

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích

Bc. Tereza Pisárová

**Fungování kolektivních orgánů v organizační struktuře
neziskových organizací**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 29. 05. 2020

Tereza Pisárová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Mgr. Petru Vrzáčkovi, za jeho cenné rady, trpělivost a odborné vedení při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji všem představitelům zkoumaných organizací, kteří mi věnovali svůj čas a podělili se o své zkušenosti. Děkuji své rodině za jejich bezmeznou podporu a jsem vděčná, že jsem mohla při psaní čerpat z jejich zkušeností a znalostí.

Obsah

Abstrakt.....	6
Úvod.....	8
I. Teoretická část.....	10
1. Vysvětlení pojmů.....	10
1. 1. Poslání.....	15
1. 2. Vedení a řízení, rozdíl či synonymum?	17
1. 3. Fundraising	18
1. 4. Public relations	20
1. 5. Strategické plánování.....	21
2. Nestátní neziskové organizace.....	23
2. 1. Občanská sdružení	24
2. 2. Obecně prospěšná společnost	25
2. 3. Spolek	29
2. 4. Ústav	31
2. 5. Fundace.....	33
2. 6. Účelová církevní zařízení	36
2. 7. Shrnutí informací o kolektivních orgánech NNO.....	37
3. Dopady novely občanského zákoníku na nestátní neziskové organizace.....	40
4. Kolektivní orgány organizací v zahraničí.....	42
II. Praktická část	46
5. Popis výzkumu.....	46
5. 1. Vymezení cílové skupiny výzkumu - Neziskovka roku	50
5. 2. Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	52
6. Výstupy z výzkumu dle organizací.....	53
6. 1. Spolek Malostranský hřbitov	53
6. 2. Kamarádi, spolek	57
6. 3. ParaCENTRUM Fénix, z. s.	61
6. 4. Terapeutické centrum Modré dveře, z. ú.	65
6. 5. Portimo, o. p. s.	68

6. 6. Domáci hospic Vysočina, o. p. s.....	71
7. Vyhodnocení výzkumných otázek a srovnání s literaturou	76
7. 1. Výběr členů v organizacích	76
7. 2. Kritéria pro výběr členů do kolektivních orgánů organizací	78
7. 3. Zapojení členů kolektivních orgánů do chodu organizace	80
7. 4. Odměňování členů kolektivních orgánů	83
7. 5. Průběh a přínos zapojení se do soutěže Neziskovka roku	84
7. 6. Dopad novely občanského zákoníku na neziskové organizace	85
III. Závěr	86
Seznam zdrojů.....	89
Seznam zkratk	94

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o kolektivních orgánech v nestátních neziskových organizacích na území České republiky.

Teoretická část seznamuje čtenáře se základními pojmy, jako je nezisková organizace a její možné právní formy v České republice, poslání, fundraising, public relations, strategické plánování a krátce představuje kolektivní orgány zahraničních organizací. Praktická část je pak postavena na dobré praxi šesti organizací, jejichž představitelé kolektivních orgánů byli ochotni podělit se o své zkušenosti. Organizace byly vybrány na základě úspěšné účasti v soutěži Neziskovka roku, ve které se umístily na jednom z prvních tří míst ve své kategorii (některé i v několika ročnících). Mezi organizacemi můžeme najít jeden zapsaný ústav, dvě obecně prospěšné společnosti a tři zapsané spolky. Protože se nejedná o organizace se stejnou právní formou, liší se i jejich kolektivní orgány. Během popisu dobré praxe bylo zjištěno, že se ale neliší míra motivace, se kterou se vrhají do své práce členové kolektivních orgánů zkoumaných organizací a ani jejich aktivní zapojení se do činnosti organizace. Práce se dále dotýká změn souvisejících s novelou občanského zákoníku, které pro neziskové organizace přinesla v roce 2014. Obsah praktické části je zpracován především na základě rozhovorů se členy kolektivních orgánů zkoumaných organizací a obsahu dokumentů, které jsou o nich dohledatelné z veřejných zdrojů. V závěru autorka navrhuje doporučení pro kolektivní orgány neziskových organizací, které by mohli využít v praxi, např. při doplňování nových členů.

Klíčová slova

Neziskové nestátní organizace, správní a kontrolní kolektivní orgány, členové kolektivních orgánů, fundraising, public relations, novela občanského zákoníku, poslání, soutěž Neziskovka roku, dobrá praxe,

Abstract

This Master's thesis deals with collective bodies in non-governmental non-profit organizations in the Czech Republic.

The theoretical part acquaints the reader with basic concepts such as non-profit organization and its possible legal forms in the Czech Republic, mission, fundraising, public relations, strategic planning and briefly introduces the collective bodies of foreign organizations. The practical part is then based on good practices of six organizations, whose representatives of collective bodies were willing to share their experiences. The organizations were selected on the basis of successful participation in the competition *Non-Profit Organization of the Year*, in which they were placed among the top three in their category (some of them even for several years). Among these organizations we can find one registered institute, two public benefit societies and three registered associations. Since these organizations aren't with the same legal form, their collective bodies are also different. During the description of good practices, it was found, however, that the degree of motivation with which the members of the collective bodies of the surveyed organizations commit themselves to their work and their active involvement in the operations of the organization does not differ. The thesis also touches on the changes related to the amendment to the civil code brought for non-profit organizations in 2014. The content of the practical part is compiled mainly on the basis of interviews with members of collective bodies of researched organizations and the documents found in public sources. In conclusion, the author proposes recommendations for collective bodies of non-profit organizations, which could be used in practice, for example, when admitting new members.

Keywords:

Non-profit non-governmental organizations, boards of directors and control collective bodies, members of collective bodies, fundraising, public relations, amendment to the civil code, mission, competition Non-Profit organization of the Year, good practices

Úvod

Tato práce pojednává o roli kolektivních orgánů v různých formách nestátních neziskových organizací (dále i jen NNO). Jednotlivé právní formy NNO mají legislativou definované povinné kolektivní orgány a současně i náplň jejich práce. V teoretické části představuji druhy právních forem neziskových organizací, upřesňuji, které kolektivní orgány mohou tyto organizace mít a jaké je jejich role v organizaci ať už zákonná nebo nad rámec povinností. Krátce se podíváme zpět k novele Občanského zákoníku, která měla vliv na NNO a zastavíme se také u NNO v zahraničí a jejich zkušeností s kolektivními orgány. V praktické části práce na příkladech ukazuji, jak se potkává teorie a praxe u těchto orgánů. Řadoví zaměstnanci organizací často vědí, že jejich zaměstnavatel má nějaké kolektivní orgány, ale netuší, jaké jsou jejich úkoly a kompetence. Jednoduše řečeno, jaké úkoly a kompetence má správní rada, jaké dozorčí apod. Podle mého názoru by právě tyto orgány měly spoluvytvářet ducha organizace, nejedná se jen o řízení samotné, kontrolní činnost, podíl na PR a fundraisingu, ale také o podporu zaměstnanců. Zajímalo mě tedy, jaká je skutečná praxe v neziskových organizacích v oblasti fungování kolektivních orgánů. Neptala jsem se zaměstnanců, i když vím, že jejich názor by byl samozřejmě také přínosný, ale otázky jsem kladla přímo členům jednotlivých orgánů. Hledala jsem odpovědi na otázky: Jak a jací lidé se stávají členy kolektivních orgánů? Jaká je jejich motivace k této práci a zda je jejich činnost dostatečně ohodnoceni?

K tématu fungování kolektivních orgánů mne přivedla má osobní zkušenost z práce v několika NNO a také studium na katedře řízení a supervize. Neboť fungování těchto orgánů se výrazně promítalo do pracovních podmínek a výkonu mé práce. Během studia jsem se dozvíдалa o tom, jak by správný management organizací, se kterým tyto kolektivní orgány mají úzce spolupracovat, měl fungovat. Dalším studiem děl autorů, kteří se zaměřují na toto téma, jsem si doplnila teoretické znalosti, ale zajímalo mě, jak tyto orgány fungují i v dalších organizacích a to především v těch úspěšných.

V České republice zatím neexistuje ucelené dílo, které by hovořilo komplexně o problematice vedení neziskových organizací z pohledu kolektivních orgánů. Jedinou dostupnou publikací, která se této problematice, alespoň částečně věnuje je dílo „*Role správní rady v řízení neziskové organizace*“. Tuto publikaci vydali Marek Šedivý a Jolana Turnerová v roce 2003. Před napsáním této knihy provedli autoři výzkumnou studii, kde ověřovali své domněnky o fungování správních rad v obecně prospěšných společnostech. Proto uvádím, že nelze hovořit o publikaci, která pokrývá problematiku kolektivních orgánů ve vedení NNO. Jak už z názvu knihy vyplývá, jedná se o dílo, které se zaměřuje pouze na správní rady a jen u obecně prospěšných společností (dále jen „o. p. s.“). Jiné typy organizací mají také kolektivní orgány, které jsou obdobou správních rad u o.p.s. a je tedy možné použít poznatky, které Šedivý s Turnerovou získali i na organizace, které mají jinou právní formu. Ve světě pak samozřejmě najdeme studie na toto téma a také více publikací, které se fungováním kolektivních orgánů zabývají. Ty však nemusí být vždy validní a funkční v českém prostředí, přesto je určitě také dobré čerpat inspiraci a zkušenosti ze zahraničních zdrojů.

Cílem mé diplomové práce je popsat dobrou praxi ve fungování kolektivních orgánů, se kterou se lze v České republice už setkat. Závěry a doporučení v ní uvedené mohou pomoci dalším organizacím pro práci jejich kolektivních orgánů a možná v budoucnu bude možné i tuto mou práci využít pro sepsání obecnějšího díla.

I. Teoretická část

V teoretické části mé práce představuji pojmy jako je nezisková organizace, veřejně prospěšná činnost, správní a dozorčí rada a další. Dále popisuji typy neziskových organizací, které jsou v České republice uzákoněné. Důležitou roli hraje v NNO také jejich financování a získávání dalších zdrojů, s čímž se pojí fundraising a public relations. Dva často používané pojmy, které si vysvětlíme a více přiblížíme. Vliv na NNO měla také novela Občanského zákoníku z roku 2012, která zrušila, ale zároveň přidala právnické osoby, které se mezi NNO řadí. A nakonec se také podíváme na kolektivní orgány ve vedení společností v zahraničí.

1. Vysvětlení pojmů

Nezisková organizace, slovní spojení, které zná skoro každý a každý si pod ním představuje trochu něco jiného. Pro někoho je to pijavice na státním rozpočtu, pro dalšího organizace, jejíž činnost je přínosná a potřebná. Paradoxně, dle diskuzí na sociálních sítích a pod články v online médiích, si málokterý kritik NNO uvědomuje, že je většinou sám členem některé z těchto organizací, jak vyplývá z dalších částí této práce. Já bych neziskovou organizaci definovala jako právnickou osobu, jejíž aktivity směřují k vytváření přínosu pro společnost, nebo její část (komunitu) a současně není jejím cílem generování zisku. Česká legislativa, pojem nezisková organizace nezná. Tereza Vajdová (2005: 5) ve své zprávě o neziskovém sektoru z roku 2005, pro vládu České republiky, definuje NNO takto: *„Neziskový sektor tvoří organizace, které jsou založené na jiných motivech, než je ekonomický zisk, a veškeré případné zisky vkládají zpět do činnosti organizace. NNO jsou autonomní vůči státu a existují téměř ve všech oblastech lidské činnosti.“* Další definice NNO, především novější, je v literatuře poměrně obtížné dohledat, důvod proč to tak může být, rozvádí ve svém díle Helmut K. Anheier (2014: 78-79). Podle něj je definice velmi závislá nejen na úhlu pohledu, tedy zda chceme definici ekonomickou, právní či sociologickou, ale také na zemi ve které o NNO uvažujeme, to znamená, že například definice dle právníka v USA by byla

jiná, než definice právníka v Rusku a žádná z nich by se nemusela shodovat s definicí amerického sociologa. Z toho vyplývá, že vytvořit opravdu obsáhlou a platnou definici je velmi obtížné. Anheier se o definici pokusil spolu s dalšími autory¹ rozsáhlého mezinárodního srovnávacího projektu vedeného pod univerzitou Johna Hopkinse v USA. Do tohoto projektu zařazovali jen soukromé neziskové organizace a ty musely splňovat tato kritéria: **organizovanost** (tedy jistá struktura či institucionalizmus), **být soukromé** (tedy nezapadat do struktury státu, ale mohou být z jeho zdrojů financovány), **neziskovost** (nesmí rozdělovat zisk mezi vlastníky), **samosprávné** (nepodléhá v řízení státu ani jiné obchodní společnosti, je řízena odděleně), **dobrovolné** (lidé nesmí být nuceni ke členství). Více tyto body rozvádí ve svém díle Hyánek (2011), především pak spornost a obtížné uchopení posledního bodu „dobrovolnosti“ co je dobrovolné členství a jak moc musí vůbec být dobrovolnictví, jak jej známe v organizacích zastoupené. Ale také ukazuje další dilemata např. jak je to s církvemi a náboženskými společnostmi. Kritéria nebo definice NNO, kterou bychom z nich mohli sestavit, jsou hojně využívány v literatuře dodnes, přitom vznikla již v roce 1997 a například odborníci na toto téma, pracující pro vládu ČR, ji používají dodnes.²

Organizace, které se běžně řadí v České republice mezi neziskové, jsou vedeny v občanském zákoníku pod pojmem korporace, a jsou to zapsané spolky, zapsané ústavy a fundace³. Dále stále ještě existující obecně prospěšné společnosti⁴, i když zákon, na základě kterého mohly vznikat, byl s přijetím občanského zákoníku zrušen. Mezi neziskové organizace jsou dále řazeny církve a jiná náboženská uskupení a velkou část tvoří evidované právnické osoby, pro které se v minulosti používalo více návodné označení, církevní právnické osoby. Mezi ně patří farnosti, biskupství, charity, řeholní řády atd.⁵

Výše zmíněný znak společný neziskovým organizacím, tedy to, že nejsou primárně založeny ke generování zisku, je u některých přímo zmíněn legislativou. Ta už činnosti těchto organizací dále dělí na hlavní a vedlejší, s tím, že právě hlavní činnost nemůže být vedena za účelem zisku. Z pohledu zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, jsou hodnoceny

¹ Jako spoluautor definice je uváděn pouze Lester M. Salamon, na studii spolupracovalo více autorů

² Např. Prouzová ve studii Vývoj a současný stav českých NNO v makroekonomických ukazatelích, z roku 2015 dostupné zde:

https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

³ tyto organizace se tedy řídí zákonem č. 89/2012 Sb. občanský zákoník

⁴ vedené dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech

⁵ zákon č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech

neziskové organizace podle § 17a, odst. 1, který říká: „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*” Ve druhém odstavci jsou pak uvedeny konkrétní subjekty, které sem nelze zařadit. Mezi nimi jsou například Česká televize, zdravotní pojišťovny, obchodní korporace, ale také rodinné fundace založené za účelem zvýšení příjmu/zisku pro vlastní rodinu.

Hlavní činnost definuje Petr Vít (2015: 22), jako takovou činnost, která splňuje zároveň tyto podmínky: „*Je v souladu s posláním organizace a představuje naplňování tohoto poslání a zároveň je skutečně činností hlavní – svou spotřebou materiálních a lidských zdrojů organizace převyšuje případnou činnost vedlejší. Vedlejší aktivity, tedy doplňují aktivity hlavní, mohou organizaci přinášet nějaký zisk.*” Příjmy, které organizace získávají, musí být využívány na pokrytí nákladů souvisejících s posláním organizací, jejich zakladatelé si nemohou tento příjem přerozdělovat mezi sebou, na rozdíl od organizací založených za účelem dosahování zisku, ve kterých si zakladatelé a vlastníci zisk dělí.

Podle toho kdo je zakladatelem, případně zřizovatelem, je možnost dělit neziskové organizace na organizace nestátní a státní, pod které řadíme rozpočtové a příspěvkové organizace, včetně těch zřizovaných ministerstvy, kraji nebo obcemi. Pro obě tyto formy organizací je zásadní role jejich zřizovatelů. Ať už jsou jimi obce, kraje, nebo stát, tito zřizovatelé se přímo podílí na řízení svých organizací. Do řízení a personálního obsazení vedení rozpočtových a zejména příspěvkových organizací se často promítá vliv zastoupení jednotlivých politických stran, které jsou v daném období u zřizovatele u moci. I proto bychom státní organizace nemohli zařadit do výše zmíněného výzkumu univerzity Johna Hopkinse, nesplňovaly by podmínku samosprávy. Státním neziskovým organizacím se nebudeme věnovat ani v této práci.

Podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace jsou mezi přípustné právní formy řazeny: spolky a pobočné spolky, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví, obecně prospěšné společnosti, ústavy, školské právnické osoby. Šedivý a Medlíková (2017: 20)

uvádějí hlavní rozdíly mezi neziskovým sektorem a korporátní⁶ sférou ve třech oblastech. Za prvé firmy rozdělují zisk mezi své vlastníky, NNO si zisky, pokud jich dosáhnou, převádějí do dalšího roku a nedělí je mezi zakladatele. Za druhé, celková strategie firmy spočívá především v generování zisku, NNO naopak mají jako hlavní činnost naplňování svého poslání.

