

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

**Bakalářská práce**

**2009**

**Margita Knapová**

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

**Charitativní a sociální práce**

Margita Knapová

**Finanční řízení v Tyflocentru Olomouc  
o.p.s.**

**Formy financování, význam a charakteristika  
nestátních neziskových organizací jako třetího  
sektoru v ČR**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

**2009**

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala  
samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.*

.....

Děkuji Ing. Ester Danihelkové za vstřícné vedení a inspiraci při tvorbě práce. Stejně tak i všem ostatním, kdo se na procesu tvorby jakýmkoli způsobem podíleli.

# **OBSAH**

ÚVOD.....	5
<b>1 NEZISKOVÝ SEKTOR V TRŽNÍ EKONOMICE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Význam neziskového sektoru pro stát.....	7
1.2 Význam neziskové organizace pro občana.....	9
1.3 Historie a současnost neziskových organizací v České republice .....	10
1.4 Faktory ovlivňující vznik neziskového sektoru .....	12
1.5 Znaky nestátních neziskových organizací.....	12
1.6 Funkce neziskových organizací.....	13
<b>2 TYPOLOGIE A PRÁVNÍ ÚPRAVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....</b>	<b>14</b>
2.1 Typologie neziskových organizací.....	14
2.2 Právní úprava neziskových organizací.....	15
<b>3 ZÁKLADNÍ PILÍŘE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>18</b>
3.1 Poslání.....	18
3.2 Legislativa .....	19
3.3 Lidské zdroje.....	19
3.3.1 Organizační struktura podle Plamínka.....	22
3.3.2 Správní rada.....	22
3.4 Prostředky.....	23
3.5 Činnost organizace - cílová skupina – zrakově postižení .....	24
3.5.1 Charakteristika zrakově postižených – specifické znaky.....	25
<b>4 MANAGEMENT NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>27</b>
4.1 Vedoucí osobnost .....	28
4.1.1 Priority vedoucího pracovníka .....	28
4.1.2 Vedoucí organizace a ostatní management .....	29
<b>5 FINANČNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....</b>	<b>31</b>
5.1 Úvod do problematiky .....	31
5.2 Strategické řízení a strategické plánování .....	32
5.3 Finanční plánování.....	35
5.4 Využití účetnictví v řízení neziskových organizací.....	37
5.4.1 Význam účetnictví: .....	38
5.4.2 Využití účetnictví pro manažerské řízení podle Ireny Stejskalové .....	39
5.5 Marketing jako nástroj řízení v neziskových organizacích .....	39

<b>6 FINANČNÍ ŘÍZENÍ TYFLOCENTRA OLOMOUČ, O.P.S .....</b>	<b>41</b>
6.1 <i>Historie Tyflo servisu.....</i>	41
6.2 <i>Historie a současnost společnosti Tyflo centrum Olomouc .....</i>	42
6.3 <i>Poslání, cíle a principy služeb Tyflo centra .....</i>	43
6.4 <i>Organizační struktura ke dni 31. 12. 2007.....</i>	45
6.5 <i>Management Tyflo centra.....</i>	45
6.6 <i>Public relations .....</i>	46
6.7 <i>Finanční řízení Tyflo centra.....</i>	46
6.7.1 <i>Rozpočet.....</i>	47
6.7.2 <i>Fundraising.....</i>	48
6.7.3 <i>Hospodaření v Tyflo centru: (podle výroční zprávy za rok 2007) .....</i>	50
6.7.4 <i>Zhodnocení hospodaření v roce.....</i>	51
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>

## Úvod

Táto práca je venovaná neziskovým organizáciám, jejich vzniku, existenci, fungování a významu jako třetího sektoru ekonomiky našeho státu. Neziskové organizace se staly samozřejmou součástí naší občanské a demokratické společnosti až po politických a ekonomických změnách v roce 1989. Dá se říct, že navázaly na dlouhou tradici přerušenu 2. světovou válkou a následně socialistickým vývojem, ve kterém byl nastolen monopol komunistické strany, který paralyzoval demokratické projevy téměř čtyřicet let.

Pravomoc, kterou mají v rukou nestátní neziskové organizace, přináší jisté výhody pro stát i občany společnosti. Činnost v různých oblastech vykonávají lidé, které daná problematika zajímá, jsou své práci oddáni a šetří náklady. Nestátní neziskové organizace jsou schopny hledat různé zdroje financování pro provozování služeb a plnění úkolů v oblastech, kde je schopnost státních orgánů omezená. Jedná se o oblasti sociální a zdravotní péče, vzdělávání, kultury apod. O významu a důležitosti neziskového sektoru pro společnost nelze pochybovat. V dnešní době tvoří spolu se ziskovým (podnikatelským) a státním sektorem tři hlavní pilíře ekonomiky v naší republice. Neziskový sektor je v současnosti významnou součástí ekonomiky a důležitou politickou a duchovní silou.

Základním znakem neziskové organizace je její neziskovost, tzn. že organizace je založená ne za účelem dosažení zisku, ale užitku. Přesto potřebuje ke své existenci a fungování určité finanční prostředky, prostřednictvím kterých, může plnit své poslání a cíle. Financování neziskových organizací prošlo určitými fázemi odrážející formy finanční podpory z různých zahraničních či domácích zdrojů. V první fázi po roce 1989 neziskový sektor podpořilo zahraničí ze svých nadačních fondů, později byly poskytovány dotace z dotačních řízení, následně, v době zřizování krajských úřadů, byla podpora převedena na jednotlivé kraje. Nemałym podílem přispěli k rozvoji neziskových organizací i předstupní (neboli nadnárodní fondy), kdy byla podpora prováděna pomocí mezinárodního programu PHARE. Dnes však doba vyžaduje od neziskových organizací čím dál tím kvalitnější služby, profesionalitu a schopnost uspokojovat potřeby klientů a zájemců. Nemałym vliv má i konkurenční boj, který požadavky na neziskové firmy ještě více zvyšuje. Jmenované činitele kladou vyšší požadavky na neziskové organizace, hlavně na změnu postoje k získávání finančních

zdrojů a hledání nových možností, zvyšování efektivity z poskytovaných zdrojů, popř. tvorbu vlastních. Většina organizací se rozvíjí tak, aby vyhovovaly současným trendům, ale aby si přitom zachovaly svoji vizi a poslání, kvůli kterému vznikly. Finančně řídit společnost znamená vést organizaci vytyčeným směrem, zajistit finanční prostředky nejen na financování své činnosti, ale i samotnou organizaci a její budoucnost. Zakladatelé, manažeři a organizátoři musí zvládnout a použít řadu vědomostí a zkušeností spojených s organizačním řízením a fungováním neziskového subjektu. Finanční řízení se všeobecně považuje za jednu z nejdůležitějších oblastí řízení neziskové organizace. Do jeho kompetencí patří plánování, tvorba rozpočtu, kontrola jeho plnění, fundraising, public relations a marketing.

Cílem mé práce je zjistit, zdali je Tyflocentrum Olomouc, jako jedna z forem neziskových organizací, připraveno na změnu financování, a jakým způsobem bude postupovat při získávání finančních prostředků, aby nebyl ohrožen chod této obecně prospěšné společnosti.

První kapitola bude věnována historii, rozdělení, významu a funkci neziskových organizací. Ve druhé kapitole bude stručná typologie neziskových organizací a jejich právní úprava dle jednotlivých forem zařízení. Ve třetí kapitole budu charakterizovat základní stavební kameny neziskových organizací a udělám stručný exkurs do problematiky zrakového postižení, jeho následků pro klienty a jejich integraci do společnosti, kde hraje v Olomouckém kraji nezastupitelnou roli právě Tyflocentrum. Čtvrtá kapitola pojednává o důležitosti vůdčí osobnosti a managementu organizace. Pátá kapitola bude věnovaná konkrétní činnosti, poslání, cílům a finančnímu řízení Tyflocentra Olomouc. Budu vycházet hlavně z výroční zprávy a všeobecných informací, které jsou dostupné pro všechny zájemce, uživatele nebo klienty. Součástí zjišťování údajů bude i rozhovor s ředitelem Tyflocentra a externím pracovníkem, který se věnuje ekonomickým otázkám tohoto subjektu. Moje šetření bude orientováno na budoucnost a rozvoj neziskové organizace vzhledem k novému způsobu financování.

Při zpracování mé bakalářské práce budu vycházet z literatury českých a slovenských autorů, kteří se problematice neziskových organizací věnují. Patří sem např. Majdúchová, Růžičková, Novotný, Boukal a řada dalších. Jako prameny budou pro mou práci sloužit tyto zákony: Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšné společnosti, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb.



# ***1 NEZISKOVÝ SEKTOR V TRŽNÍ EKONOMICE***

Přesně definovat pojem „neziskový sektor“ je poměrně obtížné, protože zahrnuje širokou škálu organizačních forem neziskových subjektů, které mají obsáhlou variabilitu činností. Používají se různá pojmenování, jako je sektor „nevládní“, „třetí“, „nevýdělečný“, „občanský“ apod. O občanském sektoru se často hovoří jako o „třetím sektoru“, který je vedle sektoru státního a tržního součástí občanské společnosti. Tyto tři součásti společnosti fungují vedle sebe a vzájemně se podporují. Jejich význam spočívá v tom, že státní sektor má ve své kompetenci správu věcí obecných na úrovni celé společnosti; podnikatelský sektor je zaměřený na produkci a zisk, je motorem ekonomiky ve společnosti; neziskový sektor je určen ke správě věcí, které se těžko provádí pro zisk a které mohou neziskové organizace vykonávat lépe než stát. Do této kategorie spadá péče o zdravotně postižené, seniory, péče o životní prostředí, ochrana spotřebitelů apod.<sup>1</sup>

Hudcová definuje pojmy neziskový sektor a nezisková organizace takto:

*„Neziskový sektor v České republice je vedle státního a soukromého sektoru nepostradatelnou součástí občanské společnosti, v jejímž rámci plní doplňkovou funkci, a skládá se ze souhrnu neziskových organizací upravených českým právním řádem.“*

*„Neziskovou organizací se rozumí právnická osoba, která je založena nebo zřízena na základě zákona, nikoli za účelem podnikání, jejímž hlavním cílem je poskytovat obecně (veřejně) prospěšné služby podle stanovených pravidel, a která v případě dosažení zisku musí tento zisk použít výhradně k rozvoji svého hlavního cíle.“*

## ***1.1 Význam neziskového sektoru pro stát***

Z pohledu ekonomického je neziskový sektor chápán jako prostor mezi státem a ziskovým sektorem. Vznikl jako reakce na nedostatek služeb pro občana ze strany státu i trhu. Svou nabídkou služeb kompenzuje toto selhání a slouží v zásadě veřejným

---

<sup>1</sup> Hudcová, Z. *Daňový režim neziskových organizací v ČR a vybraných zemích EU*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2007. s. 8 – 11.

zájmům.<sup>2</sup> Neziskové organizace se staly samozřejmou součástí naší občanské a demokratické společnosti, ale až po politických a ekonomických změnách v roce 1989.

*„Svěřit pravomoc státu v určitých oblastech do rukou nestátních neziskových organizací přináší jisté výhody. Jednak tuto činnost vykonávají lidi, které daná problematika zajímá, jednak ušetří náklady. Nestátní nezisková organizace je schopná sama si hledat zdroje a díky vícezdrojovému financování často nabídnou i kvalitnější služby.“<sup>3</sup>*

Přibližně před 30 lety ekonomové vykazovali dva sektory v tržní ekonomice: podnikatelský a vládní. Podnikatelský nebo trhový sektor spočíval ve výrobě a distribuci statků a služeb a vládní sektor představoval prostředek na vynucení si práva potřebného pro fungování trhu jako poskytovatele veřejných statků a ochrance sociální spravedlnosti. Neziskové organizace byly postavené na okraj zájmu společnosti.<sup>4</sup> V devadesátých letech však ekonomové reagovali na skutečnost, že vláda a trh selhávaly v situacích, když bylo potřeba samosprávně zabezpečit rozdělení kolektivních statků, a začali poukazovat na potřebu a existenci třetího sektoru, který bude plnit úkoly v oblasti sociální a zdravotní péče a vzdělávání, tedy všude tam, kde je schopnost státních orgánů podstatně omezená. Postupně se neziskový sektor stává významným prvkem demokratické společnosti u nás.<sup>5</sup>

Právní stát má tři znaky: respektuje suverenitu lidu, dělí moc mezi zákonodárné, výkonné a soudní orgány a uznává, že státní moc se musí ve své činnosti podřídit základním lidským právům a svobodám. Ústava České republiky zajišťuje oporu i organizacím třetího sektoru, a to formou přímé nebo nepřímé podpory. Nepřímá podpora spočívá v tom, že se stát nepřímo vzdává příjmů (daně, cla) ve prospěch neziskových organizací. Příjmy neziskových organizací, které jsou přesně definované, nejsou předmětem daně, anebo jsou od daně osvobozené. Stát se vzdává i části daní, které by získal od fyzických a právnických osob, které dávají dar na veřejnoprávní účely. Do tohoto souboru patří např. základní lidská práva a svobody, v rámci nich i právo svobodně se sdružovat.

---

<sup>2</sup> Hudcová, Z. *Daňový režim neziskových organizací v ČR a vybraných zemích EU*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2007. s. 8 – 11.

<sup>3</sup> Švrčínová, P. *Řízení neziskových organizací. Projektové řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007. s. 5.

<sup>4</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*. Vydanie prvé. Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 7

<sup>5</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*. Vydanie prvé. Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 7.

## 1.2 Význam neziskové organizace pro občana

Třetí sektor má tendenci ovlivnit rozhodnutí zákonodárné moci státu hlavně v tom, aby se skutečnosti ohledně základních práv a svobod promítly do zákonů, které upravují vykonání konkrétního práva či svobody občanů nebo které upravují vznik, fungování a zánik nestátních neziskových organizací. Pro tento účel využívá třetí sektor různé dostupné zákonné prostředky, jako jsou: petice<sup>6</sup>, kampaně, lobování.<sup>7</sup> Pro občana má velký význam tzv. občanská advokacie.<sup>8</sup> Občané se vyjadřují prostřednictvím neziskových organizací k nejrůznějším problémovým oblastem – k nezaměstnanosti, porušování lidských práv, sociální nerovnosti, ochraně životního prostředí apod. V dnešní době čím dál tím víc občanů začíná chápat význam třetího sektoru nejen v dobročinnosti a charitě, ale hlavně v potřebě ovlivňovat politická rozhodnutí a tvorbu zákonů, a tím zkvalitňovat svoji veřejně prospěšnou práci pro život jejich a život jejich spoluobčanů. Je to snaha o naplnění všeobecného blaha ve společnosti. Je ve veřejném zájmu, aby byly neziskové organizace podporovány, a to z mnoha důvodů: doplňují formální politický systém posilováním přímé účasti občanů na politickém procesu (volby, politické strany), neziskové organizace zaměřené na občanskou advokacii mají možnost v zájmu veřejnosti sledovat, jestli zvolení zástupci nezneužívají svoji moc; pomáhají při zvyšování politické kultury a zájmu o politiku (stanovují pravidla pro veřejný život a politiku); nastolují nová témata či problémy, které zatím nejsou masově vnímány, ale to neznamená, že neexistují. Neziskové organizace posilují různorodost společenského diskursu a snaží se o návrhy alternativního řešení. Na občanské advokacii je zajímavé to, že příklady inspirují občany pouštět se do nových bojů ve jménu hodnot spravedlnosti a svobody.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Petici využívají občané na podporu svých návrhů a žádostí. Okruh věcí, ve kterých je možnost podávat petici je široký. Povinnosti státních orgánů, měst a obcí je přijmout petici a ve lhůtě 30 dnů k ní zaujmout stanovisko.