Nestátní neziskové organizace tvoří svůj vlastní sektor společnosti. Tento sektor je nazýván různými jmény: občanský, neziskový, nestátní, nevládní (používané v OSN), nezávislý (označení ve Velké Británii), dobrovolnický, třetí atd. Ze všech těchto názvů vychází prostor, ve kterém se část společnosti snaží o určitý druh nezávislé činnosti, která by měla být prospěšná pro společnost, nebo její část (Skovajsa a kol, 2010: 36-38). V tuzemských médiích a internetových platformách je často spojován jen s konkrétní oblastí činnosti (např. sociálními službami, aktivistickými organizacemi, komunitními aktivitami apod.), ale nikde v literatuře či zákoně není explicitně řečeno, jaké konkrétní poslání by taková organizace měla mít. V roce 2013 vyšla publikace navazující na výzkum na téma NNO ve světě. Ten prováděl tým z univerzity Johna Hopkinse již od 90. let 20. století. Ve zprávě z výzkumu autoři Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, Megan A. Haddock a Helen S. Tice, popisují současné rozdělení NNO v 16 státech světa, které zveřejňují i data o těchto organizacích. NNO dělí na dvě skupiny: služby a “expresivní aktivity” (“sebevyjadřující aktivity“)⁷. Do služeb zde byly zařazeny organizace s aktivitami v oblasti sociálního bydlení, sociálních služeb, vzdělávání a zdravotní péče. Do expresivních potom řadí sport a rekreační aktivity, umění a kulturu, prosazování zájmů skupin, advokacii. Výsledky jejich výzkumu ukazují, že 73 % NNO působí ve službách a 22 % v expresivních aktivitách, a zbylých 5 % je nezařazených (Salamon et al., 2013). Naše země byla do tohoto výzkumu zařazena a v České republice je to 66 % služeb, 33 % expresivních aktivit a jen 1 % NNO se nepodařilo zařadit. Ani u nás tedy nejsou v neziskovém sektoru jen známé pomáhající organizace jako je Člověk v tísni o. p. s., nebo Charita České republiky, ale také například Český olympijský výbor, Horská služba ČR, desítky sportovních organizací, ale také například organizace Bezobalu z. ú., která se zaměřuje

⁶ Korporátní sférou, jsou v tomto případě myšleny obchodní korporace. Korporací je totiž dle zákona také spolek, který spadá pod neziskové organizace.

⁷ Volně přeloženo z anglického: social activities and expressive activities, expresivní aktivity bych vysvětlila jako vyjadřující aktivity, tedy takové díky, kterým můžeme my nebo naše okolí naplňovat své potřeby nebo lidská práva

na zavádění bezobalového prodeje na český trh. Z ekologických organizací působících v zahraničí zmíním krátce Woodland trust. Tato organizace funguje od roku 1972 ve Velké Británii, má přes půl milionu členů a podporovatelů a jejím posláním je výsadba nových stromů a rostlin na území Spojeného království nejen za účelem dalšího zisku pro lidstvo (dřevo jako materiál na stavbu, stromy pro čištění ovzduší atd.), ale také pro přírodu samotnou (podpora původních rostlin a stromů, živočichů atd.) (Woodland trust, cit. 2020-03-20). V oblasti humanitární pomoci a sociálních služeb v zahraničí pak můžeme najít velké organizace jako je Červený kříž, nebo Červený půlměsíc, které působí celosvětově.

Britská organizace English heritage (2018), která se stará o historické památky na území Spojeného království, měla dle jejich výroční zprávy za období 2017/18 969 000 členů a příjem z členských poplatků 33,8 milionu liber. V České republice samozřejmě také najdeme organizace zaměřené na národní památky, stejně jako je English heritage, s jednou z nich se seznámíme v praktické části diplomové práce.

Pokud bychom se podívali do ostatních zemí, určitě bychom našli další zajímavé případy. Já jsem si vybrala tyto, protože jsou mi nějakým způsobem blízké nebo s nimi mám osobní zkušenost. Pro účely této diplomové práce nám postačuje, když si uvědomíme, že neziskové organizace najdeme ve většině oblastí světa, dost možná ve všech a jejich poslání může být zaměřeno libovolným společností prospěšným směrem.

Je-li hlavním úkolem nestátních neziskových organizací naplňování poslání, potom je toto poslání velice důležité, určuje cíle organizace, poslání určuje také směr, kterým se organizace vydává. Srozumitelná definice poslání je pro každou organizaci důležitá, aby kolektivní orgány mohly průběžně kontrolovat, zda se činnost organizace od poslání neodklání a zda je s ním v souladu. K odklonu od poslání svádí organizace, či jejich vedení řada faktorů. Například to, že se stále objevují nové a nové příležitosti, které nabízí lákavé možnosti pro rozšíření aktivit, pro rozšíření personálu, pro zvýšení finančních zdrojů, pro vyšší míru profesionalizace vedení organizace atd.

Tyto vlivy, o nichž ještě bude řeč, působí na neziskové organizace tak, že lákají jejich vedení k přesunutí zdrojů, kterými disponují. To ovšem přináší nejen příležitosti, ale i rizika. Pokud organizace nereaguje na změny okolních podmínek, svědčí to o poklesu její vitality (Plamínek, 2008) a může to vést k promarnění příležitosti získat například nové zdroje pro hlavní činnost organizace. Naopak, když bude organizace reagovat na každý podnět a příležitost, která se objeví, může to vést až k rozmělnění disponibilních zdrojů a jejich nedostatku na realizaci hlavní činnosti, tudíž k ohrožení samotné podstaty, účelu pro který vznikla. V tomto souboji mezi snahou o stabilitu a snahou o další rozvoj, se ukazuje důležitost poslání. Jedině vedení organizace může zabránit odklonu od poslání, který hrozí při snaze o udržení samotné organizace (Skovajsa a kol, 2010: 234). Žijeme v době, kdy financování NNO je nestabilní. Tyto organizace mohou a chtějí dlouhodobě plánovat svůj rozvoj a fungování, ale znesnadňuje jim to skutečnost, že s větší mírou jistoty obvykle znají svůj rozpočet jen na nejbližší rok, případně na dobu trvání projektu.

1. 1. Poslání

Často zmiňované slovo, které nás bude doprovázet i v dalších částech práce, stojí podle mě za podrobnější vysvětlení. Poslání jsou zaznamenané myšlenky, které popisují směřování organizace. Dobře zpracované poslání by mělo splňovat minimálně tyto znaky, mělo by vyjadřovat, co děláte, pro koho a jak. ***„Poslání by mělo být stručné, jednoduché, srozumitelné, motivační a také naznačovat jedinečnost organizace“*** (Šedivý, Medlíková, 2017: 22). S jednoduchostí poslání souhlasí také Kotter (1996: 89-90), který poukazuje především na délku poslání vzhledem k počtu slov. Pro zaměstnance by rozhodně nebylo jednoduché zapamatovat si několika řádkové nebo dokonce několikastránkové poslání. Poslání by mělo být stručné, jasné a bez odborných výrazů a žargonu a především srozumitelné pro všechny.

Peter Drucker (1994: 7-8) popisuje tři hlavní znaky úspěšného poslání: existující příležitost (možnost), kompetence a osobní angažovanost. Tedy, pokud chceme vytvořit pro organizaci úspěšné poslání, musí reflektovat existující příležitost, naše možnosti a dovednosti

a musíme se osobně angažovat. V praxi to potom znamená přijít s aktivitou, která je přínosná pro společnost a popsat věrohodně s jakými zdroji a jakými metodami ji budeme naplňovat. Pro ilustraci, v době kdy je poptávka po péči pro lidi s poruchou autistického spektra a kapacita existujících služeb je nedostačující, se nabízí možnost začít provozovat například denní centrum, chybí už jen maličkost najít kompetentní zaměstnance, prostory a peníze na pokrytí nákladů a toho všeho lze dosáhnout díky tomu, že se budeme osobně angažovat.

Stephen R. Covey (2015: 148-152) vysvětluje důležitost poslání na jeho zkušenostech s hotelovým personálem, krátce se tedy přesuneme do ziskové sféry, ve které jde o to získat nebo udržet zákazníka. Covey v rámci svých přednášek často navštěvuje hotely a jiná ubytovací zařízení a byl velmi překvapen z přístupu, kterého se mu dostalo v některých z nich. V hotelu o kterém píše, bylo poslání „bezvýhradná obsluha podle přání zákazníka“. Poslání zde tvořili sami zaměstnanci od ředitele až po pokojské a poslíčky, všichni společně a tak, aby bylo jednotné, srozumitelné a přijatelné pro všechny z nich. Zaměstnanci těchto hotelů se nejen snažili plnit přání hostů, ale také automaticky vynahradiť to, co v tu chvíli zařídit nemohli. Např. když přijel Covey do hotelu pozdě a bylo mu oznámeno, že bohužel už nemůže dostat jídlo na pokoj, protože kuchyně je zavřená, tak mu také bylo nabídnuta možnost obloženého chleba nebo salátu, které jsou v kuchyni i tak dostupné. Zaměstnanci se mu snažili sami pomoci, aniž by jej odkazovali na někoho z „kompetentnějších“ kolegů apod.

Covey na řadě dalších případů ilustruje jak je poslání a ztotožnění zaměstnanců s posláním důležité, zdůrazňuje především participaci zaměstnanců na tvoření poslání, protože poslání, které napíše manažer sám u stolu ve své kanceláři, zaměstnanci nikdy tak nepřijmou. **„Bez osobního zapojení nelze očekávat oddanost, odhodlání, vnitřní pocit závazku“** (Covey, 2015: 151)

Mne u tohoto napadá, že pokud budujete vlastní podnik a je jedno zda ziskový, či neziskový, tak vaše motivace k co nejlepšímu výkonu je samozřejmá, mnohem těžší úkol je motivovat vlastní zaměstnance. Rozdělit se s nimi nejen o zisk (dostanou za svou práci mzdu), ale také o odpovědnost a o možnost ovlivnit výsledek, to se mi zdá jako nejlepší cesta, jak v zaměstnancích tuto motivaci vyvolat.

1. 2. Vedení a řízení, rozdíl či synonymum?

Někdo může považovat slova řízení a vedení za synonyma, pokud si tyto dva termíny přeložíme do angličtiny tedy „leadership“ = vedení a „management“ = řízení, tak se ukáží rozdíly v jejich významech. S pojmem lídr, (termín vůdce v ČJ má pejorativní nádech proto se používá jen zřídka), se nám intuitivně spojuje nějaká osobnost, která působí na lidi a vede je k nějakému cíli, předává jim své myšlenky a názory. Slovo manažer je často spojováno s řídicím členem týmů v organizaci, který dohlíží na své podřízené, kontroluje je a zadává jim úkoly. Armstrong a Stephens (2008: 17-19) uvádí, že všichni manažeři musejí být lídry, ale ne všichni lídři musí být manažery. Ačkoliv u manažera může dojít k „napětí“ mezi jeho řídicí rolí a chtěním být inovativní a proaktivní. Hlavní rozdíl mezi procesem vedením a řízením rozlišují takto: ***„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.“*** Naopak vedení ***„se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“*** Drucker (1994): management je výdobytek moderní doby a v oblasti práce je to právě to, co odděluje moderní společnost od těch předchozích. Steven Covey (2015: 108-109) ve své knize také Druckera cituje (zde tedy jeho společný výrok s Warrenem Bennisem): ***“Řídit znamená dělat věci správně, vést znamená dělat správné věci.”*** Covey demonstruje rozdíl mezi řízením a vedením na skupině lidí, která jde džunglí. Zaměstnanci jdou vpředu a prosekávají cestu. Manažeři jdou za nimi a brousí jim mačety, sestavují plán a určují taktiku. Lídr vyšplhá na strom a křičí, že jsou ve špatné džungli a jdou špatným směrem. Nenapadá mne důvod, proč by tomu v oblasti neziskových organizací mělo být jinak. I NNO potřebují obojí, lídry i manažery.

Mezi povinnosti členů kolektivních orgánů, například členů dozorčích rad patří nejen kontrolování ekonomiky, dodržování legislativy při výkonu činnosti organizace, ale také to, zda naplňuje své poslání. V našem případě by na pomyslný „Coveyho strom“ by tedy mohl šplhat i člen kolektivního orgánu a hlásit, že se aktivity organizace ubírají špatným směrem.

1. 3. Fundraising

Fundraising lze nejlépe přeložit jako **shromažďování zdrojů**, mezi které řadíme lidské zdroje, materiální zdroje, nehmotné a finanční zdroje.

Pod pojmem lidské zdroje si můžeme představit nejen zaměstnance, ale také dobrovolníky, nebo právě členy kolektivních orgánů. Ti všichni tvoří lidský kapitál se, a jak se autoři shodují, lidský kapitál může být tím nejcennějším, co může organizace mít.

Úzce s tím souvisí nemateriální zdroje, do kterých řadíme informace, data, znalosti. Některé z těchto položek jsou úzce závislé na lidech, kteří pro organizace pracují. Pro organizaci je vždy těžké, pokud odejde člen, který měl široké znalosti a zkušenosti ať už v jedné či více oblastech, ale stejně tak je velmi přínosné pokud někoho takového naopak pro tým organizace získá.

Materiální zdroje mohou být movité i nemovité, nemusí se vždy jednat přímo o budovy či vybavení prostor, ale také věci, které je možné poskytovat v rámci služeb (např. veřejný šatník, potravinová banka, výtvarné potřeby apod.).

Fungování většiny organizací by se však neobešlo bez financí. „*Neziskové organizace potřebují silnou správní radu, loajální podporovatele a horlivé nasazení pro své poslání. Také potřebují hotovost.*“⁸ (Weinstein, 2009: XIII). Autor této věty strávil 42 let v neziskovém sektoru, několik let jako člen několika správních rad. Jeho firma Stanley Weinstein & Co. Vedla kampaně pro více jak 300 neziskových organizací a dary dosahovaly hodnoty 50 milionů amerických dolarů. Na základě svých zkušeností pak vydal knihu s názvem *Kompletní průvodce fundraising managementem*. Dle Weinsteina (2009: 1-6) „*Za úspěšným fundraisingem stojí správná osoba žádající správnou částku na správný projekt, která se ptá správné cílové skupiny, ve správný čas a správnou způsobem.*“⁹ Těchto šest „správných“ (v originále „rights“) je šest faktorů pro úspěšné získání financí, patří mezi ně vhodná osoba,

⁸ Volně přeložené z originálu: „Nonprofit organizations need strong boards of directors, loyal supporters and a keen sense of mission. They also need cash.“

⁹ Volně přeložené z originálu: „Successful fundraising is the right person asking the right prospect for the right amount for the right project at the right time in the right way.“

cílová osoba nebo skupina např. v podobě investora, čas, projekt, částka a forma žádosti. Někomu se mohou zdát tyto faktory úspěchu snadno dosažitelné, pro jiného mohou být nepřekonatelnou překážkou. Dobrý fundraising však může být rozhodujícím činitelem v cestě za úspěchem organizace. Např. organizace Lékaři bez hranic - Médecins Sans Frontières in Czech Republic, o.p.s. je financována jen za pomoci dárců, nežádají o žádné dotace od států, nebo Evropské unie. Jejich hlavním cílem je zůstat nestranní a nezávislí, v takovém případě tedy nechtějí být spojováni či ovlivňováni současnou politickou reprezentací. Jejich fundraising tedy musí být dobře promyšlený a propracovaný, z darů v globální míře je financováno 95 % jejich činnosti, v České republice dokonce 99 % zbylé 1% jsou potom ostatní příjmy. Mezi ostatní příjmy jsou pak započítávány příjmy z dědických řízení, prodeje nemovitostí, služeb a výrobků. Další příjem pak může být od organizací spadajících pod *Médecins Sans Frontières* (mezinárodní, původní organizace Lékařů bez hranic), např. v roce 2017 dostali „Lékaři bez hranic v ČR“ dotaci od „Lékařů bez hranic ze Švýcarska.“¹⁰ Celosvětově jde do administrativy a péče o dárce pouze 20 % z příjmů a 80 % je využito na aktivity přímo související s plnění poslání¹¹ (Lékaři bez hranic, 2018). V dnešní době je možností financování více, patří mezi ně dary a příspěvky od právnických i fyzických osob, výnosy z majetku (prodej, pronájem apod.), členské příspěvky (u spolků), dotace a granty, podnikání (v rámci zákona). Ne každá organizace si může žádat o dotace ze státního rozpočtu nebo zdrojů Evropské unie a prostředky získané z jednoho zdroje většinou stejně nestačí na provoz celé organizace, časté je tedy vícezdrojové financování a potřeba hledat další zdroje peněz. Pro chod organizace je tedy fundraising bezpodmínečně nutnou aktivitou, důležitou nejen pro stabilitu, ale také pro další rozvoj.

Fundraising je tedy: „*soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání.*“ (Boukal, 2013: 15) Mezi tyto činnosti bychom mohli zařadit nejen vyhledávání vhodných dotací a projektových výzev, ale i osobní oslovování potencionálních dárců a dobrovolníků přímou cestou (přes email, psanou žádost, osobní setkání), pořádání akcí pro veřejnost.

¹⁰ Zakladatelem české organizace Lékařů bez hranic je dle veřejného rejstříku organizace Lékaři bez hranic - Médecins Sans Frontières rakouská sekce, čerpáno z výroční zprávy 2018 dostupné na: https://www.lekari-bez-hranic.cz/sites/master/files/vz_2018_web.pdf

¹¹ Lékaři bez hranic nejsou jednou z mnoha zkoumaných organizací a nemohu tedy říct, v jaké míře jsou zapojeni členové kolektivních orgánů v této organizaci.