<sup>7</sup> Specifický typ obhajoby veřejného zájmu, jehož cílem je změna konkrétního zákona nebo jeho části

<sup>8</sup> Občanská advokacie je organizované úsilí, které využívá nástroje demokracie, aby lidé připravili a do života uvedli normy a zákony, které směřují k vytvoření spravedlivé a rovnocenné společnosti.

<sup>9</sup> Kolektiv autorov. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. s. 225 – 240.

### 1.3 Historie a současnost neziskových organizací v České republice

Neziskový sektor, tak jak ho dnes známe, se výrazně dotvořil koncem posledního desetiletí minulého století, a přesto má dlouhou a bohatou historii.

Nejstarší organizovanou pomoc už od středověku poskytovala církev prostřednictvím řeholních řádů, klášterů, nemocnic a špitálů, které napomáhaly v uspokojování sociálních potřeb skupin obyvatel, kteří nebyli schopni je sami uspokojovat. V období renesance a osvícenství se do popředí dostala společenská třída – měšťané - která pomáhala organizovat zdravotní péči o nemocné, zakládala sirotčince a chudobince. Změna nastala v období Rakousko-Uherska, kdy občané měli možnost uplatnit se ve společenském, ekonomickém, či politickém životě. Zakládali se spolky na vzájemnou podporu, které navazovaly na administrativu cechů, s tím rozdílem, že do spolků mohli vstupovat i méně majetní lidé. Významným dokumentem té doby byl Chudinský zákon (vydaný v roce 1868), který upravil povinnost obce pečovat o občana, který se ocitl v nouzi. Toto opatření zahrnovala povinnost poskytnout chudým i jejich rodinným příslušníkům nezbytnou výživu, ošetření v nemoci, péči a výchovu jejich potomků. Dále byl vydán Občanský zákon, který zabezpečoval právní postavení dítěte v rodině, jeho nárok na výživu a výchovu. Po rozpadu Rakouska - Uherska vznikla Československá republika a nastalo období kulturního i sociálního růstu, který měl vliv na podporu spoluobčanské odpovědnosti a demokracie. Tento vcelku příznivý vývoj přerušila 2. světová válka a následné poválečné rozdělení světa. Je potřeba si uvědomit, že po válce bylo dobrovolnictví a občanská společnost v Čechách poznamenaná politickými, ekonomickými a sociálními změnami, tak jako i v ostatních zemích střední Evropy. V důsledku vlivu Sovětského svazu a stalinského režimu byla demokracie v našem státě paralyzovaná a byl nastolen monopol komunistické strany, kde se stal nejsilnější ekonomickou silou stát.

Listopadem 1989 začala zásadní změna ve všech oblastech života naší společnosti. Znamená to, že se totálně mění politické poměry, buduje se demokratická společnost, zavádí se tržní hospodářství, které je spojeno se změnami ve vlastnických vztazích, mění se postavení a úloha jedince ve společnosti.<sup>10</sup>

Do roku 1989 sociální politika v tom smyslu, jako ji chápeme dnes, prakticky neexistovala, protože převládaly takové ideologie, které popíraly existenci sociálních

---

<sup>10</sup> Srovnej Krebs, V. a kolektiv. *Sociální politika*. Praha : ASPI, 2002. s. 73.

problémů, jako je nezaměstnanost či chudoba, které socialismus údajně odstranil.<sup>11</sup> Jako v každé době, tak i v období socialismu byli součástí společnosti lidé handicapovaní. To znamená, že lidé se už narodili se zdravotním postižením, anebo se stali postiženými v průběhu života, např. vážným onemocněním nebo úrazem. Pozornost, která se věnovala těmto lidem, se projevovala propojením léčení postižených s výchovou a vzděláním tak, aby se mohli včlenit do společnosti, integrovat se. Ovšem ten, kdo se neuměl dostatečně přizpůsobit, nebo nebylo v jeho silách a schopnostech se rehabilitovat,<sup>12</sup> byl umístěn v ústavním zařízení, a tím i vyčleněný z majoritní společnosti.<sup>13</sup>

Dalším výrazným defektem sociální politiky byl monopol státu na sociálních aktivitách s tím, že spoluúčast občana či rodiny byla výrazně omezena, a spoluúčast ostatních subjektů, jako je církve nebo charita, byla radikálně vyloučena a potlačena. Občanovi státu byla přisouzena pouze role pasivního příjemce dávek.<sup>14</sup> Monopol státu se projevoval ve způsobu financování převážně ze státního rozpočtu a dále tím, že koncipoval, realizoval, samozřejmě financoval a nakonec i kontroloval celou sociální oblast.

Změna v listopadu 1989 znamenala začátek procesu transformace, která mění starý společenský systém za nový. Hlavním znakem je demokratické uspořádání společnosti. *„Transformaci je třeba vnímat nejen jako proces směřující k nové a jiné podobě sociální politiky, ale současně jako proces směřující ke kultivaci jedince, ke změně postojů, chování, hodnotových orientací apod.“*<sup>15</sup>

V demokratické společnosti přestává mít stát monopol na sociální aktivity a uplatňuje jeden ze znaků demokracie, a to je participace čili spoluúčast občanů, rodiny a nestátních neziskových organizací.

---

<sup>11</sup> Tyto problémy se v této době vyskytovaly, ale latentně a stát je řešil hlavně prostřednictvím ekonomiky např. přezaměstnanosti. (Krebs, 2002)

<sup>12</sup> Rehabilitace - znovu nabytí potřebných schopností v očekávané míře a za určitou dobu. Slowlík, 2007. s. 14.

<sup>13</sup> Slowlík, J. *Speciální pedagogika* Praha : Grada, 2007. s. 11 – 14.

<sup>14</sup> Krebs, V. a kolektiv. *Sociální politika*. Praha : ASPI, 2002. s. 73 – 74.

<sup>15</sup> Krebs, V. a kolektiv. *Sociální politika*. Praha : ASPI, 2002. s. 76.

## **1.4 Faktory ovlivňující vznik neziskového sektoru**

*„Tlaky zdola byly pravděpodobně nejdynamičtější silou rozvoje neziskového sektoru. Staly se výrazem jednoduché snahy lidí změnit svůj život a věci kolem sebe k lepšímu a stát se tvůrci svého štěstí a lepší kvality svého života.“<sup>16</sup>*

K dalším faktorům, které měly vliv na vznik neziskového sektoru, podle Majdúchové, bylo povzbuzení zvenku od církve, soukromých dobrovolných organizací a rozvojových agentur ve spolupráci s organizacemi z jiných států. Dále to byla podpora vládní politiky, která sledovala dva cíle: snížit rozsah vládních výdajů a podpořit rozvoj neziskových organizací ve společnosti. V současnosti se neziskový sektor stává výraznou ekonomickou i politickou silou. Tento sektor disponuje velkými hodnotami hmotného i nehmotného majetku a přesto, že není jeho cílem zisk, usiluje o výkonné a efektivní fungování své činnosti.

## **1.5 Znaky nestátních neziskových organizací**

*„Neziskové jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už od státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založené za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení.“<sup>17</sup>*

Kvůli rozmanitosti poslání a cílů neziskových organizací je potřeba určitého systému pro jejich třídění. Podle Rekořika to lze učinit na základě určitých znaků nebo-li kritérií, dělíme je tedy na neziskové organizace podle zakladatele, globálního charakteru poslání, podle právně organizační normy, podle způsobu financování a charakteristiky realizovaných činností. Nestátní neziskové organizace jsou takové organizace, které doplňují prostor mezi státem, trhem a rodinou. Mezi základní znaky NNO patří:

- vznikají ne za účelem zisku, ale užitku
- mají právní subjektivitu a formální strukturu<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Majdúchová, H. *Neziskové orgnizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 7.

<sup>17</sup> Růžičková, R. *Neziskové organizace*. 9. vydání. Olomouc : ANAG, 2007. s. 6.

<sup>18</sup> Znamená to, že pro každou instituci je vytvořen zvláštní zákon.

- NNO mají soukromně právní charakter
- jsou samosprávné<sup>19</sup>,
- mají vysoký podíl dobrovolné práce

Nestátní neziskové organizace nejsou řízené státem a jsou jako instituce rovnocenným partnerem veřejné správě i podnikatelskému sektoru.

*„V demokratickém světě má neziskový sektor velkou vážnost. Kupř. V USA k němu patří tak proslulé instituce jako je Harvardova univerzita, americký Červený kříž nebo Metropolitní muzeum. Základem této vážnosti je mimořádná prospěšnost neziskových institucí, kombinovaná s vysokou profesionalitou.“<sup>20</sup>*

Specifikum nestátních neziskových organizací odpovídá charakteru určité skupiny. Jednotlivé právní formy jsou odvozené od těchto principů: **majetkový princip**, obsažený v zákonech o nadacích sdružení majetku, **členský princip**, který je obsažen v zákoně o svobodě sdružování občanů a **princip věcný**, upravený v zákoně o veřejně prospěšných službách.

## ***1.6 Funkce neziskových organizací***

Důležitým principem neziskových organizací je jejich nezávislost, jež je spojena s funkcemi, kterou organizace ve společnosti plní.<sup>21</sup>

- Servisní funkce spočívá v poskytování různých služeb obyvatelstvu
- Inovační funkce znamená, že organizace je zdrojem inovací v technologii, vzdělávání nebo inovačních postupů, popř. přebírání metod ze zahraničí
- Advokátní funkce, která se chápe jako prosazování práv a zájmů jednotlivců nebo skupiny
- Expresivní funkce znamená přijetí prostoru pro odlišnosti kultur, rasy, jazyků
- Demokratizační funkce (budování komunit), která určuje cestu přirozenému rozvoji komunity, účast občanů na životě obce a na správě veřejných věcí.

---

<sup>19</sup> tzn. jsou schopné se samy řídit

<sup>20</sup> Plamínek, J. a kol.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. s. 8.

<sup>21</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*. Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 17.

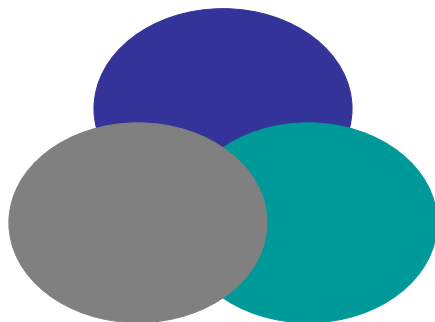
## 2 TYPOLOGIE A PRÁVNÍ ÚPRAVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

### 2.1 Typologie neziskových organizací

Při rozdělení nestátních neziskových organizací je potřeba přihlížet ke kritériím jejich začlenění do soustavy národní ekonomiky. Všechny subjekty, které působí v národním hospodářství, můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Podniky ziskové, pro které je charakteristický způsob financování z příjmů získaných z prodeje. Jsou to takové organizace, které jsou založeny za účelem zisku.
- Podniky neziskové, pro které je charakteristické více zdrojové financování, a to buď z veřejných financí nebo z finančních prostředků získaných od konkrétních právnických nebo fyzických osob, které tyto prostředky poskytují neziskovým organizacím za konkrétním účelem.<sup>22</sup>

Rozmanitost ekonomiky v České republice se projevuje třemi pilíři. Jeden pilíř tvoří státní sektor, který má na starosti správu obecných věcí, druhým je sektor podnikatelský, zaměřený na produkci a zisk. Třetím pilířem společnosti je neziskový sektor, který má taky svoji nezastupitelnou roli .



Jak je patrné z obrázku, vztahy mezi sektory je možno znázornit jako vzájemně se prolínající kruhy, kde každý ze sektorů má svůj prostor pro vlastní aktivitu, a zároveň jsou tu oblasti, ve kterých dochází ke společným významům jejich činností.

<sup>22</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie.*, Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 19 – 21.



*„Mluvit o třech sektorech ve společnosti vypadá na první pohled jako jasné a jednoznačné zadání...samotná existence termínu „třetí sektor“ napovídá, že musí existovat první i druhý sektor. I když termíny první a druhý sektor se v praxi málo používají, resp. tyto sektory jsou častěji označovány jako veřejný (státní, vládní) a podnikatelský sektor, s jistotou je možné předpokládat, že i třetí sektor je synonymem.“<sup>23</sup>*

Kvůli rozmanitosti poslání a cílů neziskových organizací je potřeba určitého systému pro jejich třídění. Dělat typologii neziskových organizací nelze jednoznačně, protože se jednotlivá kritéria vzájemně prolínají, a můžou tak spadat do více podskupin.

Kritéria:

1. Podle zakladatele (státní správa, samospráva, fyzická osoba nebo právnická osoba, organizace, které vznikly jako veřejnoprávní organizace ze zákona)
2. Podle globálního charakteru (veřejně prospěšné, vzájemně prospěšné)
3. Podle právní organizační formy (podle zákona o hospodaření s rozpočtovými prostředky, podle zákonů platných pro neziskové organizace)
4. Podle financování (z veřejných rozpočtů, částečně z veřejných rozpočtů, z vlastních příjmů, z jiných zdrojů)

## **2.2 Právní úprava neziskových organizací**

**Občanské sdružení vychází ze Zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.**

*„Podle tohoto zákona mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů v politických stranách a politických hnutích, k výdělečné činnosti nebo zajištění řádného výkonu určitých povolání, v církvích a náboženských společnostech. Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou.“<sup>24</sup>*

Občanské sdružení je právnickou osobou a slouží k uspokojování vlastních potřeb a zájmů občanů. Patří sem spolky, svazy, kluby, společnosti apod.

---

<sup>23</sup>Kolektiv autorov. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. s. 67-73.

<sup>24</sup>Růžičková, R. *Neziskové organizace*. 9. vyd. Olomouc : ANAG, 2007. s. 11.

**Pro obecně prospěšné společnosti platí zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.**

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která je založená za účelem poskytování obecně prospěšných služeb za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Společnost může provozovat kromě hlavní činnosti i činnost doplňkovou za splnění platných právních podmínek s tím, že výsledek hospodaření je převeden do rezervního fondu, který je použit ke krytí případných ztrát z následujících účetních období.

**Problematika nadací je řešena v zákoně č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.** Nadace nebo nadační fond je účelové sdružení majetku. Nadace je účelové sdružení věcí, peněžních prostředků, cenných papírů a jiných hodnot, které zřizovatel určil na plnění všeobecně prospěšného účelu. Nadace je právnická osoba, do jejíhož postavení a činnosti může státní orgán zasahovat jenom v mezích zákona. Výnosy z majetku nadace a ostatní příjmy nadace je možné použít jen na všeobecně prospěšný účel, pro který se nadace zřídila.

Nadace se zřizují hlavně za účelem rozvíjení duchovních hodnot, pro ochranu lidských práv, humanitních cílů, ochranu životního prostředí, ochranu kulturních památek, pro podporu zdraví a vzdělávání.

**Registrované církve a náboženské společnosti se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností.**

*„Církví a náboženskou společností se rozumí dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznání náboženské víry, ať veřejně či soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučováním a duchovní služby.“* (Růžičková, 2007, str. 16)

Církev charakterizuje několik rozměrů. Jedním je její učení, včetně věrouky a morálky. Dalším rozměrem jsou obřady a „vnitronáboženský“ život (bohoslužby). Společenský rozměr je směřován jednak dovnitř církevního společenství a jednak navenek směrem k široké veřejnosti. Církevní organizace se zaměřují na oblast vzdělávání, kultury, sociální péče, ochrany lidských práv atd.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Kolektív autorov. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. s. 67-73.

Jak je patrné z výše uvedeného textu, každý typ neziskové organizace se řídí jednotlivým zákonem, který upravuje způsob vzniku, strukturu, fungování, hospodaření s majetkem a zánik neziskové organizace.

S rozvojem samotných neziskových organizací bude proces úprav legislativy pro tyto instituce úměrně a přirozeně pokračovat nejen v zájmu neziskových organizací, ale také v zájmu těch, kterým je činnost těchto subjektů určena.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 46.

### 3 ZÁKLADNÍ PILÍŘE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

#### 3.1 Poslání

Poslání je základním důvodem, který říká proč je organizace tady a čeho chce dosáhnout. Poslání (ideový základ) určuje směr a podobu činnosti a zdůvodňuje svoji existenci, tedy důvod, proč byla tato organizace založena, a kterým směrem zaměří své úsilí, aby dosáhla předpokládaného užitku. Toto poslání musí být z více důvodů jasně definováno. Hlavním důvodem je odlišení dané organizace od jiných podobně zaměřených, a tím poskytnout správnou orientaci sobě samé a svému okolí, aby se předešlo zaměňování. Dalším důvodem jasně definovaného poslání je tvorba cílů, a to jednak dlouhodobých a jednak krátkodobých, a stanovit strategie řízení neziskové organizace.<sup>27</sup> Poslání je charakteristické určitými znaky, bez kterých by definice poslání nebyla dostačující. Hlavním znakem je filozofie neziskové organizace, obsažená v uspokojování určitého druhu potřeb obyvatel, což nemůže zajišťovat veřejný ani tržný sektor. Nezanedbatelným znakem poslání jsou morální zásady neziskové organizace a etický kodex sociálně laděné organizace. Etický kodex pro neziskové organizace v tržním prostředí tvoří sada principů a standardů. Mezi nejdůležitější principy patří nedistribučování příjmů, což znamená, že nezisková organizace musí myslet na své poslání víc než na cokoli jiného. Příjmy z podnikatelské činnosti musí být použity na uskutečnění činností spojených s posláním.<sup>28</sup>

Formulace poslání musí být srozumitelná pro všechny cílové skupiny, okolní subjekty, veřejnost, pro případné zájemce o službu organizace, těm, kteří se podílejí finančními prostředky na chodu organizace, jako jsou donátoři, sponzoři, fondy apod., kontrolním orgánům a samozřejmě s posláním organizace mají být obeznámeni také všichni její zaměstnanci. Formulací poslání předchází vize, tedy to, co by se měla organizace vlastně dělat, čím se zabývat. Na této vizi a z ní vycházejících cílech se dohodnou lidé, kteří chtějí neziskovou organizaci založit.

---

<sup>27</sup>Rektořík, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : Ekopress, 2001.

<sup>28</sup> Kolektiv autorov. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov. 2000. s. 279.

Poslání je obsaženo v základních dokumentech, jako je žádost o registraci, zakládací či zřizovací listina, stanovy a standardy kvality sociálních služeb.

*„Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je jen pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se snaží organizace vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.“<sup>29</sup>*

### **3.2 Legislativa**

Legislativa tvoří právní rámec, podle něhož mohou neziskové organizace existovat a působit. Tento právní rámec vychází ze základu, kterým je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Pro správné fungování organizace je potřeba, aby pracovníci znali právní normy, které se týkají neziskové sféry.

Právní normy pro jednotlivé typy nestátních neziskových organizací jsou obsaženy v zákonech zmiňovaných v předcházející kapitole.

### **3.3 Lidské zdroje**

Pilířem, který patří mezi nejdůležitější v neziskových organizacích, jsou jejich lidé, kteří jsou plně oddáni vizi neziskové organizace a snaží se společně o dosažení vytýčených cílů. V neziskových organizacích obvykle pracují dvě skupiny pracovníků: profesionální zaměstnanci a dobrovolníci. Je velmi důležité, aby vystupovali jako tým.

Obě skupiny vynakládají z určitého popudu velké úsilí pro vytvoření nové organizace a k naplnění jejích cílů a vizí. Toto úsilí je tak velké, že pomáhá překonat často i nepřekonatelné překážky.

To, co vede lidi k tomu, aby dokázali nasazovat své životy, pomáhat strádajícím, vyjádřil americký psycholog Abraham Maslow v teorii motivace, jejímž základním principem je uspokojování lidských potřeb. Tato pyramida lidských potřeb je postavená na pěti složkách, přičemž člověk ve svých potřebách postupuje od nejnižšího stupně až na vrchol pyramidy. Základní složkou je fyziologická potřeba potravy, tekutin, spánku,

---

<sup>29</sup>Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 20.

tepla. Po uspokojení této potřeby začíná člověk pociťovat touhu po jistotě a bezpečí, potřebu někam patřit, najít lásku a přátelství, hledat společenství, ke kterému by se zařadil. Svou pílí a snahou usiluje o ocenění a pochvalu, tedy o uspokojení potřeby uznání; a na samém vrcholu pyramidy je to, o co usilujeme, abychom mohli naplno využít svůj potenciál, najít své místo ve společnosti a najít sebe sama. Tyto potřeby jsou pro všechny lidi společné. O tom, jak je člověk využije a v jaké míře je potřebuje rozvinout a naplnit, rozhoduje individualita každého člověka. Právě práce v neziskových organizacích umožňuje lidem uspokojovat jejich potřeby, protože často to nejsou peníze, které vedou a motivují lidi k určitému pracovnímu zaměření. Je to kupříkladu uspokojení potřeby někam patřit, patřit ke skupině, ve které se cítíme dobře, navazovat sociální kontakty, apod. U vzniku neziskové společnosti stojí určitá skupina lidí, kteří mají společnou vizi, dohodli se na společném poslání, založili organizaci, a tudíž chtějí všichni mluvit do postupu, do rozhodování, do toho, co by bylo dobré a co se nehodí. Není tady nikdo nikomu nadřizený ani podřizený. Z důvodu předcházení rozporům uvnitř organizace je potřeba vytvořit takovou skupinu, která by respektovala určitá pravidla. Mluvíme o vytvoření týmu,<sup>30</sup> jako o moderním a efektivním principu spolupráce v malých skupinách, založeném na vzájemné inspiraci a rozvíjení myšlenek a nápadů. Tým tvoří malá skupina lidí, kteří mají společný cíl, působení jednotlivých členů se vzájemně doplňuje, všichni členové týmu mají rovnocenné postavení, mají jasně vymezené kompetence a role, uvnitř týmu vládne vzájemná důvěra a jsou zde vytvořené dobré mezilidské vztahy. Všichni členové týmu jsou ochotni hodnotit proces spolupráce, a tím i přijímat kritiku a hledat společné řešení nedostatků. Předpokladem dobrého fungování je efektivní komunikace<sup>31</sup> a ochota řešit spory konstruktivně.<sup>32</sup>

Komunikace je důležitým nástrojem dorozumívání se, vzájemné interakce a je prostředkem, který pomáhá lidem dosáhnout společného cíle. Jestliže má organizace dobře fungovat a prosperovat, musí zde existovat správně fungující komunikační systém. Ten je nejdůležitější hlavně pro lidi, kteří pracují na postech manažerů a koordinátorů.

Členové pracovního týmu mají rovnocenné postavení s tím, že ve většině případů je uvnitř člověk, kterého ostatní členové týmu respektují. Vůdčí osobnost má

---

<sup>30</sup> týmová práce je v dnešní době velmi často uplatňovaná ve významných světových firmách

<sup>31</sup> *komunicare* - latinské slovo, znamenající někomu něco dát, výměna informací

<sup>32</sup> Novotný, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica, 2004. s. 119.

přirozenou autoritu k vedení a motivaci skupiny. Takové osobnosti se říká lídr a je neformálním nebo formálním vedoucím týmu. Ve skupině je možnost využití tzv. situačního vedení, což znamená, že vedoucí roli v týmu zastává ten člen, kterému je nejbližší povaha zadaného úkolu. Postavení vedoucího nebo člena týmu se mění podle plnění zadávaných úkolů. Protože lidé určují výkonnostní kapacitu organizace, je potřeba velkého úsilí při volbě personálu. Náklady na provoz a existenci instituce závisí na různých zdrojích financování, a proto nese personál velkou odpovědnost za to, aby tyto prostředky byly využity správně a efektivně, tzn. že finance a lidé společně přinesou výsledky a zvýší výkonnost.<sup>33</sup>

Výkonnost můžeme měřit třemi ukazateli. Prvním je znalost, dalším schopnost jedince stát se aktivním členem organizace a třetím ukazatelem je potřeba osobního růstu jednotlivce.

Každá organizace by měla mít zájem o to, aby se schopnost pracovníků neustále rozvíjela. Rozvoj vlastních pracovníků začíná vzdvihováním jejich předností a využíváním jejich silných stránek tak, aby lidé podávali maximální výkon v organizaci. Obvykle je každý nový pracovník, který nastoupí do práce, už určitým způsobem zformován řadou předcházejících zaměstnání, proto je důležité brát člověka jako osobnost.<sup>34</sup>

### **Rozvíjení osobnosti podle Druckera.**

Pokud má organizace zájem o rozvoj schopností svého zaměstnance, musí k tomu udělat pár opatření, které časem přinesou velice dobré výsledky. Např. určit osobu, která bude dohlížet a pomáhat novému pracovníkovi v postupu, tedy poskytnout mu učitele, který ho bude učit odborným znalostem, přidělit mu osobu, která bude vyhodnocovat jeho pokrok, a nakonec dbát na to, aby byl v organizaci někdo, kdo ho povzbudí. Osobní růst zaměstnanců je zdrojem nových sil, nových možností a nových cílů.

Dalším pravidlem podle Druckera je, že organizace by měla brát do zaměstnání lidi podle toho, čeho jsou schopní, a ne podle toho, čeho schopni nejsou. Zvyšování výkonnostní kapacity instituce je ovlivněno tím, jak se dbá na to, aby lidé byli umístěni na jednotlivé pozice podle svých silných stránek.

---

<sup>33</sup> Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 122.

<sup>34</sup> Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 129.

Dalším krokem organizace je stanovení požadavků na pracovníka. Instituce by neměla zapomínat na dva důležité faktory, které jsou z hlediska efektivnosti významné. Prvním je to, že pracovník pochopí, v čem spočívá jeho úkol. Druhým faktorem je čas na promyšlení a informaci o tom, jakou podporu při plnění daného úkolu bude potřebovat a s kým naváže pracovní kontakt. „*Tento přístup je 80% zárukou efektivnosti spolupráce v organizaci.*“<sup>35</sup>

### 3.3.1 Organizační struktura podle Plamínka

Aby organizace mohla plnit svoje poslání, je důležité, aby se lidé domluvili, jak budou svoji práci organizovat, aby dosáhli stanovených cílů.

Situace je jiná v malých skupinách, kde se preferuje týmová práce, a jiná ve velkých, kde je zapotřebí, aby se stanovila funkční organizační struktura, která slouží k řízení aktivit členů organizace se zřetelem na dosažení vytýčených cílů.

Jsou známé tři typy organizačních schémat.

- Je to funkcionální struktura, která je založená na dvou principech, a to hierarchii a odbornosti. Odborní manažeři vedou jednotlivé odborné úseky, ale zpravidla mají jen podpůrnou roli ve vztahu k úseku programovému, protože právě tam směřuje úsilí a aktivita neziskové organizace.
- V projektové struktuře ředitel rozhodne o vedoucích jednotlivých programů, stanoví podmínky, rozpočet a následně sumarizuje výsledky.
- Třetí organizační strukturou je tzv. maticová struktura, která je kombinací funkcionální a projektové. Principem je to, že každý pracovník má dva nadřízené - jednak odborného manažera a jednak vedoucího projektu.

### 3.3.2 Správní rada

Správní rada je právem považována za základní kámen řízení organizace, který zaručuje, že služba poskytovaná institucí bude efektivní a kvalitní.

---

<sup>35</sup> Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 133.



Fenoménu správní rady věnuje neziskový sektor poměrně málo pozornosti, hlavně z důvodu shánění peněz pro chod organizace, a s tím spojeným velkým úsilím na vytváření kvalitních projektů; na případnou spolupráci nebo fungování správní rady nezbývá prostor.

Legislativa ukládá vytvořit správní a dozorčí radu obecně prospěšným společnostem, nadacím a nadačním fondům. Členem správní rady musí být bezúhonná fyzická osoba, která je způsobilá k právním úkonům. Dále podle zákona, v našem případě zákona o obecně prospěšných společnostech, člen správní rady a jeho příbuzní nesmí být s organizací v pracovně právním vztahu. Členem správní rady nemůže být ředitel společnosti. Mezi základní povinnosti správní rady obecně prospěšné společnosti patří vydání statutu k podrobné vnitřní organizaci, který musí být v souladu s údaji v zakládací listině. Dále schvaluje změny zakládací listiny, rozhoduje o zrušení organizace, dbá na zachování účelu, pro který byla společnost zřízena, schvaluje rozpočet, náklady na činnost, roční uzávěrku a výroční zprávu, rozhoduje o předmětu doplňkové činnosti, jmenuje a odvolává ředitele společnosti, dohlíží na jeho činnost a stanovuje mu mzdu. Správní rada zasedá nejméně dvakrát ročně.<sup>36</sup>

V systému řízení hraje důležitou roli i dozorčí rada, která je kontrolním orgánem dohlížejícím na správnost rozhodování správní rady, přezkoumává a schvaluje účetní uzávěrky, výroční zprávu společnosti, dohlíží na to, že obecně prospěšná společnost vyvíjí činnost v souladu se zákony a svou zakládací listinou. Jedenkrát ročně podává zprávu o výsledku své kontrolní činnosti správní radě. První dozorčí radu jmenuje zakladatel.<sup>37</sup>

### **3.4 Prostředky**

I když nestátní neziskové organizace nebyly zřízeny za účelem dosažení zisku, svoji činnost jsou schopny vykonávat jenom s dostatečným množstvím finančních prostředků. Stát, nadace, sponzoři dávají veřejným organizacím peníze či jiné prostředky s očekáváním plnění určitých prospěšných cílů. Z hlediska finančního řízení

---

<sup>36</sup> Šedivý, M., Turnerová, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)* Praha : Informační centrum neziskových organizací, 2003. s. 7- 10.