Především v menších organizacích funkci fundraisera často zastává ředitel organizace. Vedení organizace by se mělo na fundraisingu podílet z velké části, ať už je v organizaci další osoba, která má tuto činnost na starosti (fundraiser), či nikoliv. Tento předpoklad zahrnuje **i členy kolektivních orgánů, kteří by se měli aktivně podílet na vyhledávání dalších finančních zdrojů, oslovovat ze své pozice dárce a sami případně dárce být** (Boukal, 2013: 22-24). „*Rady, které předpokládají, že zaměstnanec (ředitel, fundraiser) za ně převeze zodpovědnost za fundraising neplní svou povinnost v oblasti podpory a aktivní účasti v získávání darů a dotací.*“¹² (Ingram, 2009: 43) Na druhou stranu Šedivý a Medlíková (2017: 27-28), upozorňují, že by neměli členové kolektivních orgánů fundraisera plně nahradit. Mají mnoho dalších povinností a mohlo by je to odvádět od dalších povinností, jako je např. schvalování rozpočtu nebo strategické plánování. Měla by být tedy jasně daná pravidla, do jaké míry by se měly zástupci kolektivních orgánů podílet na fundraisingu.

1. 4. Public relations

Pojem často veřejně používaný, v médiích, politiky, běžnou veřejností, ale ne vždy lidé vědí, jaký je jeho význam. Public relations volně přeloženo jako „**vztahy s veřejností**“. „*PR je vedení, facilitování a řízení komunikace, provádění výzkumu, definování problémů a vytváření povědomí (mínění) podporování komunikace mezi společenskými skupinami.*“¹³ (Bowen, 2010: 9) V České republice se teorií o public relations zabývá např. PhDr. Denisa Hejlová Ph. D, která ve svém díle Public relations shrnuje také historii tohoto souboru teorií, dovedností a profesí, jak sama PR označuje. Jak je v jejím díle z roku 2015 uvedeno, můžeme počátky sledovat až k počátkům lidské civilizace a mezi prvními PR specialisty by byli Platón, Aristoteles a další řečtí řečníci. Právě na rétorice, argumentování, komunikaci je založena jedna z částí PR a to je přesvědčování. Od poloviny 19. století pak vzniká samotný obor PR a vyvíjí se až do dnešní podoby (Hejlová, 2015).

¹² Volně přeloženo z originálu: Boards that assume that the chief executive (or professional development staff) has the sole responsibility for fundraising are not fulfilling their own responsibility to substantially support and actively participate in efforts to attract gifts and grants.

¹³ Volně přeloženo z originálu: PR is a conduit, a facilitator, and a manager of communication, conducting research, defining problems and creating meaning by fostering communication among many groups in society.

„Cokoliv uděláte pro to, aby o vás (o vaší organizaci) mluvili dobře jiní, patří do public relations.“ (Šedivý, Medlíková, 2012: 30) Je podstatné, aby lidé hovořili o organizaci převážně v pozitivěch a spojovali si ji s kvalitní službou nebo přátelským prostředím? Pravděpodobně ano, opak by vedl k poklesu úspěšnosti fundraisingu, který je pro organizace životně důležitý. Úspěšné pozitivní PR je jednoznačně podmínkou úspěšného fundraisingu, organizace by se měly snažit udržet si dobré jméno organizace a zajišťovat, aby byly vnímány širokou veřejností kladně. *“Dobré vztahy s veřejností mohou znamenat rozdíl mezi existencí a zánikem organizace, nebo rozdíl mezi tím, jestli bude mít dostatek zdrojů, případně bude ohrožena ztrátou”*¹⁴ (Bowen, 2010: 3).

Na fundraisingu i na PR, by se měli podle mnohých autorů podílet také členové kolektivních orgánů organizace. Přijmeme-li toto tvrzení jako fakt, potom by také mohl spolurozhodovat při výběru členů správních rad apod. Při oslovování nového člena kolektivního orgánu je jistě zvažováno i to, zda dotyčný kromě osobnostních předpokladů má přístup ke zdrojům financí, může pomoci s utvářením mediálního obrazu, nebo má jiné přednosti, kterými prospěje organizaci.

1. 5. Strategické plánování

V poslední části první kapitoly bych se ráda okrajově věnovala strategickému plánování. Na toto téma vzniká mnoho samostatných prací, ale pro naše účely bych ráda tento pojem objasnila, protože i toto je jedna z věcí, které by se měly kolektivní orgány věnovat. Pojem strategické plánování si lze představit jako vytyčení dlouhodobých cílů, nebo jejich revizi a naplánování si aktivit, vedoucích k jejich dosažení. Na začátku plánování je často analýza výchozího stavu a stanovení cílů, kterých chceme dosáhnout. Často se k tomuto využívají analytické nástroje, nejznámější je pravděpodobně SWOT analýza, která mapuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, častá je STEP analýza vnějšího prostředí, k plánování a řízení se využívá BSC (Balanced scorecards) metoda a atd.

¹⁴ Volně přeloženo z originálu: Public relations can truly mean the difference between life and death for an organization, or the difference between profitability and failure.

K dosažení dlouhodobých cílů si v rámci strategického plánu nadefinujeme mezníky, tedy střednědobé a krátkodobé cíle a zvolíme metody, kterými se budeme o jejich dosažení pokoušet. V průběhu cesty dochází často ke změnám metod i krátkodobých cílů a termínů jejich splnění. To co se mění jen vzácně, a musí k tomu být opravdu vážný důvod, jsou cíle dlouhodobé. Strategické cíle jsou součástí vize, nejčastěji to bývá rozvojová vize, ale lze si představit i vizi útlumovou, nebo transformační, například u některých přežitých nebo příliš nákladných typů sociálních služeb. To jak se snažíme vizi naplňovat, by mělo být stručně shrnuto v poslání. Z předchozího textu je zřejmý rozdíl mezi vizí a posláním. Vize je stav, kterého chceme za nějakou, obvykle delší, dobu dosáhnout. Poslání deklaruje aktivity spojené s činnostmi organizace, kdy by mělo být zřejmé, že směřují k naplnění vize.

Strategický management je: „... *umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu takové rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.*“ (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017: 22).

Strategické plánování tedy v sobě zahrnuje řadu taktických plánů k dosažení dílčích cílů. K dosažení cílů je často třeba provádět změny. Proces úspěšného provádění změn je dnes dobře popsán, jeden z předních autorů v této oblasti je např. Kotter, ten ve svém díle Vedení procesu změny, představuje osm kroků, které musí organizace podniknout, aby dosáhla požadovaného cíle a transformovala se. Přičemž upozorňuje na důležitost dodržení postupu a především splnění všech kroků. Nelze některé kroky přeskočit nebo je odbýt, protože na sebe vzájemně navazují a staví pevnou základnu pro úspěšné dosažení změny a cíle organizace (Kotter, 2015: 40-43).

Na sestavování plánu by se dle mnoha autorů měli alespoň na začátku podílet také řadoví zaměstnanci, nejen vyšší vedení organizace. Později je jeho přesná formulace a implementace na managementu a vedení (tedy i kolektivních orgánech), ti pak zodpovídají za jeho hodnocení a dodržování. Stejně jako u poslání je však pro organizaci přínosné pokud zaměstnanci strategický plán znají a jsou s ním ztotožnění.

2. Nestátní neziskové organizace

Období po roce 1989 se nese v duchu znovuzrození občanské společnosti. V předchozí socialistické době byla většina organizací kontrolovaná a řízená ze strany státu. Změna po roce 1989 se projevuje mimo jiné rozvojem občanských aktivit, vznikem řady nových občanských sdružení, obecně prospěšných společností, nadací atd. Legislativa upravující fungování těchto organizací vznikala postupně a byla roztržena do řady zákonů¹⁵. Až novým občanským zákoníkem došlo ke sjednocení norem pod jeden zastřešující zákon (kromě účelových církevních zařízení, která se i nadále řídí vlastním zákonem) a také k definování veřejné prospěšnosti. Ne všichni aktéři, kterých se změna dotkla, ovšem tuto změnu vítali. Veselý (2017: 3) ve své eseji říká: *“Ve snaze vložit do Nového občanského zákoníku vše o neziskových organizacích, byly zrušeny osvědčené právní normy (zdokonalené různými doplňky) a byly zahrnuty do tohoto „velkého“ zákona. Na první pohled možná dobrý úmysl, ale pro neziskové organizace to znamenalo zhoršení přehlednosti.“* To se týká zejména obecně prospěšných společností, o kterých ještě bude řeč.

Krátce se zastavím u veřejné prospěšnosti. Tento termín je pro právnické osoby důležitý z řady důvodů. NOZ v § 146 uvádí *“Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“*

Posouzení zda fungování NNO naplňuje znaky veřejné prospěšnosti má samozřejmě daňové dopady na posuzování aktivit právnických osob¹⁶. Výše uvedená definice také říká, že osoby, které mají podstatný vliv na fungování veřejně prospěšných organizací, za které se

¹⁵ změny v Ústavě, zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 o obecně prospěšných společnostech

¹⁶ §20 odst 7. zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, který uvádí, že *“Veřejně prospěšný poplatník s výjimkou obce, kraje, poskytovatele zdravotních služeb,...může základ daně zjištěný podle odstavce 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 1000000 Kč, použije-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. V případě, že 30 % snížení činí méně než 300000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300000 Kč, maximálně však do výše základu daně“*

považuje většina nestátních neziskových organizací, musí být bezúhonné. Tudiž lidé ve statutárních orgánech, členové kontrolních orgánů, revizních komisí apod. všichni musí být bezúhonní, což donedávna dokládali výpisem z rejstříku trestů. Zde se konečně projevuje zjednodušení, které přináší elektronizace státní správy. Krajské soudy si nyní podání návrhu na zápis nového člena do kolektivního orgánu automaticky kontrolují jeho trestní minulost.

Důvodem pro založení např. spolku je, podle Pelikánové (2018: 27) vzájemná prospěšnost pro členy. Jejich posláním je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, tedy neodporují zájmům druhých občanů a právnických osob. Jde například o realizaci aktivit v kultuře, tělesné kultuře, profesních zájmů, ochrany zájmů skupin apod., např. Sokol.

2. 1. Občanská sdružení

Občanská sdružení (dále i jen “sdružení”) začala vznikat až po roce 1990 na základě přijetí zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Založení i fungování občanských sdružení bylo zákonem definováno velmi volně. Založit jej mohli nejméně tři občané, z nichž jen jeden musel být starší 18 let. Ti tvořili přípravný výbor. Základem pro fungování sdružení byly stanovy, které musely obsahovat název, sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení a způsoby jejich ustanovování a jednání, případné organizační jednotky a zásady hospodaření sdružení. Registraci sdružení mělo na starosti ministerstvo vnitra.

Dosavadní dobrovolné organizace a spolky vzniklé po roce 1951, a i ty které vznikly dříve a přežily éru budování socialismu, byly od roku 1990 měněny na sdružení a stejně jako o 24 let později v případě nabytí účinnosti NOZ v roce 2014, i tehdy měly lhůtu 3 roky na to, aby provedly administrativní změny.¹⁷

Nový občanský zákoník již možnost vzniku občanských sdružení po 1. 1. 2014 neumožňuje. S účinností NOZ byl zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů zrušen a místo něj byl v novém občanském zákoníku opětovně zaveden spolek, čímž jsme se vrátili k právní

¹⁷ zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

úpravě platné před rokem 1951.

Sdružení se ovšem mohla, v omezené době, než nabyl účinnosti NOZ, transformovat na obecně prospěšné společnosti nebo se od 1. 1. 2014 stát automaticky spolky. Takto převedené spolky měly řadu povinností, například do 2 let upravit svůj název o slova “spolek”, “zapsaný spolek”, nebo zkratku “z. s.”, a do 3 let upravit své stanovy, pokud byly v rozporu s tím, co spolkům ukládá NOZ. Pro snadnější přechod občanských sdružení na obecně prospěšné společnosti byl dočasně zaveden v platnost zákon č. 68/2013 Sb.¹⁸, který to umožňoval. Za zmínku podle mne stojí i to, že jsem se doposud nesetkala s tím, že by nějaký spolek, bývalé občanské sdružení, byl pro nesplnění těchto svých povinností zrušen soudem, což zákonodárce předpokládal a umožnil. Na portálu eJustice tak lze stále dohledat spolky, které nezměnily své názvy a nedoložily žádné další nové informace, je tedy možné, že žádné změny neprovedly.

Registraci spolků a řady dalších subjektů vede Ministerstvo spravedlnosti ve veřejném rejstříku a sbírce listin. Ty jsou dostupné na portálu eJustice.

2. 2. Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšné společnosti (dále i jen “o.p.s.”) jsou paradoxem dnešního práva. Tyto organizace existují a fungují na základě práva, které již bylo zrušeno. Tématu zrušení této právní formy NOZ se budeme věnovat v následující kapitole, která popisuje dopad NOZ na fungování NNO. Na místě je tedy krátké seznámení s historií této právní formy. Obecně prospěšné společnosti vznikaly již po roce 1995, kdy byl zákon o o.p.s. schválen, proto i dnes patří k jedné z nejčastějších právních forem NNO. Jak již vyplývá z jejího názvu, jedná se o společnost, jejíž hlavní činností je poskytovat služby obecně prospěšné a pokud vytváří zisk, musí jej použít jen pro účely služeb, pro které byla společnost založena. O.p.s. může mít svou

¹⁸ celý název zákona: Zákon č. 68/2013 Sb. o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

vedlejší výdělečnou činnost, zisk z této činnosti však musí být využit ve prospěch organizace a nesmí poskytováním vedlejší činnosti být narušována kvalita poskytovaných služeb. Pokud by převládla vedlejší činnost a současně by byla zisková, nejednalo by se už nadále, především z pohledu zákona o daních z příjmu, o neziskovou organizaci.

Po přijetí NOZ v roce 2012, již není možné o.p.s. nově zakládat, ale stávající obecně prospěšné organizace si směly svou právní formu ponechat. Jejich činnost se i nadále řídí zrušeným zákonem o o.p.s., který také definuje jejich orgány.

Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech v § 9a říká, že: *„Statutárním orgánem je ředitel, který jedná jménem organizace. Ředitele jmenuje správní rada, ta mimo jiné rozhoduje o jeho odvolání a výši jeho odměny. Ředitel nesmí být členem správní, ani dozorčí rady, což jsou dva kolektivní orgány, které o. p. s. ze zákona musí mít. Může se, ale zasedání obou orgánů účastnit a má poradní hlas.“*

2. 2. 1. Kolektivní orgány o. p. s

Prvním z nich je správní rada. Podle § 10-14 (Zákon 248/1995) správní rada může mít nejméně tři členy a více, přičemž počet členů musí být dělitelný třemi. Členem může být jen fyzická osoba a nejvýše třetina členů může být v pracovněprávním vztahu k dané organizaci. Samozřejmostí je neslučitelnost členství ve správní a zároveň i v dozorčí radě, která je kontrolním orgánem společnosti. Členové správní rady mají tříleté funkční období a je zde neomezený počet opětovných členství. Tato funkce může být tedy i doživotní, pokud není v zakládací listině uvedeno jiné pravidlo. Každá správní rada si volí svého předsedu, který svolává zasedání a jednání správní rady, zároveň má rozhodný hlas při patové situaci. Usnášeníschopná je správní rada, když je na zasedání přítomna nadpoloviční většina jejích členů a k rozhodnutí je potřeba většina přítomných členů. V případě, že se z tříčlenné rady sejdou jen dva členové, tak je rada usnášeníschopná, ale může dojít k patu a rozhodoval by předseda. Členové správní rady jsou jmenováni zakladatelem organizace, jejich členství může zaniknout uplynutím funkčního období, úmrtím, odstoupením, odvoláním. Přičemž důvody k odvolání jsou také dané zákonem (člen přestane splňovat podmínky atd.)

Zákon (248/1995, §10) stanovuje členům **správní rady tyto povinnosti:**

- jsou povinni vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře
- zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení by mohlo způsobit obecně prospěšné společnosti škodu.

Při porušení těchto povinností musí člen správní rady prokázat, že jeho jednání bylo správné a neplatí zde tedy presumpce neviny. V zákoně č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech je v § 10, odst. 5 uvedeno: „*V případě pochybností, zda člen správní rady jednal s péčí řádného hospodáře, musí tento člen správní rady prokázat, že s péčí řádného hospodáře jednal.*” Pokud tedy člen, o kterém jsou pochybnosti, neprokáže, že jednal s péčí řádného hospodáře a svým chováním v rozporu s pravidly způsobil organizaci škodu, musí ji nahradit. V žádném případě nelze členy správní rady této odpovědnosti zbavit, ani dohodou mezi nimi a organizací. Nabízí se zde otázky: Pokud členovi správní rady nenáleží automaticky odměna za tuto funkci, byť je možná, zákon ji nijak neupravuje, je takto stanovená hmotná odpovědnost přiměřená? Případně, jakou výši by měla odměna mít, aby bylo pro člověka motivující, stát se členem správní rady a nést s tím spojená rizika?

Správní rada musí souhlasit s těmito právními úkony:

- nabývání, zcizování nebo zatěžování nemovité věci, nabývání nebo zcizování movité věci, zřizování věcného břemena nebo předkupního práva u movité věci, jejíž cena je vyšší než hodnota veřejné zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky
- nabývání nebo zcizování autorských práv nebo průmyslových práv,
- zakládání jiné právnické osoby a vkládání peněžitého nebo nepeněžitého majetku do této právnické osoby.