<sup>37</sup> Tamtéž. s. 10.

se budou tito lidé zajímat, na jakou službu nebo jakým způsobem byly jejich peníze použity.

Činnost neziskové organizace vychází z poslání, které je zakotveno v základních dokumentech dané instituce a stojí na vrcholu pomyslné stavby, skládající se ze stavebních kamenů a pilířů. Je důležité dobře znát cílovou skupinu, její potřeby a požadavky, které se budou promítat v plánech o činnosti a v představě toho, kterým směrem organizace svoji činnost bude vyvíjet. Přestože prvořadým cílem neziskové organizace není dosažení zisku, ke své činnosti potřebuje jisté finanční prostředky, které ji pomohou dosáhnout svého cíle a poslání. Zabezpečit dostatek finančních zdrojů je jednou ze základních podmínek existence neziskové organizace. Neziskové organizace mohou být financované z veřejných, regionálních nebo místních rozpočtů, od podnikatelských subjektů, ze zahraničních zdrojů a vlastní doplňkovou činností.

### ***3.5 Činnost organizace - cílová skupina – zrakově postižení***

Zrakové postižení můžeme rozdělit do tří skupin podle stupně závažnosti – v první řadě na slabozrakost, která spočívá v omezení zrakových funkcí na 15 % – 5 % běžné kapacity. Toto postižení umožňuje běžnou orientaci v prostředí. Těžším stupněm zrakového postižení je praktická nevidomost, resp. zbytky zraku, u kterých je kapacita zrakových funkcí méně než 4 %. Lidé postižení praktickou nevidomostí potřebují zvýšenou péči, v běžném životě je orientace ztížena. Nejtěžším stupněm zrakového postižení je úplná nevidomost. Toto postižení znamená, že u člověka chybí tvarové vidění, i když schopnost rozlišovat světlo a tmou je zachována. Nevidomí lidé potřebují speciální péči, k jejich běžnému životu jsou potřebné různé specifické úpravy, které jim budou pomáhat orientovat se v prostředí, ve kterém žijí nebo se pohybují.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Vágnerová, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha : Portál, 2000. s. 195- 209.

### 3.5.1 Charakteristika zrakově postižených – specifické znaky

Při charakteristice zrakově postižených lidí je potřeba vycházet ze skutečnosti, že určité specifické rysy jsou dané lidem podle toho, jestli je postižení vrozené, nebo k postižení došlo v průběhu života.

Poznávání okolního světa bez takového důležitého smyslu jako je zrak, je vykompenzováno tím, že činnost ostatních smyslů je lépe vyvinuta. Tato schopnost není vrozená, ale vyvíjí se postupně, protože postižený člověk v běžném životě musí na své ostatní smysly spoléhat ve větší míře než člověk vidící.

Hovoříme zde o sluchovém vnímání, hmatovém vnímání a rozvoji myšlení, které je u nevidomých lidí spojeno s rozvojem řeči, velmi důležitým pro jejich komunikační schopnosti. Zrakově postižený člověk, na rozdíl od člověka vidícího, nemůže spoléhat na neverbální komunikaci, verbální dovedností nahrazuje omezené zrakové vnímání. Velký význam má pro nevidící sluchová a hmatová paměť, která je více vyvinutá hlavně u těžce zrakově postižených.<sup>39</sup>

Zrakové postižení znamená pro lidi taky omezení v získávání potřebných sociálních dovedností a zkušeností, je pro ně mnohem těžší naučit se reagovat přiměřeně. Už bylo zmíněno, že tito lidé nekomunikují neverbálním způsobem v tak velké míře, jak jsme na to zvyklí u zdravých lidí, pro které je neverbální projev určitý zdroj informací. Nevidomí se to nikdy nenaučili, a proto nepřikládají neverbálním projevům stejný význam. Znamená to docela vážný problém při komunikaci pro vidícího, protože postižený člověk má jiné mimické projevy, které nemají stejný význam pro obě strany. Nevidomý neví, že neverbální projev může mít informační hodnotu. Toto ochuzení mu značně ztěžuje rychlou orientaci v aktuální sociální situaci.<sup>40</sup>

Dalším omezením je ztráta učení nápodobou, která nám umožňuje osvojit si určité standardy v projevech chování a které později využíváme podle potřeb v dalším životě, v podobných životních situacích, v sociálních rolích apod. Zrakově postižení jako minoritní skupina se po dlouhou dobu vývoje ocitli na okraji zájmů majoritní

---

<sup>39</sup> Vágnerová, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000. s. 195-208.

<sup>40</sup> Tamtéž. s. 195 – 208.

společnosti. Podléhali exkluzi<sup>41</sup> z hlavního proudu dění ve společnosti. Byly jenom předmětem úzkého okruhu odborníků.<sup>42</sup>

Došlo sice k rozvoji vzdělávacího systému, avšak školská zařízení se rozvíjela izolovaně. Postupně se však problematika zrakově postižených<sup>43</sup> začala dostávat do povědomí lidí a společnost vyvinula zájem, aby byli postižení zapojeni do života společnosti. Vyvrcholení snahy o inkluzi<sup>44</sup> bylo v 90. letech minulého století řešení integrace zrakově postižených, která by měla nahradit dosavadní segregaci<sup>45</sup> zařízení pro tuto skupinu lidí. Integrace (vzájemné přizpůsobování) se začala uskutečňovat na základě různých skutečností, hlavně legislativním opatřením MŠMT (1992), které umožňovalo vzdělávání v běžných školách a pomohlo i vytvoření institucí speciálních pedagogických center a nakonec i ovlivnění veřejného mínění o zrakově postižených.

Integrace je dlouhodobý a náročný proces, který klade velké nároky na obě strany. Zároveň přináší i obohacení, protože minorita a majorita nemá stát proti sobě, ale jejich soužití přináší obohacení života jedné i druhé strany. Podle Jesenského je potřeba více ohleduplnosti a pochopení ze strany majority, důležité je především rozvíjet informovanost o problémech a životě handicapovaných lidí.

---

<sup>41</sup> exkluze znamená vyloučení

<sup>42</sup> Jesenský, J. *Základy komprehenzivní tyflopédie – II díl*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2003. s. 48 – 75.

<sup>43</sup> nejedná se jenom o zrakově postižené, ale celkově o veškeré kategorie zdravotně postižených

<sup>44</sup> inkluze znamená zapojení

<sup>45</sup> segregace znamená izolování

## 4 *MANAGEMENT NEZISKOVÉ ORGANIZACE*

V dnešní době se do oblasti třetího sektoru dostávají takové výrazy, jakými jsou efektivnost, výnosnost, hospodárnost, strategie, což jsou výrazy, které donedávna patřily do sféry ziskové. Drucker uvádí, že takové slovo jako je management bylo před 40 léty nevhodným a znesvěcujícím pro neziskové organizace, kde hlavním principem bylo nepodnikat.<sup>46</sup> Názory se však v dnešní době změnilly a management se stal nezbytnou součástí řízení neziskových organizací.<sup>47</sup>

Pod pojmem management rozumíme tvorbu, vývoj a řízení systému organizace ve věcných i personálních směrech. Obsahem personálního aspektu je řízení a motivace pracovníků organizace, podílejí se na efektivním fungování organizace, navazují kontakty s jinými organizacemi, které můžou v budoucnosti přispět k prosperitě instituce, např. úřady práce, vzdělávací agentury, hledání dobrovolníků apod. Personální útvar je zdrojem informací pro pracovníky organizace např. o počtu volných pracovních míst, pohybu pracovníků v rámci dané struktury organizace apod. Dále v rámci tohoto aspektu poskytují služby, které mají charakter placených služeb, např. organizování rekvalifikačních kurzů, konzultační činnost apod. Věcný aspekt je procesem řízení v sociálně-technickém systému, který sleduje cíle, sestavuje plány, dělá rozhodnutí, kontroluje činnost, hospodaří se svými náklady, dosahuje výnosy a sleduje své výsledky.<sup>48</sup> Pro neziskovou organizaci je nezbytností přítomnost managementu, který v každých ohledech pomáhá při realizaci, plnění cílů a poslání organizace. Neziskové organizace tvoří sociálně technický systém, jehož výsledky jsou hůře definovatelné, než je tomu u organizací, které byly založené za účelem zisku. Přesto, že argumenty potřebnosti managementu v organizaci jsou jednoznačné, je potřeba zdůraznit, že v této oblasti existuje určitý deficit, který vzniká hlavně z důvodu, že techniky výcviku managementu byly vyvinuté pro velké komerční firmy, a tudíž se novým podmínkám malých neziskových organizací poměrně těžko přizpůsobují.<sup>49</sup> O to důležitější je role managementu, prostřednictvím kterého se plní dané úkoly – jde o snahu dosáhnout

---

<sup>46</sup> Drucker, P.F. *Řízení neziskových organizací*. Praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. s. 4.

<sup>47</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 48.

<sup>48</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 89.

<sup>49</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 49-52.

výsledku společně. Znamená to organizovat a řídit činnost organizace tak, aby se daného výsledku dosáhlo.

#### **4.1 Vedoucí osobnost**

Práce managementu by nebyla dostatečně silným procesem bez dobré spolupráce s řídicím pracovníkem neziskové organizace.

*„Výrazný vliv na fungování organizace má její charizmatický vůdce“.<sup>50</sup>*

Vůdčí osobnost organizace nese velkou odpovědnost za správné využití finančních zdrojů, za výsledky, za to, aby byly co nejlépe využity schopnosti podřízených pracovníků. *„Nejdůležitějším úkolem vůdce je předvídat krizi. Předvídat, to je to hlavní, ne odstraňovat. Čekat, až krize propukne, to je abdikace. Pod vedením skutečné osobnosti je organizace schopna krizi předvídat, a tudíž se připravit na její odvrácení, ale je dokonce schopna zabránit jejímu vzniku. Říkáme tomu inovační myšlení.“<sup>51</sup>*

Být v pohotovosti, to je ukotveno v morálce pracovníků, nejen ve vzájemné důvěře a taky v důvěře k vedení organizace. Organizace ví, jak se má zachovat, až dojde ke krizové situaci.<sup>52</sup> Vůdčí osobnost organizace vede lidi k dosažení vytýčených cílů a v případě potřeby je ochotný a schopný vést organizaci novým směrem, změnit vše zastaralé a neproduktivní.

##### **4.1.1 Priority vedoucího pracovníka**

Vhodná vedoucí osobnost instituce musí být schopná rozhodnout o zásadních prioritách a tato rozhodnutí dodržovat. První prioritou vedoucího manažera je nestagnovat, tzn. nikdy se nespokojit s tím, čeho organizace dosáhla, s dosud dobrými výsledky, s dobrými zisky, ale neustále pracovat na cílech už v době, kdy je firma úspěšná. Jakmile by se situace v organizaci začala zhoršovat, je zachraňování obtížnější.

---

<sup>50</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 89.

<sup>51</sup> Drucker, F. P. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Managment Press, 1994. s. 20.

<sup>52</sup> Drucker, F. P. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Managment Press, 1994. s. 20.

Dalším důležitým bodem v rozhodování určení priorit je věnování pozornosti těm projektům, které mají perspektivu a opustit neproduktivní programy, které by zbytečně zatěžovaly finanční rozpočet organizace a ubíraly čas, který by se mohl věnovat produktivnějším programům.<sup>53</sup>

#### 4.1.2 Vedoucí organizace a ostatní management

Důležitým prvkem při rozhodování je i to, jestli do určitého konkrétního projektu zapojit všechny členy managementu, nebo jen určitou skupinu lidí. Je potřebné, aby vedoucí pracovník při učinění prohlášení informoval nebo tuto situaci vysvětlil svým lidem, aby věděli, že jeho rozhodnutí není nahodilé nebo ukvapené. Ocenit kvality svých podřízených patří mezi důležité schopnosti vedoucího pracovníka, jestli nechce riskovat ztrátu důvěry svých podřízených. Nesmí zapomínat na to, že i on je zodpovědný vůči svým podřízeným a spolupracovníkům.<sup>54</sup>

Podle Drackera musí mít vedoucí pracovník následující vlastnosti:

**Rovnováha v řízení.** Vedoucí pracovník by měl být schopný udržet rovnováhu v organizaci ve více rovinách, jako je např. rovnováha mezi dlouhodobým a krátkodobým časovým horizontem, což pro vedoucí osobnost představuje mít nadhled a odstup od každodenních provozních úkolů a problémů. Drucker doporučuje angažovat se v mimo organizačních aktivitách, např. podílet se na práci v jiných organizacích, a tím získat odstup od problému ve vlastní instituci. Na druhé straně je potřeba nezapomínat na jednotlivce v organizaci pro velké soustředění se na cíl v daleké budoucnosti. Další příklad vedoucí k udržení rovnováhy spočívá v rozdělování zdrojů na jeden nebo více projektů, které samozřejmě s sebou nesou určitá rizika. V případě soustředění zdroje na jeden úkol sice dosáhne organizace výborných výsledků, ale riziko je veliké - spočívá např. ve výběru chybného projektu. Naopak při rozmělnění zdroje mezi více úkolů se může stát, že toto rozdělení je příliš roztržité, pak je potřeba dbát na prospěšnost a využitelnost zdrojů pro dané úkoly. Výrazně těžkým úkolem pro vedoucího organizace spočívá v udržování rovnováhy mezi přílišnou opatrností a přílišným spěchem. Nejpodstatnější je správné načasování a nalezení tzv. zlaté střední

---

<sup>53</sup>Drucker, F. P. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 50.