A pro účely této práce pravděpodobně nejpodstatnější právní ustanovení **správní rada schvaluje:**

- rozpočet obecně prospěšné společnosti,
- řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,
- předmět doplňkových činností

Správní rada rozhoduje o:

- zrušení obecně prospěšné společnosti, a v případě podle § 4 odst. 4 rozhoduje o určení obecně prospěšné společnosti, na kterou se převede likvidační zůstatek,
- přechodu práv a povinností zakladatele stanovených tímto zákonem na jinou osobu, zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce nebo zemře-li jediný zakladatel a nestanoví-li zakládací listina jinak.

Správní rada může vydat statut obecně prospěšné společnosti, který upravuje podrobnosti její činnosti; správní rada schvaluje změnu statutu obecně prospěšné společnosti, byl-li vydán. Mezi zásadní pravomoci správní rady patří jmenování ředitele, tedy statutárního orgánu o. p. s..

Správní rada nemusí souhlasit s každým právním úkonem, především pokud se domnívá, že by tím bylo ohroženo poslání nebo činnost organizace. Dále pokud by tím porušila povinnost být řádným hospodářem. V případě, že správní rada svůj souhlas nevydá, jsou tyto úkony neplatné, ale musí se proti nim dotčená strana odvolat, jinak budou za platné považovány (Zákon 248/1995, §10-14).

Kontrolním orgánem obecně prospěšné společnosti, na který se vztahují stejná právní ujednání, jako na správní radu, je dozorčí rada. Má však, ale jiná **práva a povinnosti**:

- přezkoumává řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,
- nejméně jedenkrát ročně podává zprávu řediteli a správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti,
- dohlíží na to, že obecně prospěšná společnost vyvíjí činnost v souladu se zákony a zakládací listinou obecně prospěšné společnosti.

Dozorčí rada je oprávněna:

- nahlížet do účetních knih a jiných dokladů a kontrolovat tam obsažené údaje,
- svolat mimořádné jednání správní rady, jestliže to vyžadují zájmy obecně prospěšné společnosti

Členové dozorčí rady mají právo účastnit se jednání správní rady; musí jim být uděleno slovo, pokud o něj požádají.

Dozorčí rada je povinna upozornit ředitele a správní radu na porušení zákonů, ustanovení zakládací listiny nebo statutu, na nevhodné postupy, případně na další nedostatky v činnosti obecně prospěšné společnosti. Dozorčí rada je oprávněna stanovit řediteli nebo správní radě lhůtu k zjednání nápravy. Není-li náprava zjednána, dozorčí rada neprodleně informuje o zjištěných nedostatcích zakladatele (Zákon 248/1995, § 15-16).

2. 3. Spolek

Spolky nahradily občanská sdružení, která zanikla společně s účinností novely občanského zákoníku. Nový občanský zákoník (89/2012 Sb., §214-217) vymezuje spolek jako právnickou osobu, ve které se tři a více osob se stejným zájmem spojí s cílem tento zájem uspokojovat, případně chránit. Tímto zájmem, na který se zaměřuje hlavní činnost spolku, nesmí být podnikání, ani jiná výdělečná činnost. Vedlejší činností spolku být podnikání smí, ale zisk z něho vzešlý může být použit jen pro spolkovou činnost a správu spolku. Předpokladem pro vznik spolku je to, že se zakladatelé shodnou na stanovách, které obligatorně obsahují název a sídlo spolku, účel spolku, práva povinnosti členů a statutární orgán spolku a zejména nejvyšší orgán spolku. Dále stanovy mohou řešit pobočné spolky jako organizační jednotky, různé druhy členství a práv a povinností s tím spjatých atd. Spolek vzniká zápisem do veřejného rejstříku.

2. 3. 1. Orgány spolku

Nejvyšší orgán spolku. Nejvyšší orgán spolku stanovy definují jako ten orgán, který určuje hlavní zaměření činnosti spolku, rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledky hospodaření spolku, hodnotí činnost dalších orgánů spolku i jejich členů a rozhoduje o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně (Zákon 89/2012, § 247). Často bývá

nejvyšším orgánem spolku **členská schůze**. Členská schůze musí být svolána nejméně jednou ročně. Svolává ji statutární orgán, případně může být svolána na podnět alespoň třetiny členů spolku nebo kontrolního orgánu spolku. Tohoto zasedání se může zúčastnit každý člen, usnášeníschopná je členská schůze, které se účastní většina členů s hlasovacím právem. Ve stanovách mohou být upraveny různé druhy členství a některá z nich mohou dotyčnému dát pouze hlas poradní, tedy členství bez hlasovacího práva. Toto je velmi důležité, především u spolků, které mají mnoho členů a jejich setkávání na členské schůzi by mohlo být obtížné z kapacitních důvodů objektu, kde setkání probíhá. Dále pro nemožnost dodržení podmínky účasti většiny členů tak, aby byla členská schůze usnášeníschopná (Zákon 89/2012, §248-254).

Stanovy ovšem mohou spojit nejvyšší orgán spolku se statutárním orgánem. Statutární orgán může být individuální, např. předseda, nebo kolektivní například výbor spolku.

Stanovami může být zřízena **kontrolní komise**. Ta musí mít nejméně tři členy, kteří jsou voleni členskou schůzí nebo jmenováni jinak, nemůže je ovšem jmenovat statutární orgán i kdyby tuto pravomoc podle stanov měl. Členové kontrolní komise samozřejmě nesmí být současně členy statutárního orgánu. Zákon (89/2012, §263) o roli kontrolní komise říká: *„Kontrolní komise dohlíží, jsou-li záležitosti spolku řádně vedeny a vykonává-li spolek činnost v souladu se stanovami a právními předpisy, nesvěří-li jí stanovy další působnost. Zjistí-li kontrolní komise nedostatky, upozorní na ně statutární orgán, jakož i další orgány určené stanovami.“*

Úkolem tohoto kolektivního orgánu je dohlížet na řádné vedení spolku a na vykonávání činnosti v souladu se stanovami a právními předpisy. O nedostacích informuje statutární orgán a případně i další orgány spolku. Dále ji mohou být ve stanovách uděleny i další pravomoci, ale ty už nejsou dány ze zákona (Zákon 89/2012, §262-264).

Rozhodčí komise je kolektivním orgánem, který není povinný ze zákona, ale může být v rámci spolku zřízen. V takovém případě má na starost rozhodování sporů mezi členy spolku a spolkem samotným (jako právnickou osobou), nebo mezi jednotlivými členy spolku. Pokud nestanoví stanovy jinak, potom je rozhodčí komise tříčlenná a je volena a odvolávána členskou schůzí. Členem této komise nemůže být člen statutárního orgánu ani kontrolní

komise (Zákon 89/2012, §265-267).

Kontrolní i rozhodčí komise jsou v zákoně popsány jako “volitelné”, nebo přesněji jako orgány, které mohou stanovy spolku zřídit. Pokud tak neučiní, kompetence těchto dvou orgánů zůstávají členské schůzi).

Pro spolek je samozřejmě velmi důležitá také členská základna, z té by vlastně měly činnost a zaměření spolku vycházet. Členství ve spolku má ze zákona jen několik omezení. O přijetí nového člena rozhoduje nejvyšší orgán spolku, pokud stanovy nestanoví jinak. Ve stanovách je také určena výše a splatnost členského příspěvku, případně orgán, který o tomto rozhoduje. Stejně je to i členskými příspěvky, ani jejich vybírání není povinnost uložena zákonem.

Nejdůkladněji jsou pak popsány možnosti, kdy může být člen ze spolku vyloučen případně, kdy jeho členství zaniká. Může to být z důvodu neplacení členského příspěvku, porušení povinností vyplývajících z členství. Před vyloučením musí člen dostat výzvu s lhůtou, do kdy může napravit své chybné jednání. Pokud ani tak nedojde k nápravě, je člen vyloučen a rozhodnutí se mu doručí. Je zde možnost odvolání proti tomuto rozhodnutí do 15 dnů k rozhodčí komisi spolku (pokud není stanovami určený pro tyto případy jiný orgán) (Zákon 89/2012, §232-242).

2. 4. Ústav

Název této právní formy je poněkud zavádějící, nejedná se však o nepopulární instituci vzniklou za dob minulého režimu, ale o právní formu organizace, která byla zavedena v roce 2014 společně s NOZ a měla nahradit o.p.s., o kterých jsem hovořila výše. Nicméně z právního hlediska se na jeho fungování použijí stejná právní ustanovení, jako pro nadaci, kromě nadační jistiny, nadačního kapitálu a práv stanovených přímo v NOZ.

Ústav je právnická osoba založená za účelem společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti. Výsledky této hlavní činnosti musí být dostupné všem za předem určených podmínek (Zákon 89/2019, §402-418). Pokud provozuje i činnost vedlejší, která přináší zisk, nesmí to

být na úkor činnosti hlavní. Zisk z vedlejší činnosti musí být použit pro podporu činnosti hlavní, případně k úhradě nákladů na vlastní správu ústavu.

2. 4. 1. Orgány ústavu

Statutárním orgánem ústavu je ředitel. Ten nemůže být zároveň členem správní nebo dozorčí rady, pokud je stanovena (Zákon 89/2019, §408).

Kolektivním orgánem ústavu je **správní rada**. Její členové jsou jmenováni zakladatelem ústavu, není-li to možné, jsou voleni dozorčí radou anebo v posledním případě, své členy volí správní rada sama. V případě jmenování zakladatelem a v případě volby dozorčí radou je volební období tříleté a lze členy správní rady volit opakovaně. Pokud je volba členů správní rady v kompetenci správní rady samotné, tak v tomto případě mohou být členové voleni jen na dvě funkční tříletá období za sebou. Jak se dá očekávat, zákon také vylučuje být zároveň členem správní i dozorčí rady.

Správní rada schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu ústavu, dále rozhoduje o zahájení vedlejší činnosti ústavu nebo o změně jejího předmětu. Správní rada volí, odvolává ředitele ústavu a dohlíží na výkon jeho činnosti (Zákon 89/2019, §409-411).

Dále jí zákon **ukládá tyto pravomoci**:

- neurčí-li zakladatelské právní jednání další omezení, uděluje správní rada předchozí souhlas k právnímu jednání, kterým ústav nabývá nebo pozbývá vlastnického práva k nemovité věci,
- vlastní nemovitou věc zatěžuje,
- nabývá nebo pozbývá právo autorské nebo průmyslové nebo
- zakládá jinou právnickou osobu nebo se na takové osobě podílí vkladem.

Neurčí-li zakladatelské právní jednání něco jiného, uděluje správní rada předchozí souhlas k právnímu jednání, kterým ústav nabývá nebo pozbývá vlastnické právo k movité věci, jejíž

hodnota je vyšší než hodnota zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky (Zákon 89/2019, §409-412).

Jakékoliv další činnosti správní rady jsou tedy dobrovolné, nikde v zákoně není explicitně řečeno, že by se měla správní rada podílet např. na fundraisingu. Také nejsou stanovená pravidla pro výběr členů, je tedy možné, aby se jím stal prakticky kdokoliv. Jedinými podmínkami je zde trestní bezúhonnost a svéprávnost.

Kontrolní orgán není v případě ústavu v zákoně jakkoliv popsán, měl by tedy být stejný, jako pro nadaci. Zakladatel, ale v tomto případě může zvolit, zda jím bude **revizor**, **nebo dozorčí rada** (funkce revizora je popsána níže u fundace).

2. 5. Fundace

“Fundace je právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena.” (Zákon 89/2019, §303)

Pro většinu lidí neznámý pojem fundace, který spojuje dvě právní formy pod jeden oddíl v rámci NOZ tedy nadaci a nadační fond.

2. 5. 1. Nadace

Jednou z právních forem, které jsou pro neziskový sektor důležité, je beze sporu nadace. Její účel může být veřejně prospěšný, nebo dobročinný. Ačkoliv by se mohly zdát výrazy dobročinnost a veřejná prospěšnost synonymy tak nejsou. Dobročinnost není ze zákona popsána a vymezena. Může být takto označeno jakékoliv jednání ve prospěch společnosti nebo jedinci. Veřejná prospěšnost je naopak jasně definována a především podmíněna z pohledu finančních zdrojů a majetku, který ve prospěch společnosti využívá.

Nadace nesmí podporovat politické strany a hnutí, případně jejich činnosti. Také nemůže být založena jen pro výdělečné účely a podnikání může být jen její vedlejší činností (Zákon č.89/2019 Sb., §306).

2. 5. 1. 1. Orgány nadace

Statutárním orgánem nadace je **správní rada**, která má alespoň tři členy. Tito členové nemohou být členy dozorčí rady nadace, ani být v pracovním vztahu vůči nadaci. Pokud není v nadační listině uvedeno jinak, je volební období členů pětileté a může se libovolně opakovat. Správní rada také volí a odvolává své členy sama. Soud může zvolit nového člena za podmínky, že to do tří měsíců není schopna udělat správní rada sama (Zákon 89/2019, §362-367).

Dozorčí rada je kontrolní a revizní orgán nadace. Má alespoň tři členy. Je povinností zřídit dozorčí radu, pokud je nadační kapitál vyšší než 5 milionů korun českých. Dozorčí rada volí a odvolává své členy sama a má volební období stejné, jako správní rada.

Není-li určeno jinak, dozorčí rada:

- dohlíží, zda správní rada vykonává působnost podle zákona a ve shodě s nadační listinou i statutem,
- kontroluje plnění podmínek stanovených pro poskytování nadačních příspěvků,
- upozorňuje správní radu na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění,
- kontroluje, jak je vedeno účetnictví a přezkoumává roční, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku,
- vyjadřuje se k výroční zprávě a
- nejméně jedenkrát ročně podává správní radě v písemné formě zprávu o své kontrolní činnosti.
- zastupuje nadaci proti členu správní rady, jakož i v každé záležitosti, kdy zájem členů správní rady odporuje zájmům nadace. Za tím účelem pověří dozorčí rada jednoho ze svých členů.
- svolává zasedání správní rady, pokud tak z návrhu dozorčí rady nečiní předseda

správní rady (Zákon 89/2019, §368-372).

Pokud je nadační kapitál menší, než 5 milionů korun českých nemusí mít nadace povinně dozorčí radu, ze zákona stačí revizor. Pro osobu revizora platí stejné podmínky, jako pro členy správní nebo dozorčí rady. V tomto případě se může jednat i o právnickou osobu, jejíž předmět činnosti umožňuje vykonávat kontrolní a revizní činnost. Volební období revizora je taktéž pětileté s opakovatelnou možností znovuzvolení. Je volen a odvoláván správní radou (Zákon č.89/2019 Sb., §373-375).

2. 5. 2 Nadační fond

Je druhým typem fundace, na rozdíl od nadace nemusí být trvalý a jeho zisky (vklady a dary) nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu (Vít, 2015: 73).

Zákon nijak neupravuje správní rady a kontrolní orgány nadačního fondu. Lze tedy vycházet ze slova kolektivní, které nám říká, že správní rada i dozorčí musí mít více než jednoho člena. Kontrolním orgánem poté může být revizor. Vít (2015: 72-73) ve svém díle uvádí, že není zatím jasné, zda se na nadační fond použijí stejná právní ustanovení jako na nadaci (stejně, jako u ústavu). Z jeho praxe vyplývá, že i rejstříkové soudy zatím striktně vycházejí z oddělené legislativní úpravy pro nadace a nadační fondy. Do budoucna se dá, ale očekávat změna dodatku, že se v dalších bodech použije právní úprava nadace nebo doplněním paragrafů týkajících se nadačního fondu

2. 6. Účelová církevní zařízení

Poslední typ organizace (právní formy), kterou si představíme a také může být považována za nestátní neziskovou organizaci, je účelové zařízení církvi, které je takto vymezeno zákonem č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských uskupeních, §16a:

„Účelové zařízení registrované církve a náboženské společnosti pro poskytování služeb sociálních nebo zdravotnických nebo působící jako charita či diakonie, které bude navrženo k evidenci podle tohoto zákona, se zakládá zakládací listinou registrované církve a náboženské společnosti, podepsanou členem nebo členy orgánu registrované církve a náboženské společnosti.“ Toto zařízení je pak vázáno poskytovat za předem stanovených podmínek obecně prospěšné služby.

Každá církev nebo náboženská společnost musí mít svůj statutární orgán, ale mohou si ho definovat a ustanovit dle svých preferencí a není v zákoně nijak vymezen. Taktéž zde není definován kontrolní orgán. Jako příklad si zde dovolím uvést dvě největší církevní organizace v České republice, kterými jsou Charita České republiky (dále „CHČR“) a Diakonie.

Dle stanov CHČR (2018: 3-6) patří na národní úrovni mezi jejich orgány: rada ředitelů, ředitel, prezident, rada prezidentů, revizní komise. Statutárním orgánem je ředitel CHČR, který je volen a odvolán Českou biskupskou konferencí. Nejvyšším orgánem je poté **rada ředitelů**, ve které jsou zastoupeni všichni členové CHČR prostřednictvím jejich statutárního orgánu. Předsedou této rady je ředitel CHČR, jehož prostřednictvím také může rada předkládat k řešení sporné případy, nedodržování principů územní působnosti členů CHČR a jejich složek, České biskupské konferenci. Rada ředitelů navrhuje stanovy CHČR, Jednací řád Rady ředitelů a jejich změny o těchto písemnostech či jejich změnách pak rozhoduje Česká biskupská konference. Mezi další kompetence rady ředitelů patří projednání a schválení strategického plánu CHČR, projednání a předložení výroční zprávy, projednání a schválení spolupráce s partnerskými organizacemi v ČR i v zahraničí. Druhým kolektivním orgánem je **rada prezidentů** v čele s prezidentem CHČR, který odpovídá za vedení duchovní služby a plnění úkolů v pastorační oblasti. Rada prezidentů je duchovním centrem CHČR a je zodpovědná za pastorační působení členů Charity, organizuje aktivity k posílení spirituality

charitativních pracovníků. Posledním kolektivním orgánem je **revizní komise**, kterou taktéž odvolává a volí Česká biskupská konference. Povinnosti revizní komise jsou popsány v Jednacím řádu CHČR, který není veřejně dostupný.

Druhým velkým účelovým církevním zařízením v ČR je Diakonie Českobratrské církve evangelické. Ta je řízena na celonárodní úrovni **správní radou**, která odpovídá za činnost celé Diakonie ČCE, předsedou správní rady je ředitel Diakonie ČCE a realizuje tak rozhodnutí správní rady. Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**, která je volena synodem¹⁹ ČCE. Dozorčí rada je nejen kontrolním, ale také poradním orgánem v oblasti uchování křesťanského charakteru organizace a dodržování církevních řádů a předpisů v organizaci. Stejný systém správy organizace najdeme také v jednotlivých střediscích Diakonie. Samostatně pak stojí Shromáždění Diakonie, to vytváří prostor pro širší jednání mezi zástupci výkonné, kontrolní a duchovní složky, kteří působí na všech úrovních Diakonie ČCE (Diakonie ČCE, 2019: 6-9).

Na rozdíl od dalších právních forem neziskových organizací, nejsou tato zařízení a společnosti zapsány ve veřejném rejstříku, ale ve zvláštním rejstříku registrovaných církví a náboženských společností. Tento rejstřík je neveřejný a získání dat z něj tedy není běžně možné, a proto můžeme zjistit o těchto organizacích jen to, co ony samy publikují.

2. 7. Shrnutí informací o kolektivních orgánech NNO

Každá právnická osoba, tak jak jsme si je představili výše, musí mít nějaké správní orgány. Některé musí být kolektivní a jinde stačí jediná osoba. Z velké části je to kombinace obojího. Nejčastější variantou je statutární orgán - ředitel, jenž je podporován, ale i kontrolován správní radou. Správní rada může být nahrazena členskou schůzí v případě spolku. U většiny organizací jsou pak povinné, nebo alespoň doporučené kontrolní orgány, ať už ve formě dozorčí rady, nebo revizora.

¹⁹ "Synod je nejvyšší zákonodárné a řídicí shromáždění (parlament) Českobratrské církve evangelické, složené ze 74 volených poslanců z jednotlivých seniorátů (napůl duchovní a napůl laici) a Evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy. Kromě toho na každé zasedání povolává poradce, kterými jsou většinou odborníci na určité oblasti církevní práce, zaměstnanci církevního ústředí nebo bývalí členové vedení církve. Synod zasedá jednou ročně v květnu a rozhoduje o dalším směřování církve. Ze svého středu volí synodní radu." (ČCE, cit. 2020-05-28)

I když to zákon v některých případech ukládá, nezáleží v podstatě na názvu orgánu, ale na jasné snaze zavést do vedení a řízení organizací demokratický přístup a kontrolní mechanismy. Na vedení, řízení organizace, ale i kontrole v rámci organizace, včetně dodržování jejího poslání se podílí i její kolektivní orgány.

Zákonné povinnosti jsou jistě důležité a vzhledem k faktu, že členství v kolektivních orgánech je většinou čestné (bezplatné), zůstává tedy otázkou, jestli je možné, aby členové těchto orgánů dělali i další činnosti nad rámec zákonných povinností? Samotná správní rada i tak nese odpovědnost za existenci neziskové organizace. Je třeba tedy členy správní rady motivovat a podporovat je, jak to doporučují ve své publikaci Šedivý a Medlíková (2017). Jedna z možných výhod je pro členy správní rady účast na různých kurzech a rozvojových programech (NNO hradí náklady), další možnou odměnou je účast na konferencích, různých debatách a expertních setkáních. V obou těchto výhodách vidím velký přínos také pro organizaci samotnou, protože se tím výrazně zvyšují znalosti a dovednosti členů. Další navrhovanou aktivitou je prezentace členů v médiích, na veřejnosti a jejich účast na společenských akcích, čímž lze podpořit sebevědomí členů a klást důraz na jejich důležitost pro organizaci.

Správní rada by měla být především vždy dobře informovaná o chodu organizace, toho lze dosáhnout pravidelnými schůzkami, účastí členů na strategickém plánování, případně osobními setkáními ředitele a jednotlivých členů. Veřejné ocenění přínosu správní rady pro organizaci jednou ročně, nám také pomůže se zvýšením jejich motivovanosti. Takové ocenění může proběhnout na zaměstnaneckém vánočním večírku, akci pro veřejnost, které se členové rady účastní atd. a nemusí být vždy jen z úst ředitele organizace, ale může vzejít z řad zaměstnanců. (Šedivý, Medlíková, 2017: 128-129) Dalším přínosem a motivací by mohl být apel na mladé lidi, kteří si mohou „vyzkoušet“ pozici ve vedení v rámci dobrovolnické činnosti a tím se připravit na pozici vedoucího v jejich oboru. Z osobní zkušenosti mě napadá např. člen týmu inženýrů v softwarové firmě, který by chtěl povýšit a tým vést. Díky praxi, kterou by získal v neziskové organizaci v oblasti komunikace a rozhodování by mohl snáze dosáhnout i úspěšného povýšení na vedoucího týmu v jeho zaměstnání. Na tuto praxi poukazuje Salamon (2012) ve svém díle Stát, nezisková Amerika (The State of nonprofit America).

Pro kontrolní komise (dozorčí rady) platí stejná doporučení, jako pro členy správní rady. I členové kontrolních komisí často pracují bez finanční odměny, i oni proto potřebují motivaci, alespoň za pomoci různých, vhodně zvolených, benefitů.

Naopak práci kolektivních orgánů by mohl být fundraising, tedy zabezpečování dostatku finančních zdrojů pro chod organizace (Dvořáková, 2012: 486-487).

2. 7. 1. Členové kolektivních orgánů

Jak se může člověk stát členem některého z kolektivních orgánů? Je nutné mít proto nějaké vzdělání nebo kvalifikaci?

Současná legislativa upravuje pouze bezúhonnost členů, případně to, zda může nebo nemůže být člen kolektivního orgánu v pracovněprávním vztahu k dané organizaci²⁰. Členem kolektivního orgánu tedy může být pouze bezúhonná osoba, která je způsobilá k právnickým úkonům. Míra způsobilosti k právnickým úkonům roste současně s věkem. Dá se tedy předpokládat, že za člena kolektivního orgánu zapsaného ústavu nebude zvolen člověk mladší 18 let, naopak v rámci členské schůze spolku může mít i člen, kterému je 16 let stejná práva jako 18letý.

Dále není podmínkou mít vzdělání nebo praxi v oboru, který tvoří předmět činnosti dané organizace. Např. člen nemusí být sociální pracovník, když chce vstoupit do správní rady v organizaci, která je poskytovatelem sociálních služeb. Tato volnost může vést k situaci, že nikdo v kolektivním orgánu nebude rozumět odborné stránce činnosti, které se organizace věnuje a kolektivní orgán bude zcela závislý na informacích, které jim zprostředkuje nejčastěji ředitel. Naopak různorodá kvalifikace členů těchto orgánů může být přínosem pro chod organizace. Je dobré mít v týmu právníka, pro řešení zákonných požadavků pro organizaci, ekonoma, který se bude zabývat finančním chodem organizace, člověka, který rozumí PR nebo fundraisingu a pomůže tím organizaci v získávání zdrojů.

²⁰ Toto tvrzení však platí pouze o veřejně prospěšných organizacích. (Zákon 89/2012, § 146)

Zásadním bodem pro efektivní a fungující orgány je najít ty „správné lidi“, jak takového člověka najít a poznat zjišťuje Jim Collins v rozhovoru s paní Ricard-Campbell (bývalá členka správní rady firmy Gillette). Jejím prvním doporučením je neuspěchat výběr a nepřijímat nikoho dokud si nejste jistí, že je to ten správný člověk. Druhým doporučením je klást důraz na charakter člověka více, než na jeho odborné znalosti. Třetím doporučením je pak sbírat tyto lidi do zásoby, nemusím pro ně mít nyní žádné konkrétní uplatnění, ale mít možnost jich využít ihned, když to bude potřeba (Collins, 2008: 225).

3. Dopady novely občanského zákoníku na nestátní neziskové organizace

Před 1. dubnem 2014, kdy začala účinnost nového Občanského zákoníku, byla největší část neziskových organizací vedena jako občanská sdružení, na druhém místě ohledně jejich počtu byly církevní právnické osoby, následovaly obecně prospěšné společnosti a nejméně bylo nadací a nadačních fondů.

Občanská sdružení měla definována povinné orgány velice volně a to včetně minimálních požadavků na kolektivní orgány. Přesněji řečeno, zákon ukládal sdružením pouze mít uvedeno ve stanovách, jaké orgány mají a kdo je oprávněn jejich jménem jednat. S novelizací NOZ byla občanská sdružení převedena na spolky. Na podporu transformace občanských sdružení na obecně prospěšné společnosti vznikl zákon č. 68/2013 Sb. Podle něj mohla členská schůze občanského sdružení rozhodnout o změně právní formy na obecně prospěšnou společnost, z tohoto jednání byl proveden notářsky ověřený zápis, kterým byla nahrazena zakládací listina, a byly v něm uvedeny osoby, které se nyní považují za zakladatele, dále členové správní rady a ředitel. Následně byl ředitelem nově vzniklé o.p.s., podán návrh na zápis změny v rejstříku obecně prospěšných společností. K této změně mohlo dojít jen v období od 1. 4. 2013 do 31. 12. 2013, neboť obecně prospěšné společnosti nebyly zrušeny, jen nadále nemohou vznikat nové. Z občanských sdružení, která se nezměnila na o.p.s., se automaticky staly zapsané spolky, které evidují krajské soudy ve svých registrech

a lze je dohledat například na portálu eJustice.

Pro dnes už bývalá občanská sdružení znamenala platnost NOZ nárůst povinností a administrativy související s transformací a změnou zakládacích listin. Z nových povinností přibyla například povinnost každoročně zveřejňovat účetní závěrku a výroční zprávu, což občanská sdružení dříve nemusela. Zásadní změna spočívá v tom, že nově vzniklé orgány mají zákonem rozdělené kompetence, tudíž se změnilo nejen řídicí, ale i kontrolní procesy v bývalých občanských sdruženích.

Druhou změnou bylo již výše zmíněné zrušení zákona o Obecně prospěšných společnostech z roku 1995. Narozdíl od občanských sdružení si tyto organizace mohly svou právní formu ponechat a řídit se zrušeným zákonem, který se již dále nenovelizuje. Pokud by se v budoucnu tyto společnosti rozhodly změnit svou právní formu, pravděpodobně by zvolily formu zapsaného ústavu, které nejvíce odpovídá právní úpravě o.p.s a zapsané ústavy byly za tímto účelem do NOZ přidány.

Problematice práva NNO se v České republice věnuje také právník Petr Vít, který působí v oblasti neziskových organizací od roku 2005. V současnosti pracuje například pro Nadaci neziskovky a Asociaci veřejně prospěšných organizací ČR. Své články publikuje ve Světě neziskovek, ale zajímavý rozhovor s ním vyšel také v roce 2014 v Pražském deníku. Tehdy byla novela a transformace NNO velmi aktuální. Mezi odpověďmi se objevil např. důvod, proč byly nejoblíbenější právníčkou osobou v „novém“ neziskovém sektoru spolky. Důvod je jednoduchý, jejich založení bylo nejlevnější. Do roku 2016 bylo nutné platit za zápis do veřejného rejstříku, pro spolky to bylo 2000 Kč, ústavy a nadace potom platily 6000 Kč. Od 1. 5. 2015 byly ústavy, nadace, nadační fondy, spolky a obecně prospěšné společnosti „trvale“ osvobozeny od soudních poplatků. *„Situace kolem zpoplatnění změn prováděných ve spolkovém rejstříku se v průběhu doby několikrát změnila. Nejprve byl zákon o soudních poplatcích novelizován tak, že spolkům umožnil provádět změny týkající se zápisu ve spolkovém rejstříku bez soudního poplatku pouze do 30. 6. 2016. Následně však zákon přinesl „trvalou“ novelu zákona o soudních poplatcích s účinností od 1. 5. 2015.“* (Pelikánová, 2018: 26)

Ke zřizování nových NNO se váže ještě jedna právní otázka, kterou novela občanského zákoníku přinesla. Dle §309 (Zákon 89/2012) při zakládání nadace musí být sepsána nadační listina, která musí splňovat náležitosti veřejné listiny. To v praxi nejčastěji znamená, že musí být proveden notářský zápis. A ten samozřejmě také něco stojí. Již od začátku nebylo úplně jasné, jakým způsobem se tento paragraf dotkne také ústavů. U nich je vymezena zakládací listina v §405 NOZ a není zde zmínka o nutnosti veřejné listiny. Současně však §418 stejného zákona říká: „*V ostatním se na právní poměry ústavu použijí obdobně ustanovení o nadaci; nepoužijí se však ustanovení o nadační jistině a nadačním kapitálu.*” Některé soudy a právníci si pak na základě tohoto ustanovení mysleli, že je tedy nutný notářský zápis i pro založení ústavu. Tento fakt uvádí ve výše zmíněném rozhovoru i Petr Vít. Díky nejednotnosti výkladu tohoto zákona a různé praxe soudů, lze dnes najít judikáty, které říkají, že není nutný notářský zápis pro založení ústavu. O možnosti založení ústavu pouze písemnou formou (nikoliv veřejnou listinou) rozhodl např. Nejvyšší soud České republiky 28. 2. 2017 (*sp. zn. 29 Cdo 4197/2015*), ale již dříve také Vrchní soud v Praze 19. 10. 2015. Mezi námitkami v rozhodnutích těchto soudů můžeme najít právě existenci mnoha ústavů, které k založení nepotřebovaly notářsky ověřenou zakládací listinu. Vzhledem k těmto informacím si mohou lidé častěji vybírat jako právní formu spolek, protože založení ústavu se může zdát nejasné a více náročné. Čísla jasně ukazují, že lidé stále volí jako nejčastější formu nově vznikající NNO spolek.

4. Kolektivní orgány organizací v zahraničí.

Ve světě bylo, dle odhadů organizace Nonprofit Action, která online spojuje a podporuje nestátní neziskové organizace, 10 milionů NNO. (Nonprofit Action, 2015) Jen ve Spojených státech amerických bylo v roce 2017 kolem 1,5 milionu nestátních neziskových organizací²¹ (Transparent Hands, 2017). Jejich cíle, poslání a cílové skupiny jsou velmi různorodé a také jejich zaměření se různí - můžeme zde nalézt organizace bojující za práva žen, zvířat,

²¹ Tento údaj uvádí organizace Transparent hands na svých webových stránkách <https://www.transparenthands.org/list-of-top-10-non-governmental-organizations-in-usa/>, kde také uvádí, že oni sami patří mezi 10 nejlepších organizací v USA.

pomáhající dětem a jiným skupinám obyvatel, také sem patří zdravotnické organizace, které poskytují bezplatnou lékařskou péči pro osoby v nepříznivé životní situaci. Jak uvádí O'Neill (2002: 1): „...je těžké najít sousedství nebo komunitu, kde bychom nezaznamenali existenci neziskového sektoru ať už je to fotbalové mužstvo, dobrovolnického hlídání dětí, farnosti apod.“

V čele organizací stojí v USA obvykle představenstvo, které zde plní funkci správního a kontrolního orgánu. V angličtině tedy můžeme najít termíny jako board of directors, supervizory board a oba tyto termíny můžeme přeložit jako představenstvo, případně rada. Smyslem představenstva je zde opět dohlížet na naplňování cílů organizace, ale současně i vykonávat dohled nad čerpáním financí.

V létě 2016 proběhl na Stanfordské univerzitě kvantitativní výzkum, vedený Rock Center for Corporate Governance se 187 členy představenstev veřejných i soukromých společností. Společností malých i velkých, 39 % zkoumaných společností mělo rozpočet menší než 1 miliardu Kč ročně a 40 % mělo rozpočet mezi 1 až 10 miliardami Kč. Ve výsledcích jsou pak rozděleny také odpovědi mužů a žen (Larcker et al., 2016: 24).

Otázky byly kladeny především na důvěru, hodnocení, efektivitu, ale také na vhodný věk členů představenstva, jejich počet a další (Larcker et al., 2016). Výzkum nelze srovnávat s mým výzkumem prováděným v rámci této diplomové práce, ale rozhodně stojí za zmínku. Přináší mnoho zajímavých poznatků o tom, jak fungují představenstva v čele firem v Severní Americe, které by mohly být doporučením pro členy kolektivních orgánů v České republice. Výzkum se od mého liší v rozsahu jeho záběru, je mnohem širší, jedná se o kvantitativní výzkum a je zaměřený na všechny druhy podniků, nejen na NNO, zkoumá tedy i obchodní korporace a další.