<sup>54</sup>Drucker, F. . *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 34.

cesty. Přehnaná opatrnost může znamenat ztrátu možnosti úspěšného ukončení úkolu, když následné rozhodnutí bylo vyřčeno pozdě, velkou škodu ale může napáchat i přílišná netrpělivost a uspěchanost, protože je často potřeba počkat na dozrání určitých problémů, které vykristalizují časem a postupným vyzkoušením. Další úkol čeká vedoucího manažera při rozhodování mezi příležitostí a rizikem. Podle Druckera je potřeba položit si několik otázek při polemice, jestli riskovat nebo ne. V první řadě začínáme příležitostí a ptáme se, co nám tato příležitost přinese. Další otázka patří rozhodnutí o riziku. Když se na otázku, jestli je možné rozhodnutí zvrátit, dá odpovědět kladně, dané riziko je možné přijmout, ale je potřeba přihlédnout i k druhé otázce, která se týká hlavně finanční oblasti, a to, jestli si dané riziko organizace může dovolit. Drucker mluví o dvou druzích rizik: Riziko, které si můžeme dovolit podstoupit, pokud se situace nevyvíjí podle plánu, můžeme rozhodnutí zvrátit s malou ztrátou. A riziko, že rozhodnutí už je nevratné a způsobí vážné škody. Rozhodování o riziku není jednoduché, protože často se jedná o takové riziko, které se nezisková organizace nemůže nedovolit nepřijmout, i když v danou chvíli vypadá situace beznadějně. To samozřejmě závisí na vůdčí osobnosti, zda dokáže udržovat rovnováhu v řízení a je si vědoma následků svého rozhodnutí.<sup>55</sup>

**Potřeba názorové opozice je dalším důležitým aspektem rozhodování.** Ti, kteří byli dobrými vůdci a vynikali v rozhodování, se drželi jednoho stejného pravidla; při rozhodování o důležité věci, na které se všichni shodli, se rozhodnutí odložilo s tím, že každému byl poskytnutý čas na zamyšlení se nad daným problémem. Pokud bylo rozhodnutí přijato jednohlasně, znamená to často, že se nikdo ze zúčastněných nepřipravil na diskusi o rozhodnutí. Protože důležitá rozhodnutí jsou vždy riskantní, je potřeba efektivní diskuse, která povede k porozumění danému problému, a proto musí v takové diskusi existovat názorové rozdíly a nedorozumění. Vychází se z toho, že každá názorová skupina má svoji pravdu a odpověď vidí každý jinak. Je užitečné podporovat rozdílné názory, protože organizace nemůže vystačit jen s těmi, kteří vždy se vším souhlasí. Projevem nesouhlasu se pozornost často odvrátí od zbytečných problémů nebo diskusí a zaměří se na podstatu řešení daného problému v rozhodování.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Drucker, F. P. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 100.

<sup>56</sup> Drucker, F. P. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. s. 111.

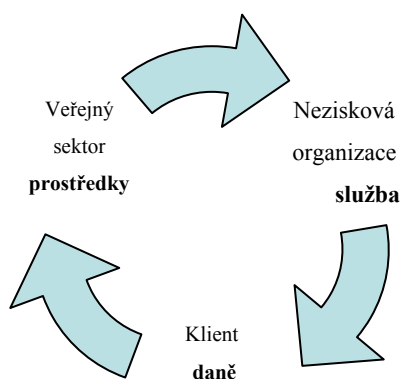


## 5 FINANČNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

### 5.1 Úvod do problematiky

„Zabezpečit pro neziskovou organizaci dostatek finančních zdrojů je jednou ze základních podmínek její existence. Po roku 1989 se změnilo politické a společenské klima, svoji obrodu zaznamenaly i neziskové organizace. V tomto období se na jejich financování výrazně podílely zahraniční soukromé organizace, přičemž v mnohých organizacích realizovaly až 100 % krytí jejich potřeb.“<sup>57</sup>

Úloha státu a podnikatelského sektoru byla při podpoře zanedbatelná a neziskové organizace neměly snahu svoje potřeby financovat vlastním úsilím nebo z vlastních zdrojů. I když postupně byly neziskové organizace podporované státem, v současnosti se situace mění a důraz je kladen na to, aby si organizace samy zajišťovaly finanční prostředky pro svou činnost. Při finančním řízení je potřeba vycházet z principu, že vždy jde o směnu. Dárci poskytují organizaci finanční prostředky a očekávají, že bude tato plnit určité společensky žádoucí a prospěšné cíle. Lidé, kteří věnují peněžní prostředky, se zajímají o to, jak byly tyto peníze využity.



Základním předpokladem je důvěryhodnost neziskové organizace, která spočívá v tzv. finanční otevřenosti. Znamená schopnost organizace v kterémkoli okamžiku prokázat, že finanční prostředky a majetek je využíván v souladu s cílem a posláním organizace. Proto každá instituce, která chce dosáhnout požadovaného stavu nebo cíle, nesmí spoléhat na náhodu, ale svoji činnost si musí pečlivě naplánovat.

<sup>57</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 122.

## 5.2 *Strategické řízení a strategické plánování*

### **Definice pojmu strategie<sup>58</sup>**

Strategií rozumí určitý postup, který naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek. Strategie se řídí dvěma následujícími aspekty. Jednak je to závažnost strategických rozhodnutí, která je nasměrována do budoucnosti; je vybrána jedna alternativa, v případě neúspěchu je možnost jiné alternativy, ale se zvýšenými náklady. Dalším aspektem je dlouhodobost strategických plánů určených na období 3-5 let.

### **Strategické<sup>59</sup> plánování**

Strategické plánování je nástrojem strategického řízení a má velký význam a místo v činnosti organizace. Metodami strategického plánování je stanovení cílů se zřetelem na poslání, situační analýzy, podmínek a předpokladů (SWOT analýza).<sup>60</sup> Procesem plánování je volba strategie, akční plán, realizační kroky, krizové faktory, personální, časové a finanční náklady, využití externích služeb, tvorba harmonogramu.

Zásadním podkladem pro strategické plánování organizace je strategický plán. Výhody strategického řízení v nestátních neziskových organizacích spočívají např.: v jasně formulovaných cílech a metodách dosažení, v pomoci manažerům přijímat rozhodnutí, v poskytování informací, v minimalizaci omylů, ve stimulaci myšlenek a předvídavosti, ve schopnosti přežít s omezeným množstvím finančních prostředků a v rozvoji týmové práce. Je to proces, kdy vzniká představa o cíli a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Strategický plán je dokument, který je výsledkem plánování a váže se na operační plány:

- Plán hlavní činnosti organizace (cíle dle důležitosti, plán služeb)
- Plán zaměstnanců a dobrovolníků (počet, kompetence, odpovědnost)
- Finanční plán (detailní zpracování)
- Marketingový plán (cíle, kam směřuje, analýza současné situace, postupy, uvedení do praxe, rozpočet, kdo, co, kdy udělá)
- Investiční plán

---

<sup>58</sup> V terminologii strategického řízení tento termín vyjadřuje schopnost rozhodování na základě vysoké odbornosti a profesionality.

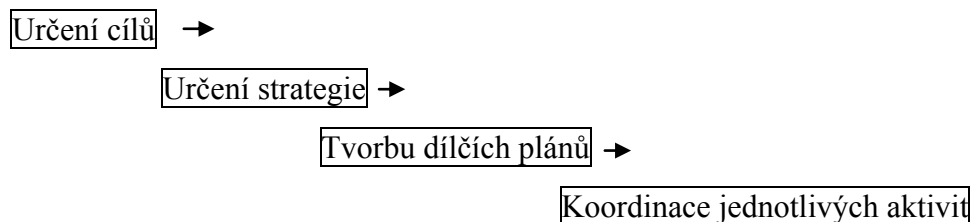
<sup>59</sup> Strategie – alternativní cesta k dosažení určitého cíle.

<sup>60</sup> SWOT analyzuje silné a slabé stránky organizace.

Problémy minulosti, při kterých se porovnávala možnost neziskových subjektů s vnější příležitostmi a omezení, jednoznačně prokázaly, že existující silné stránky se mohou projevit v budoucnu jako nedostatky, tzn. co je dnes naši „silnou zbraní,“ zítra už nebude dostatečně vyhovovat. Řešením tohoto problému se začalo zabývat strategické řízení, jehož vznik je spojován s polovinou 80. let, kdy se do popředí dostávaly myšlenky zaměřovat se na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizačních struktur a používaných technologií. Úspěch nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale rovněž na schopnostech instituce, které se mění se změnami tohoto prostředí. Plánování se proto v současnosti netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitostí uvnitř neziskové organizace a tyto dvě činnosti se přitom musí vzájemně doplňovat a podporovat. Do popředí se tak dostávají vnitřní schopnosti, kultura, styl řízení i provádění vnitřních změn.<sup>61</sup>

Jak už bylo výše zmíněno, plánování je činnost, která napomáhá dosažení vytýčeného cíle. Skládá se z analýzy současné situace, určení cílů (specifikují konečný stav v souladu s posláním), určení strategie (specifikuje dlouhodobý program), rozvržení činnosti a následné kontroly.

Základní vazby ilustruje následující schéma:



Strategické řízení je proces, kterým se formují a realizují dlouhodobé strategické cíle, strategie daného subjektu a jeho dílčích částí tak, aby se efektivně využily disponibilní zdroje v souladu s příležitostmi na trhu. Úlohou strategického plánování je vypracovat pro daný subjekt dlouhodobé plány, dosáhnout stanovených cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase při minimalizaci rizika možných chyb. To předpokládá reagovat na vnější trendy a efektivně využívat vnitřní zdroje organizace. Strategické řízení je jedním z nejdůležitějších úkolů vedení neziskové organizace. Stanovení základních cílů přísluší vždy vrcholovému vedení a následná koordinace jednotlivým organizačním jednotkám dotyčné organizace. Strategické cíle,

---

<sup>61</sup> Vostrovský, V., Štůsek, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : AGNES, 2008. s. 49.

cesty k jejich dosažení, tedy vlastní strategie, patří mezi výchozí nástroje managementu všech oblastí řízení.<sup>62</sup>

Primárním cílem strategického řízení organizace je naplnění poslání dané instituce. K naplnění toho základního cíle slouží metoda identifikace finanční strategie podniku, tzv. finanční plánování, které má za cíl identifikovat budoucí stav. Při vlastním strategickém finančním řízení se organizace dostává do různých rozhodovacích situací, které je schopna řešit v souladu se základním cílem své činnosti.<sup>63</sup> Finanční rozhodování podniku probíhá v následujících etapách: zpracování přehledu historie a současné podoby organizace, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení dlouhodobého cíle, volba strategie, nebo její alternativy, výběr optimální varianty, zavedení plánu do každodenní činnosti organizace. Jak už bylo zmíněno, plány jsou základem řízení, proto musí plánování logicky předcházet všem manažerským funkcím. Mezi důvody plánování patří např. zlepšení výkonnosti, efektivní využití zdrojů, určení jasného směru organizace, lepší předvídaní a rychlé reakce na změny, soustředění pozornosti na nejdůležitější oblasti, posílení týmové práce, lepší organizace apod. Formulovat cíl u neziskové organizace je podstatně složitější, než je tomu u výdělečných firem, kde je cílem podnikání za účelem dosažení zisku. Formulace cílů u neziskového sektoru se rovná formulaci poslání. Poslání odpovídá určitá představa nebo vize o tom, co je žádoucí a správné a jak k tomu organizace může přispět.<sup>64</sup> Nejvyšším cílem je poslání organizace. Všechny aktivity organizace musí být zaměřeny a soustředěny na dosažení poslání. Aby bylo poslání realizováno, je nezbytné udělat všechno pro to, aby organizace byla dostatečně výkonná. Je nutno stanovit účinnou strategii pro marketing (získávání vhodných trhů) a získání dostatku finančních prostředků pro plynulý chod organizace.

*„Dobré týmy se ke svému poslání pravidelně vrací. Důvodem těchto návratů bývá snaha poslání zdokonalit, přizpůsobit je novým podmínkám, ale také si je připomenout, a to především tehdy, když se tým dostává do velkých potíží.“<sup>65</sup>*

---

<sup>62</sup> Vostrovský, V., Štůsek, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : AGNES, 2008. s. 48 – 58.

<sup>63</sup> Hrdý, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: BILANCE, 2008. s. 9 – 10.

<sup>64</sup> Farský, M., Ritschlerová, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*, Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně, 2003. s. 26.

<sup>65</sup> Plamínek, J. a kol.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. s. 19.

### 5.3 Finanční plánování

Finanční plánování se považuje za klíčovou fázi finančního řízení neziskové organizace, bez které nemůže efektivně fungovat činnost dané instituce.

#### 1. Rozpočty

Stanovení rozpočtu je velmi úzce spojeno s plánováním, které vyjadřuje systém stanovených cílů za určitou organizaci. Plán vypovídá o směru a vizi dané organizace s věcným vymezením úkolů v hodnotových, neboli v peněžních ukazatelích, přičemž rozpočet se vždy váže k určitému časovému období.<sup>66</sup>

Při sestavování rozpočtu neziskové organizace je potřeba kvalifikovaně odhadnout výše výnosů, nákladů, tvorbu fondů a jeho využití. Využívá se návaznost s finančním účetnictvím, jehož výsledky se využívají při sestavování bilance dle jednotlivých útvarů. Organizace musí pamatovat na to, že legislativa stanovuje povinnost účtovat hlavní a doplňkovou či hospodářskou činnost. Tuto skutečnost je nutné akceptovat při tvorbě rozpočtu organizace na další období. Sestavení rozpočtu má význam nejen pro plánování, řízení, hodnocení činnosti organizace, ale taky pro vývoj organizace a získávání prostředků organizace (potencionálnímu donátor má přehled o tom, jak budou využity jeho finanční prostředky).

Rozpočet se tvoří na základě: **výsledků organizace z minulých období** (jednoduché a málo pracné). Nevýhodou je časové zpoždění (není znám výsledek roku minulého) nebo pokud organizace výrazně mění svoji činnost. Tento rozpočet lze použít v situaci, kdy je činnost organizace stabilizovaná a z roku na rok neměnná; **plánu činností na další období**. Tento rozpočet je pracnější a klade velké nároky na pracovníky, kteří se musí účastnit tvorby rozpočtu; **kombinace obou dvou**, který se používá v případě nových činností v organizaci při stabilitě stávajících.

#### Druhy rozpočtů:

**Programový** (nejznámější) je rozdělený podle jednotlivých činností (programů), na jedné straně náklady a na druhé zdroje krytí.

**Zdrojový rozpočet** ukazuje, ze kterých finančních zdrojů budeme hradit jednotlivé druhy nákladů. Tento rozpočet je vhodný pro organizace, které mají více zdrojů příjmů.

---

<sup>66</sup> Stejskalová, I. a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha : ASPI, 2006. s. 29.

**Rozpočet finančních toků** navazuje na programový rozpočet a upravuje jej vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků (nástroj operativního finančního řízení), ovšem neobjeví se zde dobrovolná práce, hmotné dary.

Při tvorbě rozpočtu vyjadřujeme náklady na činnost organizace a na druhé straně zdroje příjmu, ze kterých budeme předpokládané náklady hradit.