Podle tohoto výzkumu má průměrná správní rada (představenstvo²²) 9 členů a ti většinou souhlasí s tím, že je to optimální počet. Více jak 50 % respondentů je pak členem jedné nebo dvou správních rad, pak jsou zde i extrémní případy kdy 7 % je členem více jak 6 správních rad. Jen 57 % respondentů souhlasí s tím, že je jejich rada efektivní v přivádění

²² Board of directors – záleží tedy, na tom který překlad zvolíme

nových, mladých talentů do jejich řad, aby nedošlo k problémům ve chvíli odchodu starších členů do penze. Podle odpovědí 42 % rad pravidelně obměňuje své členy, ale jen 23 % těchto orgánů k tomu má zpracovaný plán (Larcker et al., 2016).

V oblasti efektivnosti výkonu funkce, se jednotliví členové vzájemně hodnotí velmi pozitivně a jen 2 % respondentů hodnotí fungování celé rady jako neefektivní. V průměru jen jeden člen rady byl označen za natolik neefektivního, aby byl kvůli tomu vyloučen z rady, a to především v soukromých firmách, ve veřejném sektoru je toto číslo ještě menší. Kromě efektivity hodnotili respondenti také své dovednosti a zkušenosti. Ty jsou u členů rady zastoupeny především v nejsilnějších oblastech, u kterých se to tak nějak očekává: management, právo, finance, ekonomie, účetnictví apod. Naopak velké slabiny vidí v oblastech moderních technologií a sociálních médiích. Z mého pohledu minimálně poslední oblast je pro firmy v dnešní době nezbytná. Záleží potom, jak se neznalost členů rady může projevit v praktickém chodu firmy a jejího působení skrz sociální média. Minimálně, by podle mě, měli mít takový přehled, aby mohli posoudit, zda se jejich firmě v této oblasti daří. S touto oblastí by mohl úzce souviset také průměrný věk respondentů, který je 58 let.

Druhou citlivou oblastí je potom genderové složení rad. Z tohoto výzkumu vyplynula jednoznačná převaha mužů v představenstvech, tedy 74 % a jen 26 % míst zaujímaly ženy. (Larcker et al., 2016) Zajímalo by mě, zda se v této oblasti něco po čtyřech letech od zveřejnění výzkumu něco změnilo. Protože jak zmiňuje ve svém díle například Dytr (2014: 149) „*Společnosti s vyrovnanějším poměrem žen a mužů ve vedení si totiž v průměru vedou lépe než společnosti pěstující maskulinní manažerskou monokulturu.*“ Toto své tvrzení přímo spojuje se správními radami a dokládá několika studiemi, které na toto téma vznikly. Mezi hlavními důvody proč mít zastoupena obě pohlaví ve správních radách uvádí různé studie, že přítomnost i jediné ženy ve vedení organizace snižuje pravděpodobnost krachu této společnosti o 20 %, ženy mají menší tendenci k riskantním investicím, nebo že ženy berou své funkce v radách vážněji a důkladněji se na ně připravují (Dytr, 2014: 149-153).

Jako vzor zde uvádí Norsko, kde v roce 2003 přijali kvóty o genderové vyváženosti ve správních radách veřejných obchodních společností. Po vyhodnocení minimálního dopadu těchto kvót na změny v představenstvech společností dokonce v roce 2006 zavedli přísné

sankce za nedodržení tohoto zákona.

Když se vrátíme zpět k výzkumu z USA. Autoři studie doporučují zkoumaným organizacím především provedení auditu v oblasti funkčnosti, výkonu a efektivity a v oblasti strategie přijímání a nástupu nových členů. Vytvoření individuálního plánu pro jednotlivé členy rady a rozvoje jejich schopností, současně také zvýšit a zlepšit jim poskytovanou zpětnou vazbu ohledně jejich vlastní efektivity. Dalším doporučením je pak identifikovat správnou osobu s manažerskými schopnostmi, která pomůže vytvořit postup pro výše zmíněné, přičemž tento postup bude co nejméně závislý na jednotlivých členech (jejich osobnostech). A nakonec pak zlepšit proces ukončování spolupráce s neefektivními členy představenstev.

Narozdíl od České republiky, kde tato oblast není ještě příliš zkoumaná a popisovaná, v zahraničí můžeme najít příručky pro „board of directors“ již z roku 1995 kdy Institute of Directors v Londýně vydal první standardy pro představenstvo. V ní se ve čtyřech oblastech popisuje jak pracovat v oblastech práva a povinností, efektivity, otázkách pro představenstvo a oblasti dobré praxe (poslání, strategie, delegování apod.), znalostí a dovedností. V knize jsou oblasti popsány a následně jsou kladeny otázky, na které by si měli členové odpovědět a případně popsat co a jak udělat v dané oblasti jinak. Například, zda je jasně dané poslání a cíle organizace. Pokud ano, tak jestli jsou ovlivněné názorem zaměstnanců, jsou s nimi zaměstnanci seznámeni a rozumějí jim (Renton, 2001). Je to vlastně příručka pro sebehodnocení a uvědomění si, zda jsou oblasti, ve kterých by mohlo představenstvo pracovat více, ale také, zda by členové představenstva nemohli některé povinnosti přesunout na jiné lidi, aby jejich práce mohla být efektivnějších v oblastech, ve kterých je to potřeba. V českém jazyce jsem zatím podobně návodnou publikaci nenašla.

II. Praktická část

5. Popis výzkumu

V České republice bylo v roce 2017 dle dostupných informací 129 947²³ nestátních neziskových organizací. Největší podíl z nich tvořily zapsané spolky a jejich pobočné spolky, jejichž počet přesahoval 120 000. Další část představovaly církevní organizace, jejichž počet byl vyšší 4 000, obecně prospěšné společnosti, kterých v roce 2017 existovalo celkem 2 774²⁴ a nadační fondy, kterých bylo více jak 1 600. Nejmenší podíl tvořily zapsané ústavy a nadace. Cílové skupiny a zaměření těchto organizací jsou různé, najdeme mezi nimi registrované poskytovatele sociálních služeb, tak jak je vymezuje Zákon č. 108/2006 Sb., zdravotnické služby, vzdělávací organizace, ale také sportovní kluby, turistické spolky a mnoho dalších. Rozhodně se tedy nejedná jen o organizace zaměřené na pomáhající profese.

Jako zásadní pro účely diplomové práce se ukázala otázka, jak vybrat organizaci, která má opravdu funkční kolektivní orgány. Po poradě s vedoucím práce, jsem došla k názoru, že výchozím vodítkem by mohl být úspěch v soutěži Neziskovka roku. V této prestižní soutěži jsou hodnocena různá kritéria a jedním z nich jsou také funkční kolektivní orgány „**Správní orgány neziskové organizace plněním svých funkcí významně přispívají k její činnosti**“ (NROS, 2015: 2). Zda toto kritérium opravdu organizace splňuje, již posuzovali hodnotitelé a komise během průběhu soutěže a pro účely své práce jsem vzala jejich hodnocení jako relevantní. Budu tedy nadále vycházet z faktu, že pokud byla organizace zařazena mezi finalisty soutěže, musí toto kritérium splňovat. A tím jsem tudíž zúžila cílovou skupinu pro svůj výzkum na finalisty soutěže Neziskovka roku. Samozřejmě se na území České republiky mohou a pravděpodobně i nacházejí další úspěšné organizace, které se této soutěže

²³ Data získaná ze statistik Českého statistického úřadu a dostupná na odkaze https://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%20C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_duben2017txt16852.pdf

²⁴ jejich počet mohl od 2017 roku pouze klesnout, protože od roku 2014 již nelze obecně prospěšnou organizaci založit

neúčastnily. Cílem mé práce je popsat dobrou praxi a nikoliv provádět kvantitativní výzkum mezi širokým počtem organizací.

Výběr z finalistů probíhal zcela náhodně. Oslovila jsem všechny finalisty soutěže z let 2014 - 2018. V počtu odpovědí se promítlo zastoupení počtu neziskových organizací v České republice podle jednotlivých právních forem, až na církevní organizace, které na mou prosbu nereagovaly. Do výzkumu se přihlásily tři zapsané spolky, dvě obecně prospěšné společnosti a jeden zapsaný ústav. Z výzkumu dále vypadly nadace a nadační fondy, které se nemohou do soutěže Neziskovka roku dle daných pravidel hlásit. Nebylo tedy u nich možné bez dalších rozsáhlejších výzkumů určit, zda mají či nemají funkční správní orgány.

Popisovat budu tedy fungování kolektivních orgánů u tří organizací ze Středočeského kraje a Prahy, dvou z kraje Vysočina a jedné z Brna. Malý zájem o výzkum přisuzuji mimo jiné zahlcenosti organizací různými žádostmi o poskytnutí rozhovorů a vyplnění dotazníků pro různé výzkumy a kvalifikační práce.

Dalším faktorem, který ovlivnil průběh komunikace se zástupci organizací, je velká vytíženost členů kolektivních orgánů. Členové nemusí být zaměstnanci dané organizace, a tudíž se činnosti pro ni věnují ve svém volném čase. Je tedy pochopitelné, že nejsou vždy nakloněni věnovat jej na další aktivity. O to více si vážím času, který se mnou strávili všichni účastníci mého výzkumu. Posledním možným důvodem pro nezapojení se do výzkumu může také být neochota sdílet know-how, které organizace získala. A i to je pochopitelný důvod.

Vedení organizace jsem požádala o hodinový rozhovor s alespoň jedním členem kolektivního orgánu, který je v jejích organizaci zastoupen. Někdy se tedy jednalo o členy správní rady a dozorčí rady, jindy o člena valné hromady atd. Všechny jsem poprosila o možnost rozhovoru, který proběhne na jimi vybraném místě. Rozhovor se většinou odehrával v prostorách organizace. Také jsem jim dopředu sdělila témata, na která bude rozhovor orientován. Okruhy témat byly zaměřeny na celkové fungování kolektivního orgánu, výběr členů, pravomoci orgánu, odměňování, průběh soutěže Neziskovka roku v souvislosti s fungováním kolektivních orgánů. Ve většině případů proběhly rozhovory s předsedy správních rad, členských schůzí nebo dozorčí rady. V jednom případě se rozhovoru zúčastnil také ředitel organizace.

Rozhovory mě nakonec zavedly na různá místa České republiky. Na místa, na kterých jsem nikdy předtím nebyla. Už od začátku jsem byla této možnosti otevřena, ačkoliv to

nakonec obnášelo i mnoha hodinovou cestu autem nebo vlakem. Sama jsem z Karlovarského kraje, ale dlouhodobě žiji v Anglii. Cesta za účelem rozhovoru pak trvala i několik dní. V žádném případě však svého rozhodnutí zapojit organizaci, ať už sídlí kdekoliv, nelituji a jsem ráda, že jsem mohla poznat nová místa.

Rozhovory s představiteli organizací byly velmi zajímavé a každý byl úplně jiný. Zjistila jsem, jak náročné je udržet rozhovor, aby se ubíral směrem, který výzkumník potřebuje. Lidé mají často tendenci sklouzávat k tématu, které je jim nejbližší nebo se jim zdá nejzajímavější anebo nejdůležitější. Nejsem zastáncem uzavřených otázek, ale i přesto jsem si několik takových otázek připravila jako osnovu, které se budu držet. Dále jsem měla zpracované okruhy témat a jejich jednotlivé podbody. Otázky samotné jsem poté přizpůsobovala rozhovoru. Ačkoliv jsem před sběrem dat provedla dva cvičné rozhovory, tak jsem si nakonec stejně připadala nepřipravená.

Cvičný rozhovor jsem provedla s členkou dozorčí rady organizace Pomoc v nouzi o.p.s., kterou delší dobu osobně znám. Rozhovor byl díky tomu více přátelský a otevřený, přesto jsme si však dostatečně cizí, abych byla nucena volit správná slova. Podruhé jsem si rozhovor zkoušela s mým otcem, ředitelem již zmíněné organizace Pomoci v nouzi o. p. s. Tento rozhovor byl mnohem obtížnější, ale díky jeho hereckým schopnostem jsem byla více připravená. Například z něj vyplynula zajímavá zkušenost, že členové správní rady v o.p.s. si nemusí být vědomi jejich hmotné odpovědnosti. S čímž jsem se později při rozhovoru „naostro“ opravdu setkala. I přes počáteční nervozitu se mi nakonec podařilo získat dostatek informací pro zpracování rozhovorů a zodpovězení výzkumných otázek.

Rozhovory, které jsem se souhlasem nahrávala, jsem následně analyzovala za pomoci otevřeného kódování. Provedla jsem analýzu veřejně dostupných dokumentů ve sbírce listin dostupných online ve veřejném rejstříku, výročních zpráv organizací zveřejněných na jejich webových stránkách a také obsahovou analýzu jejich webových stránek. I z těchto zdrojů jsem získala mnoho přínosných dat. Z analyzovaných informací získaných od lidí a písemných zdrojů vznikly jednotlivé popisy organizací včetně fungování jejich kolektivních orgánů a shrnutí jejich zkušeností se soutěží Neziskovka roku. Součástí výzkumu bylo i ověřování informací ohledně změn právních forem a jejich průběhu. Konečná podoba je nejbližší případové studii, což dle mého názoru také odpovídá mému původnímu záměru, kterým bylo popsání dobré praxe.

Ze svého pohledu hodnotím konečný počet organizací zapojených do výzkumu jako dostatečný, protože cílem mé práce není kvantitativní výzkum, ale výzkum kvalitativní zaměřený především na mapování dobré praxe. Tedy popsání funkčních procesů, postřehů a nápadů, které vedou k funkčním kolektivním orgánům, které jsou organizaci nápomocné a vedou k jejímu stabilnímu chodu případně rozvoji.

Respondenty jsem na začátku komunikace seznámila s cílem výzkumu. Cílem není hodnocení organizací a toho, zda jejich kolektivní orgány jsou nebo nejsou funkční, neboť to už učinili hodnotitelé soutěže Neziskovka roku, ale popsání jejich činnosti a sdílení jejich know-how s dalšími organizacemi. Bylo pro mě důležité, aby se cítili komfortně a nebáli se negativního hodnocení. To jsem se také snažila maximálně dodržet a snad se mi to podařilo.

Na druhou stranu mohlo, stejně jako při hodnocení v rámci soutěže Neziskovka roku, i u mého výzkumu dojít ke zkreslení informací. Jak při soutěži, tak při mém výzkumu jsou nosné především ty informace, které poskytne sama organizace. Velice záleží na osobnosti a momentálním rozpoložení respondenta, neboť to ovlivňuje, jaké informace bude sdělovat. Obávala jsem se, že většina dotazovaných, se kterými budu hovořit, bude mít tendenci mluvit v souvislosti se svou organizací jen o dobrém. Naštěstí tomu tak u většiny organizací nebylo. Mnoho z účastníků výzkumu hovořilo i o neúspěších a chybách. Jsem si tedy vědoma, že výsledný obraz o organizaci může zkreslený snahou respondentů o pozitivní obrázek jejich organizace.

Před samotnými rozhovory jsem se zabývala otázkou, do jaké míry si zjistit volně dostupné informace o organizaci a utvořit si tak o ní dopředu svou představu. Nakonec jsem se rozhodla jen pro úplné minimum nezbytných informací, tedy kontakty a zaměření organizace. Nechtěla jsem mít žádné předsudky či očekávání. Toto se nakonec ukázalo jako správné rozhodnutí. Někdy bylo sice obtížnější reagovat na v tu chvíli zjištěná data, ale na druhou stranu spoustu informací jsem si mohla ověřit zpětně a do svého výzkumu je zahrnout. Pozitivum spatřuji především ve skutečnosti, že jsem nebyla dopředu ovlivněna některými skutečnostmi (mediální obraz organizace, postavení jednotlivých členů kolektivních orgánů ve společnosti apod.).

Při druhém rozhovoru v Novém Městě nad Metují, kde probíhaly rozhovory se zástupci dvou úspěšných organizací, jsem narazila na otázku, zda je etické použít informace, které jsem získala. Shodou okolností je jedna z respondentek členkou dvou správních rad zkoumaných

organizací. Dotyčná se účastnila jen druhého rozhovoru a já se při něm musela striktně držet otázek týkajících se právě zkoumané organizace a nezabíhat k informacím ohledně druhé. Samozřejmě v rozhovoru zaznělo několik srovnání nebo informací týkajících se i druhé organizace, ale jen jedna informace byla na jakési pomyslné etické hraně. Došlo zde ke srovnávání toho jak samostatně a nezávisle na řediteli funguje správní rada v jedné společnosti a naopak, jak je správní rada silně závislá na řediteli v druhé organizaci, čímž se zásadně liší i postavení a vliv ředitelů těchto společností na jejich fungování. Při čemž z rozhovoru vyplynulo, že ani tato členka správní rady nemá jasno v tom, která varianta, zda silná a samostatná správní rada, nebo správní rada více závislá na řediteli je pro organizace lepší variantou. V průběhu plynutí našeho rozhovoru jsme se shodly, že lepší je z řady důvodů první varianta, tedy samostatná správní rada. Zvažovala jsem, zda tyto informace pro svou práci použít. Vzhledem k tomu, že se jednalo o společnosti, které se obě úspěšně umístily v Neziskovce roku, tudíž činnost jejich rad již posoudili nezávisle na mně auditori, jsem se nakonec rozhodla do své práce tyto informace zahrnout.

5. 1. Vymezení cílové skupiny výzkumu - Neziskovka roku

Nejdříve bych chtěla představit samotnou soutěž, kterou pořádá Nadace rozvoje občanské společnosti (dále jen „NROS“) od roku 2013. Ve spolupráci s odborníky Univerzity Karlovy v Praze byla vytvořena metodika „Zdravé organizační řízení“©, podle které jsou organizace hodnoceny. Tato metodika stanovuje kritéria, která musí organizace splňovat, aby mohla být v soutěži úspěšná. Těmito kritérii jsou:

- Správní orgány neziskové organizace plněním svých funkcí významně přispívají k její činnosti.
- Organizace dokáže efektivně využívat své materiální i nemateriální zdroje.
- Organizace dokáže svou činnost přizpůsobovat změnám a dokáže řídit kvalitu své činnosti.
- Organizace má silné vedení a vykazuje vysokou úroveň práce s lidskými zdroji.
- Organizace úspěšně řídí své finanční zdroje.

- Organizace dokáže úspěšně komunikovat jak uvnitř, tak navenek.
- Organizace dokáže přizpůsobovat svou činnost měnícím se podmínkám (NROS, 2015: 2).

Již v prvním ročníku se o titul Neziskovka roku ucházelo více jak 120 organizací z celé České republiky. Soutěží se ve třech kategoriích, malá, střední a velká organizace. Součástí je také vyhlášení speciálního ocenění veřejnosti. Lidé mohou na webových stránkách Neziskovkaroku.cz hlasovat a rozhodnout o tom, který z odborně vybraných finalistů si toto ocenění zaslouží. Velikost organizace se určuje podle počtu pracovních úvazků, případně podle ročního rozpočtu organizace. Nejprve se hodnotí organizace podle počtu pracovních úvazků. Malá organizace čítá 0 - 3 úvazky, střední 6 - 15 úvazků a velká má více než 21 úvazků. Pokud spadá organizace do rozmezí, například má 4 - 5 úvazků, je dále hodnocena podle ročního rozpočtu. Za malé jsou považovány organizace s rozpočtem do 3 milionů, střední s rozpočtem 3 - 10 milionů a velké nad 10 miliónů Kč.

Do soutěže se mohou přihlásit organizace, které jsou registrovány déle jak 3 roky, vedou podvojný účetnictví, nejsou církevním ani náboženským hnutím a nepropagují náboženskou či politickou doktrínu. V prvním ročníku v roce 2013 se mohla do soutěže přihlásit občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a účelová zařízení zřizovaná církví nebo náboženskou společností. V následujícím roce došlo ke změně. V roce 2014 došlo k novele zákona, občanská sdružení zanikla a místo nich jsou zde dnes zapsané spolky a zapsané ústavy.²⁵ Od roku 2014 tedy patří mezi soutěžící obecně prospěšné společnosti, zapsané spolky, zapsané ústavy a účelová zařízení církve nebo náboženských společností.

Při soutěžní registraci musí organizace vyplnit obsáhlý formulář, ve kterém sama sebe hodnotí v určitých oblastech. Hodnocení probíhá pomocí škál a k sebehodnocení je nutné dokládat důkazy, případně odpovědi okomentovat. Pokud organizace říká, že má platné zakládací listiny, musí je v příloze doložit. Relevance důkazů je ověřována nezávislým hodnotitelem, kterým je obvykle zaměstnanec NROS. Z těchto organizací jsou poté vybírány organizace, které navštíví dva externí hodnotitelé. Při jejich návštěvě dochází k auditu organizace, kdy je nutné doložit další dokumenty. Se zástupci organizace veden rozhovor, při

²⁵ Zapsaný ústav má být náhradou za obecně prospěšnou společnost, kterou již nelze od roku 2014 založit. Obecně prospěšné společnosti však mohou i nadále fungovat dle původního Zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech.

kterém jsou ověřována fakta uvedená v sebehodnotícím formuláři. Hodnotitelé poté vypracují na danou organizaci posudek. Z takto auditovaných subjektů jsou následně vybrány „Zdravě řízené organizace“, tedy finalisté soutěže. Finalisté poté předstupují před odbornou porotu složenou ze zástupců partnerů soutěže, odborníků v oblasti neziskových organizací, médií a vedení NROS.

Ocenění finalisté nakonec získají nejen finanční odměnu v řádu desetitisíců korun českých, především se však stávají nositeli hodnocení Neziskovka roku. Toto ocenění působí pozitivně jak na členy a zaměstnance hodnocené organizace, tak i na veřejnost. Zvyšuje společenskou prestiž, což se mimo jiné může projevit při získávání dalších podporovatelů a dárců.

Ačkoliv se mohou organizace hlásit do soutěže několikrát, nemusí to vždy znamenat jistý úspěch nebo dokonce vítězství v dalším ročníku. Jak bude dále z praxe organizací zřejmé, organizace, které poskytly své zkušenosti s touto soutěží, může opakovaná účast v soutěži vést k výrazným změnám v organizaci.

5. 2. Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu bylo popsat fungování kolektivních orgánů v neziskových organizacích, které se umístily v soutěži Neziskovka roku na prvních třech místech. K tomu jsem si nadeřinovala tyto otázky:

1. Jakým způsobem jsou vybíráni členové kolektivních orgánů?
2. Jaká kritéria musí splňovat členové kolektivních orgánů?
3. Jakým způsobem se zapojují členové kolektivních orgánů do chodu organizace?
4. Jak probíhá hodnocení soutěže Neziskovka roku z pohledu zkoumané organizace a jaká byla míra zapojení kolektivních orgánů do této soutěže?
5. Jaký je postoj kolektivního orgánu k finančnímu ohodnocení jejich práce?
6. Jaký měla dopad novela občanského zákoníku na kolektivní orgány organizace?

6. Výstupy z výzkumu dle organizací

V následující kapitole jsou popsány jednotlivé organizace, jejich kolektivní orgány, zkušenosti se soutěží Neziskovka roku a průběh transformace po novele občanského zákoníku.

6. 1. Spolek Malostranský hřbitov

„Oživujeme zapomenuté.“

6. 1. 1. Popis organizace

Spolek Malostranský hřbitov, původně občanské sdružení, vznikl na záchranu a obnovu Malostranského hřbitova na Praze 5 a byl zaregistrován v listopadu 2010. Ustavující schůze proběhla v únoru 2011. Jeho tři zakladatelky, paní Jana Trojanová, Gabriela Kalinová a Marta Jiroudková, pocházejí z různých oblastí. Jedna pracovala pro městskou část Praha 5, druhá je badatelka a třetí se o hřbitov již delší dobu zajímala.

Pro upřesnění nejedná se o současné pohřebiště, poslední pohřeb zde byl zhruba před 100 lety, proto je hřbitov z historického hlediska velmi cenný²⁶.

„Prací spolku není údržba památky, ale propagace kulturní památky a badatelská činnost.“, říká paní Lehnerová, předsedkyně výboru spolku. Hlavní činností sdružení lidí kolem Malostranského hřbitova jsou dvě oblasti, vědecká a „laická“. Vědecká činnost

²⁶ Hřbitov na Smíchově byl původně založen jen k pohřbívání obětí morových epidemií. Za vlády Josefa II. však byla rušena pohřebiště uvnitř městských hradeb a smíchovský morový hřbitov tak od roku 1786 začal sloužit i obyvatelům Malé Strany a Hradčan. Po téměř sto letech však přestává vyhovovat podmínkám rozvíjejících se čtvrtí a je proto roku 1884 zrušen. Na počátku 20. století hrozí památce celková likvidace, které zabránila intervence Klubu za starou Prahu a umělců Jakuba Arbesa, Aloise Jiráska a Maxe Švabinského. Přesto se však hřbitov nezachoval do dnešních dní celý. Ze známých osobností na hřbitově spočívají stavitelé Kryštof a Kilian Ignác Dienzenhofferové, malíř Adolf Kosárek, rodina Mánesů, rodina sochařů Platzerů, hudebníci Václav Tomášek, Giovanni Punto, Jan Vitásek, Josef Hrabě či spisovatel Gustav Pflieger-Moravský. (text přejatý z oficiálních stránek spolku Malostranský hřbitov)

samozejmě spočívá v bádání, protože někteří členové spolku jsou odborníci a profesionální historici, kteří se zabývají osobnostmi, které jsou na hřbitově pohřbené nebo se ke hřbitovu nějakým způsobem vážou.

Druhou oblastí, které se spolek věnuje, je vzbuzení zájmu veřejnosti o hřbitov a přiblížení jej lidem. K této činnosti pak patří prohlídky pro veřejnost s průvodcem, jež jsou nabízeny zdarma. Termíny procházek po hřbitově jsou pravidelně nabízeny na webových stránkách a v případě větší skupiny je možné je domluvit v rámci časových možností průvodců. V minulosti provázeli členové spolku i školní skupiny. Paní Lehnerové se vryla do paměti skupinka dětí, které nebyly původem z České republiky a navštěvovaly letní družinu. Paní učitelky je vzaly na prohlídku významných míst a památek v Praze a Malostranský hřbitov byl jednou ze zastávek. „*Moc se mi to líbilo, protože ty děti nemají možnost, aby je na takovou procházku vzala třeba babička a vyprávěla jim o historii toho místa.*“ Všechny tyto procházky jsou poskytována zdarma, stejně jako přednášky, které pořádají pravidelně v knihovně na Praze 5. Přednášky mají různá témata spojená se hřbitovem a pořádají je členové spolku s přispěním městské části Prahy 5, která jim bezplatně poskytuje prostory. V prostorách hřbitova a přilehlého kostela pak probíhají větší či menší tematické akce spojené s různými tradicemi a svátky (Dušičky, májové slavnosti). Členové spolku se také podílejí na pořádání Noci kostelů.²⁷

Z organizací, které jsou v diplomové práci představovány, se jedná o organizaci s nejmenším rozpočtem. Náklady spolku jsou minimální a příjem je velmi závislý na darech a dotaci od městské části Praha 5, se kterou úzce spolupracují. Tento roční rozpočet se pohybuje v rozsahu maximálně 10 000 Kč. Členství ve spolku je dobrovolné, nejsou vybírány žádné členské příspěvky, stejně tak nejsou vypláceny členům žádné finanční odměny za práci pro spolek.

²⁷ Celorepubliková akce, kdy je možné navštívit ve večerních hodinách některé kostely v zemi. V nich probíhají různé akce od koncertů, přes prohlídky a workshopy. Cílem je přiblížení se zpět ke křesťanství nebo jeho vyššímu poznání. Tato akce probíhá vždy jednou ročně.

6. 1. 2. Kolektivní orgány a jejich členové

Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, která se schází se minimálně jednou ročně, schvaluje hlavní směřování činnosti spolku, volí a odvolává členy výboru spolku a kontrolního výboru, schvaluje hospodaření spolku, bere na vědomí zprávu kontrolního výboru.

Výkonným orgánem spolku je výbor. Výbor je pětičlenný a schází se dle potřeby. Členové výboru jsou voleni z řad členů spolku členskou schůzí. Funkční období členů výboru je pětileté. V rámci výboru je pak volen předseda a místopředseda spolku. Předseda je statutárním orgánem spolku, je oprávněn samostatně jednat jménem spolku, uzavírat smluvní vztahy a podepisovat listiny. Na základě pověření může tyto agendy vykonávat místopředseda. Výbor dále rozhoduje o přijetí nových členů. Současná předsedkyně spolku, paní Alena Lehnerová, společně s dalšími členy podniká také zahraniční cesty, např. do Vídně, kde spolupracuje s Mozartovskou společností. Celkově jsou členové výboru ve prospěch spolku aktivní a pravidelně se podílejí na akcích a další propagaci stejně jako řadoví členové.

Zasedání výboru není nijak pravidelné a záleží spíše na nutnosti se sejit. Vzhledem k časové vytíženosti členů se výbor usnesl, že komunikace může probíhat také online (přes email). Další předávání informací pak probíhá na pravidelných přednáškách ve veřejné knihovně MČ Praha 5, kde se vždy vyskytuje několik členů výboru a mohou tedy informace mezi sebou sdílet. Činnost spolku není natolik obsáhlá, aby bylo nutné se scházet pravidelně.

Kontrolní výbor má tři členy a je volen na pět let. Členství není slučitelné s výkonem funkce člena výboru. Ani zde není členství podmíněno vzděláním, ale shodou náhod jsou členkami daňová poradkyně a mzdová účetní.

Členem organizace se může stát kdokoliv, kdo si podá přihlášku a není nutné proto splňovat žádné další podmínky. Jedinou podmínkou pro přijetí je zájem o činnost spolku. Uchazečem nemusí být tedy jen historici nebo jiná odborná veřejná, ale také lidé, kteří se chtějí podílet na pořádání akcí spolku a nemají žádné badatelské úmysly. Již při vyplňování přihlášky si může uchazeč o členství vybrat oblast, ve které by se chtěl jako budoucí člen realizovat, zda má zájem o vědeckou činnost nebo o pomoc při rozdávání letáků apod. Tento výběr však není do budoucna omezující a nemá vliv na přijetí za člena spolku. Členství je časově neomezené, není podmíněno aktivní účastí, ale na druhou stranu je „očekáváno“, že

pokud chce člověk zůstat členem, bude se na běhu spolku jakkoli podílet. Nové členy získává spolek z řad návštěvníků komentovaných prohlídek hřbitova či na přednáškách v knihovně. Často tak narazí na odborníky z různých oblastí, kteří jim dobrovolně dále pomáhají (právníci, tlumočníci, historici atd.). K 17. 4. 2019 měl spolek 30 členů.

Jak už bylo řečeno, rozpočet spolku je velmi malý. Jak říká jeho předsedkyně: „*My ani peníze nepotřebujeme, máme zajištěné sídlo, prostory pro přednášky a ostatní akce probíhají venku na hřbitově, případně v kostele. Jsme vděční MČ Praha 5, která nás podporuje, je to samozřejmě o spolupráci, protože my pak MČ zase propagujeme. Za přednášky ani prohlídky nechceme žádnou mzdu. Děláme toho v rámci našeho času hodně a dobrovolně, není tedy na místě vybírat ještě další zdroje. Naši členové jsou aktivní, protože chtějí.*“ Ani členové výboru ani kontrolního výboru nemají nárok na odměnu za vykonávání funkce.

O opravu náhrobků se pak stará správa hřbitova, za nimi jdou náklady. Jednou z možností jak takovou opravu financovat je pak například tzv. adopce hrobů. Soukromá osoba, firma nebo jiná instituce přispívá na jimi vybraný hrob. „*Znamená to, že pokud adoptujete hrob Karla Jaromíra Erbena, neznamená to, že k němu nebo místo něj pochováte tetičku Boženku, ale přejímáte finanční závazky za náhrobek. Správa hřbitovů samozřejmě nemá dostatek financí na kompletní péči o 28 hřbitovů, které na území hlavního města leží.*“

6. 1. 3. Účast v soutěži Neziskovka roku

Spolek přihlásil v roce 2016 do soutěže kolega ze spolupracující organizace a výbor spolku s účastí nakonec souhlasil. Na přípravě materiálů se podílela předsedkyně spolku, místopředsedkyně a další členka výboru. Nakonec se umístili na 2. místě v kategorii malá neziskovka. Předsedkyně paní Lehnerová hodnotí účast v soutěži jako pozitivní zkušenost a užitečnou zpětnou vazbu, ačkoliv k tomu byla zpočátku nedůvěřivá. „*Bylo to pro mě nakonec poměrně velmi přínosné. Uvědomila jsem si, že pro mnoho lidí můžou být, pro mě známé a významné osobnosti, úplně neznámé. Také mě potěšilo jejich překvapení a ocenění, když zjistili, že děláme vše zdarma. A ptali se mě, kdy spíme.*“

6. 1. 4. Změny po novele Občanského zákoníku

Vzhledem k tomu, že původně bylo společenství kolem hřbitova občanským sdružením, muselo samozřejmě projít transformací. Se změnou pomohl externista, který jim napomáhal se zpracováním potřebných dokladů a zápisem do veřejného rejstříku. Zásadní změny ve vedení pak proběhly v roce 2015, kdy se předsednictví ujala paní Lehnerová a místopředsedkyní se stala paní Kalinová, která je také jednou ze zakladatelek (toto složení výboru je stejné i v roce 2020).

6. 2. Kamarádi, spolek

„Kdo nevykouzlil dítěti úsměv na tváři, jako by nežil“

6. 2. 1. Popis organizace

Město Stochov leží vzdušnou čarou asi 35 km od Prahy v okrese Kladno a žije v něm zhruba 5 500 obyvatel. Místní spolek Kamarádi se zde snaží již 19 let vykouzlit úsměv na dětské tváři. Původně občanské sdružení vzniklo v roce 2000 z iniciativy pana faráře Zdeňka Prokopa a skupiny maminek. Ti se začali scházet za účelem různého vyrábění a tvoření pro radost. Posléze začali pořádat akce pro děti, Mikuláš, dětský tábor a další akce. Podařilo se jim získat prostory a časem i další a větší. Aktivity pořádané spolkem začaly být pravidelné a postupně jich přibývalo. Od 1. 4. 2014 bylo občanské sdružení transformováno do zapsaného spolku.