#### ***Vyjádření nákladů.***

V peněžních jednotkách vyjádříme nutnost výdajů pro svoji činnost

- ***náklady vynaložené na nákupy*** – kancelářské potřeby, tiskoviny, plyn
- ***náklady na nakupované služby*** – poplatky za telefony, faxy, poštovné, opravy
- ***osobní náklady*** - platy pracovníků
- ***odpisy investičního majetku*** – opotřebení majetku

#### ***Vyjádření výnosů.***

V peněžních jednotkách vyjádříme, odkud hodláme vzít prostředky na krytí nákladů. Výnosy se předem odhadují obtížněji než náklady. Odhad je závislý na strategii získávání finančních prostředků, kterou zvolí daná organizace. Zdroje pro neziskové organizace mohou být např. dotace od státních institucí, nadační granty, sponzorské příjmy, dary od individuálních dárců, členské příspěvky, přijaté úroky, výnosy z prodeje služeb, přijaté půjčky apod.

Roční finanční plán organizace je jedním ze základních dokumentů, který charakterizují plánovanou činnost organizace. Bývá schválen vrcholnými orgány.

## **2. Vlastní získávání prostředků a hospodaření s nimi**

Finanční řízení získávání informace o činnosti organizace z účetní evidence. Vést účetnictví patří mezi zákonem dané povinnosti. Pro neziskové organizace platí tři základní účetní výkazy:

- rozvaha (Balance) je výkaz o majetku a závazcích, který dává informaci o stavu majetku organizace. Jaký máme majetek a zdroje krytí tohoto majetku
- výkaz zisku a ztrát (výsledovka) je výkaz o příjmech a výdajích. Porovnáním nákladů a výnosů získáme hospodářský výsledek organizace za dané období
- výkaz peněžních toků (cash flow) nám ukazuje, odkud plynuly finanční prostředky a v jakých programech byly spotřebovány

- 3. Zhodnocovací fáze.** Na konci účetního období a na základě účetních výkazu vypracuje nezisková organizace výroční zprávu, ve které zhodnotí činnost za uplynulé období. Výroční zpráva se předkládá nejvyššímu orgánu neziskové organizace.

#### **5.4 Využití účetnictví v řízení neziskových organizací**

*„Mnoho manažerů v podnicích a neziskových organizacích pokládá účetnictví především za nástroj, jak získat správné podklady pro sestavení daňového přiznání. Nevidí v účetnictví prostředek ke zkvalitnění řízení.“<sup>67</sup>*

Účetnictví se právě naopak může stát pro řízení podniku kvalitním podkladem a velmi dobrým pomocníkem při tvorbě a kontrole rozpočtu. Charakteristickým rysem účetnictví je jeho věrné a poctivé zobrazení skutečnosti. Nezisková organizace musí vést účetnictví na základě předepsané legislativy. V neziskových společnostech nejde o hospodářský proces, ale o proces činnosti. Tento proces je potřeba zobrazit jak pro řízení organizace, tak pro externí uživatele. Na základě údajů finančního účetnictví lze zjistit výsledek hospodaření, likviditu, daňovou povinnost či solventnost dané organizace. Je důležitým nástrojem kontroly čerpání rozpočtu pro ty organizace, kterým je poskytována dotace od státu nebo územních samostatných celků.<sup>68</sup> Účetnictví musí poskytovat správné, věrohodné a včasné údaje o hospodaření účetní jednotky.<sup>69</sup>

Vedení finančního účetnictví musí dodržovat předepsaná pravidla, zásady pro vedení účetnictví a platnou legislativu.<sup>70</sup>

„Účetní jednotky jsou fyzické nebo právnické osoby. Právnické osoby mají povinnost vést účetnictví ode dne svého vzniku až do dne zániku

---

<sup>67</sup> Stejskalová, I. a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha : ASPI, 2006. s. 9.

<sup>68</sup> Stejskalová, I. a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha : ASPI, 2006. s. 14 – 27.

<sup>69</sup> Účetní jednotky jsou fyzické nebo právnické osoby. Právnické osoby mají povinnost vést účetnictví ode dne svého vzniku až do dne zániku. Fyzické osoby vedou daňovou evidenci, pokud je jejich obrat menší než 15 mil.

<sup>70</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláška č. 505/2002 Sb., ve znění posledních předpisů, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., České účetní standardy pro účetní jednotky, u níž hlavním předmětem není podnikání, vyhláška č. 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Standardy č. 401 až č. 413.

Registrací u rejstříkového soudu, popř. příslušného ministerstva nabývají neziskové organizace právní subjektivitu, stávají se právními osobami; a tím podléhají zákonu č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.<sup>71</sup>

#### 5.4.1 Význam účetnictví:

Účetnictvím lze označit uspořádanou soustavu informací, která zaznamenává informace o hospodářských jevech organizace, a to v peněžních jednotkách, a podává informace o stavu a pohybu majetku a závazků, informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření. Neziskové organizace nebyly zřizovány za účelem zisku a jejich cílem je uspokojení celospolečenských potřeb. Mají své poslání, které se snaží plnit, na výsledek hospodaření není kladen tak obrovský důraz, jako je to v oblasti podnikatelské činnosti, kde je hlavním úkolem firmy dosažení zisku. Víc než ekonomický prospěch se měří míra plnění vytýčených cílů. Tato situace měla i některé zvláštnosti, které odlišují podnikatelskou sféru od nepodnikatelské, a které nenutila manažery neziskových firem k maximálnímu úsilí prosadit svoje schopnosti, dovednosti a kreativitu. Přispěla k tomu hlavně skutečnost, že neziskové organizace nemusely bojovat na trhu s konkurencí, protože byly zřízeny na základě potřeby určité služby, která byla částečně nebo úplně hrazena z veřejných prostředků. Namísto tržeb, které kryjí náklady, nevýdělečná organizace dostala přiděl finančních prostředků na svoji činnost, a tím se stávala realizace služeb nebo výrobku velmi jednoduchou záležitostí pro management. Ten se věnoval hlavně tomu, aby finanční prostředky správně a podle rozpočtu využil. V mnohých případech zřizovatel určil i účelově vázané prostředky v některých položkách nákladů, co mělo za následek, že jakákoliv snaha o manažerské rozhodování v hospodaření byla minimální.<sup>72</sup> Situace se však v posledních letech změnila na základě rozšíření právních norem, které poskytly více volnosti hlavně občanským sdružením, nadacím, fondům a obecně prospěšným společnostem. Z finančních prostředků, které obdrží nezisková organizace, bývá daný jen limit na náklady mezd a pořízení dlouhodobého majetku popř. účelové dotace.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Hudcová, Z. *Daňový systém neziskových organizací v ČR a ve vybraných zemích EU*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. s. 19 – 37.

<sup>72</sup> Stejskalová, I. a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha : ASPI 2006. s. 26 – 27.

<sup>73</sup> Stejskalová, I. a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha : ASPI 2006. s. 26 -28.



## 5.4.2 Využití účetnictví pro manažerské řízení podle Ireny Stejskalové

**Informace o struktuře nákladů** – slouží k časovému porovnání s minulým obdobím. Je důležité, aby organizace vedla náklady v dostatečně podrobné struktuře, ze které budou jasně definovatelné úspory. Podrobné informace o nákladech slouží k vytvoření kvalitního rozpočtu na další období.

**Informace o výkonech** zahrnuté ve „Výroční zprávě“ nebo „Rozborech hospodaření“ nebo při jednání o čerpání ročního rozpočtu.

**Informace o útvarech** v případě, že se vede analytika dle jednotlivých útvarů nebo programů, která jasně vypovídá o čerpání nákladů podle jednotlivých položek. Některé organizace sledují pouze vybranou část nákladů, ostatní položky se účtují v rámci celé organizace, čímž jsou informace o hospodaření na jednotlivých programech zkreslené.

**Informace o režii** jsou potřebné při ohodnocení výkonu, a proto je dobré tuto nákladovou položku vést v podrobné analytice.

**Útvarové odpovědné řízení** předchází decentralizaci odpovědnosti v rámci řízení a v rámci závazných ukazatelů (např. výsledku hospodaření), kterých musí organizace dosáhnout.

**Běžná kontrola nákladů** jako souhrn informací podle útvarů organizace

Rozpočty provozních prostředků a prostředků na nákup dlouhodobého majetku, kde se může využít metod průměrných ročních nákladů, hlavně tam, kde nelze odhadnout efektivnost nových investic.

**Cenová rozhodování** se využívá v případě doplňkové činnosti.

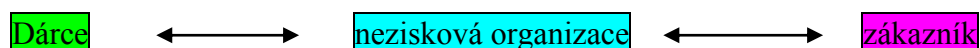
## 5.5 Marketing jako nástroj řízení v neziskových organizacích

*„V centru pozornosti neziskové organizace stojí zákazník a uspokojení jeho potřeb, požadavek a zároveň aj nesporný fakt, že nezisková organizace dokáže zákazníka identifikovat. Až na základě uspokojení potřeb zákazníka, poskytnutí kvalitní služby, může organizace očekávat, že taková služba bude vhodná k financování.“*<sup>74</sup> Marketing je součástí procesu řízení. Je zaměřený na identifikaci a předvídání

---

<sup>74</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*. Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 140.

uspokojování požadavků zákazníka. V této definici je zdůrazněná skutečnost, že v centru pozornosti neziskové organizace stojí klient a uspokojování jeho potřeb a požadavků. Organizace dokáže tyto požadavky identifikovat a na tomto základě poskytnout kvalitní služby, za které očekává finanční ohodnocení. Výrazným znakem marketingu neziskových organizací je, že jejich cíle mají integrovaný charakter, který směřuje k zákazníkovi (klientovi, pacientovi) i k přispěvatelům (dárci, sponzoři).



Marketingová činnost v neziskových organizacích zatím nepatří mezi tradiční činnosti, protože se nepovažuje za prioritu z důvodu finanční náročnosti a nejednoznačnosti cílů. Skutečnost, že, primární cíle nejsou vždy ekonomické, může být důvodem pochybnosti o nutnosti marketingu v organizaci, které může umocňovat myšlenka, že komerce v této oblasti je v rozporu se systémem nestátních neziskových organizací. Marketing však klade důraz na kvalitu a image organizace, a tak tyto argumenty nejsou opodstatněné.<sup>75</sup> Zákazníci ziskových i neziskových organizací mají možnost výběru nabídky od více konkurentů; stoupá konkurenční tlak mezi neziskovými organizacemi a to je další důvod, aby se marketingu instituce věnovala zvýšená pozornost. Pracovník marketingu bude spolupracovat s různými cílovými skupinami, dodavateli a institucemi, proto je důležité plánovat svoji činnost. Marketingové plánování se skládá z následujících komponentů kroků: ujasnění poslání a cílů organizace, výhledovou situaci vycházející z nynější, koordinace kroků a opatření, odbornost zabezpečená průzkumnou činností, důslednost, tvořivost, která předchází stereotypovému přístupu a respektování názorů ostatních pracovníků organizace. Marketingový plán navazuje na strategické plánování, je v souladu s cílem organizace jako celku a zahrnuje rozhodování v následujících otázkách: poslání organizace, úlohy a cíle organizace, marketingový průzkum, analýza vnějšího prostředí, analýza zdrojů (silné a slabé stránky), marketingové úkoly, záměry a cíle, akční plán (kdy se dosáhne cíle, kdo je za to odpovědný), monitoring a kontrola (jak vyhovuje marketingový plán cílům a jestli je nutné plán korigovat nebo měnit).<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 141.

<sup>76</sup> Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*, Bratislava: EKONÓM, 2001. s. 143 – 144.

## **6 FINANČNÍ ŘÍZENÍ TYFLOCENTRA OLOMOUČ, O.P.S**

*Obecně prospěšná společnost Tyflocentrum byla založena 11. srpna 2000 zakládací listinou. Jako právní subjekt vznikla registrací u Krajského soudu v Ostravě dne 28. srpna 2000. Vznikem Tyflocentra byly sloučeny všechny sociální služby, které předcházejí nebo navazují na služby Tyfloservisů – sociální služby typu vzdělávacích, klubových a aktivačních činností, poradenství, depistáže atd. Jde o poskytování informací specifickým způsobem, to jest v mediích vhodných pro nevidomé a slabozraké osoby. (Výroční zpráva za rok 2007)*

### **6.1 Historie Tyfloservisů**

podle Výroční zprávy 2001 – v té době pod názvem Tyfloservis.

- Zakladatelem původního Tyfloservisů byla Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR (SONS).
- Tato společnost byla založena na dobu neurčitou notářským zápisem dne 11. 8. 2000 a jeho součástí je Zakládací listina Tyfloservisů, o. p. s.
- Tyfloservis, o. p. s. vznikl zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností Městským soudem v Praze dne 18. září 2000.
- Činnost společnosti byla zahájena 1. ledna 2001

Za celým projektem Tyfloservisů stojí dr. Josef Cerha. Od svého vzniku v roce 1991 byl osobou pověřenou realizací tohoto projektu.

V prvních letech bylo zřízeno dvanáct oblastních ambulantních středisek z důvodu pokrytí celého území České republiky. Důležitým momentem bylo najít správné pracovníky, kteří budou akceptovat velké nároky společnosti na odbornost a osobní odpovědnost, a to vše za poměrně malou mzdu. Právě zde se kladl a klade velký důraz na odbornou přípravu, pravidelná školení a speciální kurzy pro pracovníky společnosti. Takto vysoké nároky na odbornost a organizaci v jednotlivých střediscích byly bez předchozích zkušeností velmi náročné a bylo potřeba neustávat v hledání nových možností.

O rozvoj společnosti se nejvíce zasloužili pracovníci pražského i olomouckého střediska. Olomoucké pracoviště vedl pan Jan Příborský, který je ve funkci ředitele olomouckého střediska dodnes, i když už toto středisko nese jiný název.

K rozvoji společnosti přispěla i spolupráce se zahraničními partnery, hlavně s holandským rehabilitačním centrem.

**Projekt Tyfloservis byl realizován:**

- Občanským sdružením Česká unie nevidomých a slabozrakých (1991-1995)
- Občanským sdružením Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR (1996-2000)
- Stejnomenou obecně prospěšnou společností Tyfloservis, o. p. s. (od roku 2001)

Základním zdrojem financování provozu Tyfloservisu byla státní dotace Ministerstva zdravotnictví ČR.

Sociální rehabilitace nevidomých a slabozrakých lidí bylo zajišťováno dvanácti ambulantními středisky, v jejichž čele stál vedoucí střediska, a ten zodpovídal za jeho provoz a chod v souladu s posláním projektu. Vedoucí střediska za svoji činnost zodpovídal řediteli Tyfloservisu.

Jako symbol samostatného života nevidomých a slabozrakých lidí byl vysazen klienty Tyfloservisu Strom milénia.

V krajském ambulantním středisku Olomouc pracovali v roce 1991 tři zaměstnanci. Působnost organizace byla v okresech Olomouc, Prostějov, Přerov, Kroměříž, Šumperk, Jeseník, Vyškov a Bruntál.

## ***6.2 Historie a současnost společnosti Tyflocentrum Olomouc***

Podle Výroční zprávy za rok 2007.

V roce 2000 začala reforma v sociálních službách, která se dotýkala i péče o zrakově postižené. Bylo potřeba reagovat na zahájení regionalizace státní správy a samosprávy a na budoucí regionální financování.

SONS se rozhodla, že založí dceřiné regionální organizace jako obecně prospěšné společnosti. Tím vznikla i OPS Tyflocentrum Olomouc.

*OPS Tyflocentrum byla založena 11. srpna 2000 Zakládací listinou. Jako právní subjekt vznikla registrací u Krajského soudu v Ostravě dne 28. srpna 2000. Vznikem Tyflocentra byly sloučeny všechny sociální služby, které předcházejí nebo navazují na služby Tyfloservisu – sociální služby typu vzdělávacích, klubových a aktivačních činností, poradenství, depistáže atd. Jde o poskytování informací specifickým způsobem v mediích, vhodných pro nevidomé a slabozraké osoby. Do Tyflocentra přešli i pracovníci, kteří v dřívějších službách po několik let pracovali. Nyní tvoří jádro nové organizace. Fakticky zahájila OPS činnosti 1. ledna 2001.<sup>77</sup>*

Změny ve vývoji se nevyhnuly ani této organizaci. Koncem roku 2005 vzniklo v Přerově regionální středisko pro zrakově postižené, v průběhu roku 2006 začala vznikat další regionální střediska v Prostějově, v Šumperku a v Jeseníku. Budování sítě regionálních středisek bylo ukončeno otevřením posledního střediska v Olomouci, na ulici Kmochova.

Vytvoření regionální center má velký význam a důležitost pro cílovou skupinu v daných oblastech. Centra podporují snahu zrakově postižených v jejich úsilí o zařazování se do společnosti, jednak zapojením do pracovních činností a také v jiných aktivitách. (Výroční zpráva)

Podle Výroční zprávy za rok 2007 činnost organizace naplňuje poslání dle Zakládací listiny. Rozsah služeb i jejich trvalá kvalita je závislá na systému financování sociálních služeb.

### **6.3 Poslání, cíle a principy služeb Tyflocentra**

Tyflocentrum nabízí tři typy služeb pro svoje klienty, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují. V blízké budoucnosti vedení organizace uvažuje o dalším rozšíření možnosti pomoci handicapovaným, a to hlavně v oblasti uplatnění a zařazení se do pracovního procesu.

- *Sociálně aktivizační služby:* Sociálně aktivizační služba se poskytuje lidem se zrakovým postižením. Pomáhá jim při získávání znalostí a dovedností, posiluje jejich soběstačnost a pomáhá přispívat k jejich seberealizaci. Cílem služby je výuka speciálních programů zaměřených na obsluhu PC, v rámci projektu Podpora

---

<sup>77</sup> Výroční zpráva Tyflocentra za rok 2007

zaměstnanosti zrakově postižených. Dále probíhá řada jazykových kurzů, uskutečňují se různé aktivity, které pomáhají postiženým lidem zamezit sociální izolaci tím, že realizují vzájemné setkání s lidmi v podobné životní situaci.

Při poskytování těchto služeb OPS dodržuje zásady podpory, samostatnost partnerství a aktivity.

- *Odborné poradenství:* Tato služba se soustřeďuje na pomoc lidem, kteří se dlouhodobě nacházejí v nepříznivé sociální situaci nebo se do této situace dostali teprve nedávno. Pomáhá lidem se ve své nepříznivé životní situaci zorientovat, příp. hledat, najít a realizovat řešení. Cílem služby je poskytovat podporu při řešení nepříznivé situace, poskytování sociálně právních informací, doporučení vhodných kompenzačních pomůcek, zvyšování informovanosti o problematice zrakově postižených.

Individuální poradenství zahrnuje jednak informace o jednotlivých sociálních službách, které Tyflocentrum svým klientům nabízí, jednak plánování sociální služby s uživatelem, jenž se sám rozhodne, které z nabízených služeb bude využívat, v jakém rozsahu a jakým způsobem.

Zásadami poskytované služby jsou nestrannost, respekt a důstojnost, flexibilita, komplexnost, ucelenost a návaznost.

- *Průvodcovská a předčitatelská služba:* Posláním této služby je usnadnit lidem se zrakovým postižením přístup k informacím, pomoc při vyřízení osobních záležitostí a zprostředkování kontaktu s běžným sociálním prostředím. Tato služba spočívá v zabezpečení doprovodu a v pomoci při řešení běžných záležitostí, zabezpečení předčítání a zprostředkování informací. Službu využívají hlavně zrakově postižení lidé, kteří žijí osamoceně ve vlastní domácnosti.

Zásadami poskytované služby jsou individuální přístup, empatie, sebeurčení a integrace.

Tyflocentrum vkládá velké úsilí do pomoci a podpory klientů při vyhledávání pracovních míst a zařazení do pracovního procesu s využitím svého profesního zaměření. Tato podpora je zaměřuje na konzultaci s klienty, se zaměstnavateli, podpora vytváření nových míst pro zrakově handicapované, na pořádání kurzů a na besedy se žáky základních a středních škol.

Informace pro své klienty a pro veřejnost jsou poskytovány prostřednictvím letáků s nabídkou služeb, je také vydáván informační zpravodaj Majáček ve zvětšeném černočerném tisku, v bodovém písmu, na audiokazetách nebo emailovou poštou .

Součástí poradenství jsou konzultace o kompenzačních pomůckách, které konzultuje odborný pracovník se zájemci o pomůcky, a to vzhledem k jeho požadavkům, potřebám, schopnostem a možnostem.

#### ***6.4 Organizační struktura ke dni 31. 12. 2007***

Tyflocentrum Olomouc je rozděleno do tří útvarů.

V řídicím útvaru je ředitel, asistentka pro evropské fondy, asistentka pro administrativu, ekonom (externě), koordinátor průvodcovských služeb a volnočasových aktivit, odborný pracovník v odstraňování architektonických bariér. Do tohoto útvaru spadá i pracovnice pro úklid vnitřních prostor.

Pracovníky projektu „Podpora zaměstnanosti“ tvoří koordinátor, metodik, regionální pracovník pro středisko Šumperk, regionální pracovník pro středisko Přerov, regionální pracovník pro středisko Jeseník, regionální pracovník pro středisko Olomouc a pracovník pro administrativní agendu.

Ve středisku informatiky a digitalizace pracují vedoucí střediska informatiky a digitalizace – lektor, technicko–hospodářský pracovník, digitalizátor a lektor výpočetní techniky<sup>78</sup>

#### ***6.5 Management Tyflocentra***

Jako každá jiná nezisková organizace, tak i Tyflocentrum nemá dostatek finančních prostředků pro dostatečně velký management. V této organizaci ho tvoří ředitel Tyflocentra, vedoucí střediska pro sociálně aktivizační služby, vedoucí informačního a digitálního střediska, vedoucí střediska podpory zaměstnávání zdravotně postižených, asistentka běžné agendy a asistentka pro evropské projekty.

Za účelem zvýšení kvality řízení a zvyšování kvality poskytovaných služeb této neziskové organizace je potřeba vyvíjet úsilí o zvyšování kvalifikace a proškolení pracovníků. V průběhu roku 2007 se pracovnice regionálních center zúčastnily školení

---

<sup>78</sup> V příloze č. 1 je zobrazena struktura organizace tzv. pavouk

zaměřeného na zaměstnávání osob, kterým hrozí sociální vyloučení, další pracovníci se zúčastnili školení o krizové intervenci. Vedoucí pracovníci v rámci zkvalitnění řízení OPS byli proškolení v oblasti managementu a strategického řízení neziskových organizací. Speciální kurzy zaměřené na výpočetní techniku a informatiku absolvovali pracovníci střediska, které se věnuje výuce informatiky a digitalizaci.

## **6.6 Public relations**

Jestliže Tyflocentrum Olomouc o.p.s. chce, aby se o jeho činnosti a aktivitách vědělo, musí vynaložit velké úsilí na to, jak se zviditelnit a následně získat podporu veřejnosti. V tomto ohledu je ředitel Tyflocentra výborný stratég, který ačkoliv je zrakově postižený, vyvíjí velké úsilí k tomu, aby organizace pod jeho vedením byla v celém olomouckém regionu v podvědomí lidí dobře zapsaná. Ve svých podřízených má výbornou oporu.

Výsledkem jejich společně vynaloženého úsilí je např.:

- Vydávání informačního zpravodaje Majáček
- Informační letáky u očních lékařů, v optikách apod.
- Hledání dobrovolníků
- Rozhlas, televize
- Haptická výstava ve spolupráci s Vědeckou knihovnou Olomouc
- Olomoucký deník
- Akce pro veřejnost (i když jsou benefiční, mají náboj informační)
- SONS – sbírka „Bílá pastelka“
- Do budoucna Tyflocentrum uvažuje o vlastní sbírce, která nemá význam jen finanční, ale má charakter taky informační

## **6.7 Finanční řízení Tyflocentra**

Dle zprávy o stavu neziskového sektoru v České republice, není finanční řízení v nestátních neziskových organizacích dostatečně vyřešeno. Neziskové organizace se často potýkají s nedostatkem finančních prostředků a následně nedostatkem ekonomů či finančních manažerů. V Tyflocentru Olomouc je to ředitel organizace, který za pomoci



externího ekonoma (vede účetnictví) a managementu organizace sestavuje rozpočty a v konečném důsledku vyhotovuje výroční zprávu o hospodaření. Finanční řízení instituce spočívá v následujících krocích:

- Konkretizace plánovacího procesu
- Stanovení priorit využití zdrojů
- Poskytování celkového přehledu o činnosti organizace
- Sledování nákladů za určité období a snaha minimalizovat plýtvání zdrojů
- Sledování plánované činnosti podle zdrojů, předcházení finanční ztrátě
- Poskytování informací o činnosti organizace, vedení evidence, která je potřebná k finanční průhlednosti

Jak už bylo uvedeno výše, finanční řízení této organizace je rozděleno na čtyři základní cirkulující okruhy. Je to **finanční plánování**, které tvoří sestavení plánu činností a plánu finančního v peněžních jednotkách a za určité období. Dalším krokem je získávání finančních prostředků (**fundraising**), **hospodaření** s nimi a v konečné fázi je to **zhodnocení** činnosti za předcházející období prostřednictvím výroční zprávy a výkazů.

### 6.7.1 Rozpočet

Rozpočet je finanční plán organizace, který je sestaven na jeden kalendářní rok. Jedná se o podrobný finanční plán jednotlivých činností v organizaci. Tyflocentrum se řídí při sestavování rozpočtu směrnicí, která určuje jednotlivé kroky rozpočtového procesu. Struktura směrnice obsahuje: sestavení, projednání, určení závazných ukazatelů, schválení, kontrolu plnění a závěrečnou zprávu. Při tvorbě rozpočtu Tyflocentrum vychází ze služeb, které vykonává na základě registrace<sup>79</sup>; jednak s ohledem na zkušenosti z minulých let a zároveň musí reflektovat na aktuální potřeby klientů, protože i potřeby klientů se vyvíjejí (např. pomoc při vyhledávání zaměstnání, nových pomůcek). Požadavky klientů mohou být často nereálné, nebo realizace

---

<sup>79</sup> Registrace se týká činnosti v oblastech výše uvedených.

požadované služby drahá, pro organizaci neúnosná, popř. už určitá služba není potřebná. Přihlíží se k tomu, co odpovídá nebo neodpovídá zřizovací listině.

Samozřejmě při tvorbě rozpočtu se vychází z projektů, na které bude organizace podávat žádosti během roku. Žádosti nejsou jednotné pro různé druhy dotací nebo granty z EU, a tak je potřebné jednotlivé projekty vypracovat samostatně. Žádost o příspěvek nebo dotaci je poměrně náročná na vypracování. Nicméně management Tyflocentra se snaží vypracovat žádosti samostatně nebo s minimální podporou odborných pracovníků z organizací na to určených, a to z důvodu, že ceny za službu vypracování celého projektu jsou vysoké pro neziskovou organizaci jako takovou. Při tvorbě rozpočtu je potřeba zvolit správné kroky, posoudit, jestli je daná cesta správná nebo ne, nedat se svést z cesty, protože pro neziskovou organizaci se riskovat nevyplatí.

Při tvorbě rozpočtu Tyflocentrum určí programy, potom vyjádří potřeby jednotlivých programů v peněžních jednotkách, vyjádří potřebu režijních nákladů, nákladů na administrativu, fundraising, rozdělí náklady na jednotlivé programy a v konečné fázi rozdělí zdroje mezi jednotlivé programy.

Náklady tvoří druhou stranu rozpočtu a je potřeba vycházet ze zdrojů a služeb, které budou z nich hrazené. Jednotlivé druhy nákladů (mzdové, provozní) se přiřadí k jednotlivým druhům výnosům a to tak, aby v konečné fázi byl pro společnost vytvořen kladný hospodářský výsledek.

Je důležité, aby organizace vykazovala zisk. Zisk je důležitý z více důvodů, jako je překlenutí období od podání žádosti do jejího schválení, inflace, tvorba fondu, náklady na energii, které se platí zálohově apod. Koncem kalendářního roku rozpočet schvaluje správní rada.

## **6.7.2 Fundraising**

Společnost Tyflocentrum Olomouc při vyhledávání zdrojů finančních prostředků využívá různé druhy informačních systémů. Existuje celá řada zdrojů, u nichž je ovšem potřeba sledovat pravdivost, správnost informací a tyto si ve vlastním zájmu ověřovat. Mezi základní zdroje informací patří internet (např. [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)), informační tabule magistrátu města, nebo krajského úřadu, radniční listy, popř. jiná periodika, kde se sleduje tzv. grantový kalendář.

V Tyflocentru Olomouc je kladený velký důraz na práci fundraisingu a to hlavně z důvodu udržitelnosti organizace. Pozici fundraisera vykonává ředitel společnosti, který se snaží do tohoto procesu zapojit celou organizaci. Práce fundraisera je zaměřena na získávání peněz, služeb a materiálu, techniky, dobrovolníků, kontaktů, know-how apod. metoda fundraisingu jsou psaní grantových žádostí, inzerce, pořádání benefičních koncertů, osobní setkání. Kvůli snaze zabezpečit dobrý chod organizace a služeb pro klienty, vytváří Tyflocentrum během roku i 20 projektů, ovšem ne všechny jsou realizovány. Např. v roce 2007 nebyl schválen projekt na osvětu, tak důležitou pro to, aby byla veřejnost informovaná o problémech nevidomých. Lidí s postižením přibývá, jsou potřebné nové pomůcky, je třeba osvěty zejména u mládeže, aby se se specifickem nevidomých obeznámila a tyto informace následně použila ve škole, např. v případě integrovaného žáka se zrakovým postižením. Bohužel Tyflocentrum bez pomoci dotací není schopné osvětu v takové šíři, jak by si organizace přála, vykonávat.

Projekty jsou jednorázové a není možné podat žádost o dotaci po termínu, který daný přispěvatel uvede. (Navíc by organizace přišla o možnost získat finanční prostředky).

Postup při projektové žádosti:

- Sledovat výzvy a termíny
- Řídit se pravidly, která zadávací zdroj určil
- Vypracování projektu (samostatně nebo jiná firma)
- Využití možnosti „podpory na podporu projektu“
- Mít zásobu finančních prostředků do doby, než bude projektová žádost schválena (náklady na energii, mzdy, inflace)
- Podle pravidel zdroje dodržet termín vyúčtování dotace

Mezi nevýhody projektových žádostí patří těžce nastavené podmínky, přísně střežená kritéria, termíny, často se v nich nezohledňují mzdové náklady, které jsou pro organizaci podstatně velkou položkou z rozpočtu.

Přehled zdrojů příjmů obecně prospěšné společnosti Tyflocentrum:

- Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Krajský úřad Olomouckého kraje
- Statutární město Olomouc
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Statutární město Přerov

- Městský úřad Šumperk, Prostějov, Jeseník
- Úřad práce
- Nadace rozvoje občanské společnosti
- SONS
- Banka
- Klienti
- Individuální dárci

### 6.7.3 Hospodaření v Tyflocentru: (podle výroční zprávy za rok 2007)

Obecně prospěšná společnost Tyflocentrum je organizace, která v rámci své registrace provádí jenom činnost dle registrace v okresním rejstříku. Doplňkovou činnost v rámci svého postavení, organizace práce a nedostatku finančních zdrojů nemá možnost provozovat. Obraz o hospodaření této neziskové organizace nám podávají účetní výkazy, jako jsou výkaz zisku a ztrát, na základě kterých organizace zjišťuje stav hospodaření ke konci účetního období.

Jak už bylo zmíněno, neziskové organizace potřebují ke svému provozu finanční prostředky, které získávají z různých zdrojů. Tyflocentrum k realizaci svého poslání využívá různé zdroje, které představují výnosy pro organizace. Z výroční zprávy za rok 2007 je vybrán následný přehled zdrojů příjmů a jejich výše:

#### A/ Výnosy v tis. Kč

<u>Zdroj výnosu</u>	<u>výnos v roce v tis. Kč2007</u>
Klienti	370,1
Banka (úroky)	7,1
SONS <sup>80</sup>	94,0
Nadace rozvoje občanské společnosti	261,1
Individuální dárci	2,1
Úřady práce (podpora zaměstnanosti)	689,7
MPaSV	1.262,0
EU (společný regionální program)	1.690,4

<sup>80</sup> SONS – sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých ČR

Olomoucký kraj	285,4
Statutární město Olomouc	340,0
Statutární město Přerov	10,0
Město Šumperk	10,0
<u>Město Jeseník</u>	<u>10,0</u>
<b>CELKEM</b>	<b>5.035,2 tis. Kč</b>

**B/ Náklady využity ze zdrojů výše uvedených v tis. Kč:**

Náklady na obecně prospěšné služby	3.719,4
<u>Náklady na správu</u>	<u>949,5</u>
<b>CELKEM</b>	<b>4.668,9 tis. Kč</b>

Společnost Tyflocentrum Olomouc v roce 2007 hospodařila se ziskem 366,3 tis. Kč.

Účelem účetnictví neziskové organizace je vytvoření podkladu pro daňové přiznání, podkladů pro dárcy, zákonem dané povinnosti a přehled pro majitele.

#### **6.7.4 Zhodnocení hospodaření v roce**

Z legislativy o neziskových organizacích vyplývá povinnost zhotovení Výroční zprávy za daný rok. Nejinak je tomu u Tyflocentra Olomouc. Výroční zpráva je rozdělena do šesti kapitol, ve které jsou předloženy informace o organizační struktuře, historii společnosti, poslání, cílech a principech služeb Tyflocentra, dále přehled činností vykonávaných v roce 2007, výhled do roku 2008, změny Zakladací listiny a složení řídicích orgánů, zpráva o hospodaření (rozvaha, výsledovka, přehled výnosů v členění podle zdrojů), úplný objem nákladů v členění na náklady vynaložené pro plnění obecně prospěšných služeb a náklady na vlastní činnost (správu) OPS, závěr a poděkování sponzorům. Z Výroční zprávy vybírám některé podstatné údaje, jako jsou např.:

- projekt „Podpora zaměstnanosti zrakově postižených“, který prakticky zdvojnásobil obrat. Smyslem tohoto projektu bylo poskytnout lidem se zrakovým postižením podporu při hledání

uplatnění na trhu práce a nabízet zaměstnavatelům poradenství v této oblasti.

- Společnost v roce 2007 vykázala zisk ve výši 366, 3 tis. Kč.
- Hlavním úkolem pro rok 2008 bude zdárně ukončit výše zmíněný dvouletý projekt, který je financovaný z prostředků Evropské unie a Krajského úřadu Olomouckého kraje.
- Naléhavý úkol čeká Tyflocentrum také v pokračování procesu tvorby standardů kvality sociálních služeb, kterým se naplňuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- Co se týče výhledu na rok 2008, Tyflocentrum nepočítá s doplňkovou činností ve své organizaci kvůli nedostatku finančních prostředků, prostor a nedostatku personálních zdrojů.
- Tyflocentrum počítá s rozšířením služeb pro nevidomé občany
- Organizace začne s projektem dobrovolníků ve vlastní organizaci
- Rozšířit akce pro veřejnost s následním zviditelňováním se
- Mít vlastní sbírku (dosud taková sbírka pod názvem „Bílá pastelka“ probíhala pod záštitou SONS)
- Rozšířit spolupráci s regionálními mediálními periodiky

Prostřednictvím výroční zprávy vedení Tyflocentra vyjadřuje poděkování všem sponzorům a dárcům, kteří svoji finanční podporou pomohli k fungování této obecně prospěšné společnosti.

## **ZÁVĚR**

Cílem této práce bylo zjistit, jak funguje finanční řízení v nestátních neziskových organizacích a jak je obecně prospěšná společnost Tyflocentrum Olomouc připravena na nový způsob financování.

Během shromažďování literatury a dalších podkladů a informací pro tuto práci jsem si uvědomila, že obsahy těchto podkladů směřují spíše do oblasti financování než finančního řízení nestátních neziskových organizací. Tyto dvě oblasti se vzájemně prolínají, ale jsou mezi nimi určité rozdíly.

Finanční řízení je charakteristické tím, že konkretizuje plánovací proces, stanoví priority při využívání zdrojů, poskytuje celkový přehled o činnosti organizace, sleduje náklady v určitém období a snaží se o minimalizaci plýtvání zdroji, zajistí, že organizace bude hledat zdroje financování, poskytuje informace o výkonnosti, kvalitě a zajišťuje průhlednou finanční dokumentaci. Proces finančního řízení prochází čtyřmi fázemi, které jsou: finanční plánování, tvorba finančního plánu a plánu činnosti; získávání finančních prostředků formou fundraisingu; hospodaření s finančními prostředky, které využívá na jednotlivé činnosti organizace, vyhodnocování celého období, vyhotovením účetních výkazů a následné kontroly. Za finanční řízení neziskové organizace zodpovídá ředitel s finančním manažerem a hlavním ekonomem. Tyto funkce se objevují v realitě v málokteré neziskové organizaci. Ředitel vykonává většinou i funkci hlavního ekonoma, fundraisera i pracovníka v oblasti public relations. K finančnímu řízení neziskových organizací patří i jejich nadřízený orgán např. správní rada, ovšem jen málo organizací využívá jejich pravomoci. Vedle správní rady pracují v oblasti kontroly řízení revizní komise, které minimálně jednou ročně podávají zprávu o své kontrolní činnosti správní radě. Člen komise může vyžadovat jakékoliv podklady o činnosti a povinnosti organizace je tyto podklady mu poskytnout s výjimkou podkladů, které se týkají klientů a vztahuje se na ně zákon o ochraně osobních údajů.

Hlavními nástroji finančního řízení je účetnictví, které je vyjádřením hospodářských procesů v peněžních jednotkách. Obecně prospěšná společnost Tyflocentrum vede podvojně účetnictví, tak jak to ukládá zákon. Podvojně účetnictví je komplexním zobrazením situace účetní jednotky za určité období, obvykle 12 po sobě následujících měsíců. Účetnictví se řídí zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., Českými

účetními standardy a Vyhláškou č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb.

Rozpočet je finanční plán organizace, který se sestavuje většinou na jeden kalendářní rok. Rozpočet zahrnuje předpokládané náklady na jedné straně a předpokládané příjmy na straně druhé. Při tvorbě rozpočtu je vhodné, když organizace předpokládá zisk (třeba i nepatrný). Je to zdroj, který může organizace použít podle své úvahy, ale taky svědčí o dobrém hospodaření se svěřenými finančními prostředky od donátorů.

Cash flow představuje přehled o tzv. peněžních tocích, které nám ukazují, jakými finančními prostředky organizace disponuje během celého účetního období. Sleduje skutečné příjmy a výdaje bez ohledu, jestli jsou pro organizaci nákladem nebo výnosem. Úkolem finančního manažera je sledovat finanční stav a tím předcházet platební neschopnosti organizace.

S finančním řízením úzce souvisí i vytvoření vnitřních předpisů (směrnic), které určují pravomoci, povinnosti a odpovědnosti v mezích zákona. K dobrému finančnímu řízení přispívá i práce auditora. Není daná zákonem, ale zaručuje vedoucímu organizace, že předložené výkazy jsou v konkrétních případech upravené zákonem.

Financování neziskové organizace představuje obstarávání financí z různých zdrojů a jejich optimální rozmístění do jednotlivých programů nebo činnosti. Postavené před nové úkoly, jsou přinucené zamyslet se nad nově vznikající situací, která požaduje změnu financování (hlavně přístup k samofinancování); a hledat nové možnosti pro finanční nezávislost a stabilitu.

Předpokladem úspěšného samofinancování v neziskových organizacích je, aby zde působil kolektiv lidí, kteří mají dostatečné ekonomické vzdělání a kteří dovedou o finanční prostředky nejen žádat, ale jsou schopni uvažovat o kontraktování služeb. Dalším předpokladem pro úspěšné zvládnutí nového trendu je profesionalita pracovníků v organizaci, která odráží kvalitu poskytovaných služeb. Organizační struktura musí být taková, aby zabezpečila nejen plnění poslání, ale i schopnost zvládnout nové úkoly např. v oblasti financování na příslušné kvalifikační úrovni tzn. nejen pracovníci organizace, ale i dobrovolníci musí svoji práci vykonávat profesionálně.

Tyflocentrum o možnostech samofinancování neuvažuje. Důvodem je nedostatek profesionálních pracovníků spojený s nedostatkem finančních prostředků. Činnost a poslání této společnosti je zaměřena na zrakově postižené spoluobčany. Zaměstnanci jsou profesně vzděláni v oblasti pomoci zdravotně znevýhodněným, proto



je těžko si představit, aby byla od nich požadovaná jiná aktivita spojená se ziskovou činností.

Tyflocentrum získává finanční prostředky buď prostřednictvím žádostí o příspěvek, úhradou za služby, které poskytuje svým klientům, příp. finanční podporou na projekty určené zdravotně znevýhodněným.

Zvýšit svojí nezávislost a stabilitu se tato organizace snaží zajistit od příštího roku zvýšenou aktivitou v oblasti public relations, zviditelněním se např. konáním benefičních koncertů, které nemají jen nádech finanční, ale taky informační; nadále bude pořádat různé akce spojené s prezentací Tyflocentra jako je např. vernisáž v knihovně města Olomouce, Den otevřených dveří apod.

V roce 2009 budou finanční zdroje rozšířené o veřejnou sbírku (podle zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách), která do dnešní doby probíhala pod záštitou SONS (Bílá pastelka), ale v které olomoucké Tyflocentrum nebylo dostatečně prezentováno.

Neziskové organizace vznikají za účelem dosažením užitků a jejich cílem je sloužit zákazníkovi popř. poskytovat službu lidem, které lze označit za spotřebitele, zákazníky, klienty. Podle mého názoru otázkou zůstává provázanost ziskové a neziskové oblasti. Pro tyto společnosti je poměrně těžké efektivně vykonávat ziskovou aktivitu, ale přitom nebýt v rozporu se svým posláním. K tomu, aby došlo ke změnám ve financování neziskových organizací, je potřeba změny legislativy a změny v hledání nových zdrojů.

Vzhledem k často opomíjené oblasti řízení neziskových oblasti patří pro většinu pracovníků managementu právě finanční oblast a účetnictví, které nejsou pro ně dost atraktivní a zajímavé. Domnívám se, že přínosem mé bakalářské práce je nastínění jiného pohledu na ekonomickou stránku řízení společnosti bez použití pro někoho nic neříkajících čísel.

## ***BIBLIOGRAFIE***

### **Prameny:**

Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení

zákona č. 563/1991

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšné společnosti,

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

### **Literatura:**

Boukal, P. *Ekonomika a řízení neziskových organizací – Pracovní sešit*. Praha : Oeconomika, 2003. ISBN 80 - 245- 0604-01.

Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací : Praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

Farský, M., Ritschlerová, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*, Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2003. ISBN 80-7044-535-1.

Hrdý, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: BILANCE, 2008. ISBN 80-86371-50-6.

Hudcová, Z. *Daňový režim neziskových organizací v ČR a ve vybraných zemích EU*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. ISBN 978-80-244-1841-4.

Jesenský, J. *Základy komprehenzivní tyflopédie – II díl*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-555-X .

Kolektív autorov. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. ISBN 80-968095-3-9.

Krebs, V. a kolektiv. *Sociální politika*. Praha : ASPI, 2002. ISBN 80-7357-261-1.

Majdúchová, H. *Neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2001. ISBN 80-225-1468-3.

Novotný, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha:Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0792-7.

Plamínek, J. a kol.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.

Rektořík, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1810-0.

Rektořík, J. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ecopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

Růžičková , R. *Neziskové organizace. Vznik – účetnictví – daně*. 9. aktualizované vydání Olomouc : ANAG, 2007. ISBN 978 -7263-404-0.

Scholleová, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

Slowlík, J. *Speciální pedagogika*. Praha : Grada, 2007. IBSN 978-80-247-1733-3.

Stejskalová, I. a kol. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací*. Praha : ASPI 2006. ISBN 80-7357-187-0.

Šedivý, M., Turnerová, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha : Informační centrum neziskových organizací, 2003. ISBN 80-86423-08-05.

Švrčinová, P. *Řízení neziskových organizací. Projektové řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7368-364-1.

Vágnerová, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 2. vyd. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-496 -6.

## ***SEZNAM PŘÍLOH***

1. Organizační struktura Tyflocentra

Příloha č.1 **Organizační struktura**