Činnost organizace je zaměřena na trávení volného času nejen dětí, ale také dospělých. Pořádají pravidelné zájmové aktivity, akce pro veřejnost, ale také charitativní akce na pomoc dalším organizacím nebo jednotlivcům. Pod spolek spadá rodičovské centrum Vendelín, které se zaměřuje na trávení volného času rodičů s dětmi především v době, kdy jsou děti s rodiči

společně na dovolené. Děti od 5 do 9 let mohou navštěvovat kroužek Šikovné ručičky, který je zaměřený na kreativitu. Na komplexní rozvoj dětí ve věku od 6 do 12 let je zaměřený kroužek Kamarádi. Pro starší děti je zde pak klub Magic the gathering, kde si mohou zahrát stejnojmennou sběratelskou karetní hru. Je možné také chodit na lekce zumbly pro děti či pro dospělé. Mezi oblíbené akce pro veřejnost patří např. pohádkový les, který je také největší akcí, kterou spolek pořádá. K uspořádání této akce využívají mnoho dobrovolníků, kteří nejsou členy klubu. Dobrovolníků, kteří spolku pomáhají, je v současnosti kolem 50, ale 10-15 je jich stálých. Mimo jiné také pořádají charitativní akce na podporu nejen vlastního spolku, ale také např. jednotlivých občanů města v nouzi. V roce 2015 uspořádali prodejní výstavu fotografií pro Onkoláčky a za získané peníze nakoupili hračky pro všechny z oddělení dětské onkologie. A mnoho dalších.

Spolek funguje na principu dobrovolnictví. To znamená, že všichni jeho členové jsou dobrovolníci a za svou práci nejsou finančně ohodnoceni. Činnosti vykonávají v rámci svého osobního volna a část své placené dovolené tráví na dětském táboře, který každoročně v létě pořádají.

Specifikem celé organizace je skutečnost, že v ní není ani jeden zaměstnanec. V současnosti vedou spolek dobrovolně paní Mgr. Zuzana Lochmanová a její zástupkyně, paní Lucie Gombitová. Rozpočet organizace se pohybuje v rozmezí 300 000 – 500 000 Kč²⁸ ročně a je závislý především na příjmech, které má organizace z darů, příspěvků z aktivit a dotací od města (případně kraje). Spolek nemá registrovanou sociální službu a nečerpá tedy žádné dotace od MPSV. Celkový rozpočet organizace se s lety zvyšuje a také narůstají aktivity, které se snaží realizovat. Z toho vyvstává potřeba profesionalizace managementu spolku. Management, v tomto případě představenstvo, by tak mělo více času na administrativu a získávání dalších finančních prostředků. Na své limity narazili právě při účasti v soutěži Neziskovka roku, kdy už práce bylo tak příliš, aby mohla být vykonávána jen ve volném čase, vedle jiného hlavního pracovního poměru. Po účasti v soutěži uvažují o profesionalizaci a případně registraci sociální služby zaměřené na sociální prevenci, které se již nyní věnují. Předsedkyně spolku se obává, že vznik placené pozice v rámci spolku může zhoršit vztahy mezi jednotlivými členy. Zatím byly všechny schůze valné hromady velmi klidné a nekonfliktní. Dle slov paní Lochmanové: „*Bez financování alespoň několika úvazků se*

²⁸ Dle výroční zprávy 2019 byl obrat již kolem 850 000 Kč.

nemůžeme posunout dále, protože naše kapacity jsou naplněné a nelze naši činnost rozšiřovat či profesionalizovat. Na druhou stranu nechceme ohrozit přátelské vztahy, které mezi sebou máme, výčitkami ohledně odměn.“²⁹

6. 2. 2. Kolektivní orgány a jejich členové

Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada, která volí představenstvo spolku (v tomto případě jednatelku, její zástupkyni a hospodářku), schvaluje stanovy a úpravy v nich, rozhoduje o členských příspěvcích, schvaluje zprávu o činnosti spolku a zprávu revizní komise. Valná hromada se schází minimálně jednou ročně a svolává ji předsedkyně, případně ji mohou svolat tři členové spolku. Nejvyšší orgán je usnášeníschopný, pokud je přítomna alespoň třetina registrovaných členů spolku. Kontrolním orgánem je 3 členná revizní komise.

V současnosti (roce 2020) má spolek 11 členů. Členství není omezeno dobou, ale každý člen má za povinnost uspořádat jednu akci za rok, nebo se alespoň dvou akcí účastnit a pomoci s jejich pořádáním. Člen se musí účastnit porad a valné hromady, která se koná jednou ročně. S tímto jsou potencionální členové seznámeni ještě před jejich přijetím. Samotné přijímání členů je závislé na jejich ochotě aktivně a dobrovolně se účastnit pravidelných aktivit spolku. Jak říká předsedkyně spolku paní Zuzana Lochmanová, takových lidí moc není. Naštěstí si spolek již „odchoval“ nástupce a mezi členy nyní patří především mladí lidé, kteří sami byli uživateli služby. Členka spolku a nově zvolená členka revizní komise Kristýna Hejzlarová k tomu dodává: „*Když sem chodíte, je cítit to zapálení pro věc a velmi vás to motivuje pro další účast ve spolku.*“ Od 15 let se děti mohou stát praktikanty a v 18 letech potom plnohodnotnými členy. To souvisí s odpovědností, kterou poté za účastníky akcí a zájmových aktivit nesou. Mezi členy najdeme lidi s různým vzděláním a zkušenostmi, jsou mezi nimi studenti, pracovnice finančního úřadu nebo vedoucí správního odboru z městského úřadu. Na jakýsi background člena tedy není kladen takový důraz jako na jeho motivaci, organizační schopnosti a přístup k lidem.

Uchazeč o členství musí projít přijímacím pohovorem, kterého se účastní předsedkyně

²⁹ V době vedení rozhovoru na jaře 2019 neměl spolek oficiální zaměstnance, ale z jejich nejnovější výroční zprávy vyplývá, že došlo ke změně a jsou zde již započítány mzdové náklady, které v předchozích výročních zprávách nebyly.

spolku a jeho další člen. Na základě jejich doporučení je pak samotné členství schvalováno na nejbližší valné hromadě. Na výběru členů si spolek zakládá, je to jeho určité know-how. Ačkoliv není členství pro podmínky aktivní účasti příliš poptávané, je vedení organizace se současným stavem spokojeno.

V současnosti má spolek tříčlenné představenstvo: předsedkyni, místopředsedkyni a hospodářku. Představenstvo je voleno valnou hromadou na dobu 5 let s možností opakování mandátu. Podle předsedkyně spolku jsou tyto funkce užitečné především pro běžnou administrativu a jednání za spolek. Ze stanov také vyplývá, že představenstvo rozhoduje o financování spolku nadpoloviční většinou. Při zasedání valné hromady je jednání vedeno demokraticky a představenstvo nemá žádná další privilegia. Činnost spolku je založena na jasné vizi (zlepšovat trávení volného času dětí i dospělých), na dobrých vztazích a komunikaci mezi členy, což vedení spolku přisuzuje pečlivému výběru členů a jejich seznámení s povinnostmi a závazky, které vůči spolku mají.

Revizní komise je volena z řad členů valnou hromadou a člen revizní komise nesmí být současně také členem představenstva. Mandát je tomto případě pouze roční.

6. 2. 3. Účast v soutěži Neziskovka roku

Do soutěže organizaci přihlásila místopředsedkyně Lucie Gombitová. Ta se také z velké části podílela na zpracování materiálů potřebných pro účast v soutěži. Další doplňování podkladů byla kolektivní práce, do které se zapojila převážná většina členů. Poprvé se spolek přihlásil již v roce 2017, kdy obsadil 3. místo v kategorii malá neziskovka a v dalším ročníku pak tuto kategorii vyhrál. Jak sama předsedkyně spolku přiznává, díky účasti v soutěži si zrevidovali dokumenty potřebné pro fungování organizace a doplnili chybějící náležitosti. Účast v soutěži hodnotí kladně a přínosně pro chod organizace. Ocenění je pro ně nápomocné také při získávání darů, protože na PR a fundraising jim nezbyvá příliš mnoho času. Díky výhře v soutěži jim byl například nabídnut rozhovor v místním rádiu.

6. 2. 4. Změny po novele Občanského zákoníku

S novelou občanského zákoníku se muselo vypořádat i dříve občanské sdružení Kamarádi, které se novele muselo přizpůsobit a rozhodnout se pro další právní formu. Rozhodnutí bylo jasné, protože se jedná o činnost, která vychází ze spolupráce lidí, rozhodli se pro spolek. Ani dnes by svou právní formu neměnili. Na samotné transformaci se podílelo současné vedení, byly zpracovány stanovy, které byly schváleny valnou hromadou 21. 3. 2016 a zveřejněny ve veřejném rejstříku.

6. 3. ParaCENTRUM Fénix, z. s.

„Roztáčíme život naplno.“

6. 3. 1. Popis organizace

Na území města Brna provozuje svou činnost zapsaný spolek ParaCENTRUM Fénix, který své služby nabízí již 15 let. Z malého sdružení lidí vznikla organizace s rozpočtem přesahujícím 10 milionů a dopadem na život stovek až tisíců lidí. V současnosti má organizace asi 140 členů a 250 klientů. Dopad jejích služeb nespadá jen na klienty samotné, ale také na jejich rodiny a blízké, případně prostředí, ve kterém žijí. Klienty se mohou stát lidé od 15 let se získaným postižením míchy a jejich blízcí.

Mezi poskytované služby patří odborné sociální poradenství, osobní asistence, fyzioterapie a cvičení, ergoterapie, kurzy a další. Velmi ceněné je např. poradenství v oblasti bydlení. V organizaci pracují odborníci, kteří jsou schopni poradit s úpravami bytu, aby tak umožnili co největší samostatnost s přihlédnutím k individuálním možnostem klienta.

Posledním velkým projektem, který se týkal také transformace řízení organizace, byl projekt s názvem „Fénix roztáhne křídla“. Během něj se vytvořil také nový strategický plán, formulovalo se nové poslání, přepracovával se pracovní řád, metodiky a vše, co na toto navazuje. Vše začalo právě od nové formulace poslání. Na té se mohli podílet všichni

zaměstnanci, pracovní tým měl nakonec 40-50 lidí. Od nového posláním se potom odvíjely změny ve strategickém plánu a dalších dokumentech tak, aby souzněly v maximální možné míře s novým posláním.

6. 3. 2. Kolektivní orgány a jejich členové

Ze zkoumaných organizací má ParaCENTRUM Fénix z. s., jeden z nejrozsáhlejších kolektivních orgánů nejen co do počtu členů. Nejvyšším orgánem je členská schůze, která je tvořena všemi členy spolku. Členská schůze plní obvyklé povinnosti, jakými jsou schvalování stanov, plánování úkolů spolku pro příslušná období, schvalování rozpočtu a výsledku hospodaření spolku, na návrh rady schvalování výše členských příspěvků, ale také volba členů výboru a revizní komise. Členy výborů a komise může také členská schůze v průběhu jejich čtyřletého volebního období odvolat. Všichni členové spolku mají rovnocenné volební právo. Vzhledem ke zdravotnímu stavu členů spolku je možné také hlasovat korespondenční formou tak, aby hlasy byly předloženy v den konání valné hromady. Umožněno je také online hlasování, kdy hlasující člen použije jednorázový autorizační kód. Obdobně jako při korespondenčním hlasování musí tento projev své vůle realizovat před konáním členské schůze. Tyto předem odevzdané hlasy se také započítávají při kontrole usnášeníschopnosti, kdy při sečtení musí být odevzdána více jak $\frac{1}{4}$ hlasů všech členů spolku.

Výkonným orgánem spolku je rada, která je přímo podřízená valné hromadě. Rada se skládá ze sedmi členů spolku, z nichž nadpoloviční většinu tvoří osoby se získaným postižením míchy. Hlavním úkolem rady je řízení činnosti spolku mezi zasedáními valné hromady, která jsou jednou ročně na rozdíl od setkání rady, která jsou minimálně 6x ročně. Kromě koordinace a řízení spolku patří do náplně práce rady také zpracovávání podkladů pro valnou hromadu, rozhodování o přijetí nových členů spolku. Rada také volí ze svých členů předsedu, místopředsedu a druhého místopředsedu, tedy výbor spolku. V případě nutnosti je může také odvolat. Rada samotná pak rozhoduje o přijímání nových členů spolku či jejich vyloučení.

Výbor je statutárním orgánem spolku a předseda s místopředsedou zastupují spolek navenek, jednají jeho jménem, a to i jednotlivě. Mohou tedy podepisovat potřebné dokumenty

bez účasti dalších členů rady. Výbor zpracovává krátkodobé plány činnosti spolku a zodpovídá za ně.

Tato hierarchie pochází ještě z dob, kdy byla organizace občanským sdružením. Do celkového vedení se také promítá fakt, že se jedná o patientskou organizaci, v jejíchž orgánech musí mít většinu lidé s diagnózou cílové skupiny, zde tedy poškození míchy. Nutnost mít radu, potažmo výbor, je pro spolek s více jak 140 členy a 10 milionovým rozpočtem nutností, protože z časových a kapacitních důvodů nelze svolávat členskou schůzi častěji. Také samotná jednání v takovém počtu by byla neefektivní a zdlouhavá. Při velikosti, kterou dnes organizace má, vnímá vedení jako nutné scházet se pravidelně pro přijímání zásadních rozhodnutí a udržování cíle, který si organizace vytyčila.

Kontrolním orgánem je revizní komise, která je volena valnou hromadou a je tříčlenná. Komise kontroluje hospodaření spolku, má na starosti inventarizaci majetku a rozhoduje spory. Pokud by si například někdo z členů stěžoval, že rozhodnutí rady nebylo v zájmu spolku, komise by přezkoumala rozhodnutí rady. Komise může přezkoumávat i vyloučení člena, pokud by si člen u komise na toto rozhodnutí stěžoval. Revizní komise se schází dle potřeby. Členové revizní komise jsou zváni na zasedání rady, ale málokdy tuto možnost využívají, a dostávají z tohoto zasedání zápis.

Nad rámec svých povinností se členové kolektivních orgánů věnují i dalším povinnostem v organizaci. Jako příklad lze uvést organizování každoročního plesu. Jedna ze členek rady vede celý proces organizace akce, zajistí tombolu a další aktivity s tímto spojené. Další členové, kteří pracují v různých oblastech, využívají svých zdrojů a pomáhají tím organizaci, když je potřeba. Zde mohu uvést příklad člena, který se pohybuje v oblasti finančnictví a pomáhal vybrat vhodnou bankovní společnost. Členové zapojují také do fundraisingu.

Po provozní stránce je centrum řízeno ředitelem, který je odpovědný radě, které také předkládá reporty ohledně ekonomiky a fungování služeb.

Členem rady nebo revizní komise se může stát skoro každý člen spolku. Když odhlédneme od podmínky procentuálního zastoupení osob se získaným postižením míchy, nejsou zde žádné další nároky na kandidáty do rady či revizní komise. Převážně jsou do rady voleni lidé, kteří působí ve službě jako zaměstnanci, ale jsou zde i lidé „z venku“. Často se jedná o lidi s vyšším vzděláním, kteří mají zájem o činnost organizace a mají nějaké

dovednosti nebo vzdělání, které jsou pro organizaci užitečné. V radě byli v červnu 2019 jak zástupci odborníků ze zdravotní a sociální péče, tak experti přes ekonomiku, finance, stavebnictví, nebo IT technologie. Byť to není podmínkou, členové rady a revizní komise mají převážně vysokoškolské vzdělání.

Podmínkou pro zvolení do revizní komise je členství ve spolku. Vyloučení jsou členové spolku, kteří se spolkem mají uzavřen zaměstnanecký poměr. Cílem tohoto opatření je zachování objektivity a nezávislosti při rozhodování revizní komise. Samotný výběr členů probíhá hlasováním členské schůze. Před tímto setkáním se vyhlásí možnost ucházet se o místo v radě nebo komisi, a pokud člen splňuje výše uvedená kritéria, může se o toto místo ucházet. Členská schůze pak většinou rozhodne o zvolení uchazeče do pozice, o kterou se uchází.

Za zmínku také stojí, že všichni členové rady a revizní komise vykonávají svou funkci bez nároku na odměnu, jedná se tedy výhradně o čestné funkce. V případě, že by došlo k transformaci ze zapsaného spolku na zapsaný ústav, o které nyní rada uvažuje, byly by možné odměny pro členy budoucích kolektivních orgánů v jednání, ale to je ještě daleká a nerozhodnutá budoucnost. Možnost odměn by souvisela především s větší odpovědností. Po transformaci na ústav, by mohla organizace snáze růst a tím by se zvýšilo i financování. Pan Loebe k tomuto říká: „...to financování už je tam třeba, 20 milionů, což jsou velké peníze a s nimi souvisí velká odpovědnost.”

6. 3. 3. Účast v soutěži Neziskovka roku

ParaCENTRUM Fénix z. s. se zúčastnilo soutěže v roce 2017 a skončilo na 2. místě v kategorii Střední neziskovka³⁰. O účasti pan Loebe říká: „*Tak my přijeli vyhrát, ale byli jsme druzí. Je to pro nás velká pochvala a je dobré mít zpětnou vazbu.*“ Velmi pozitivně také hodnotí setkání s odbornou porotou, která přijela k nim do organizace a ptala se jich na spoustu otázek, na které nebylo vždy lehké odpovědět. O to více si cenní jejich hodnocení a postupu do finále. Zkušenost a zpětnou vazbu od hodnotitelů soutěže pak využili i při projektu Fénix roztáhne křídla.

³⁰ Také v roce 2019 skončili na 2. místě, ale tentokrát již v kategorii velká neziskovka.

6. 3. 4. Změny po novele občanského zákoníku

Také ParaCENTRUM se muselo v roce 2014 transformovat z občanského sdružení. Z pohledu pana Loebeho šlo především o formální záležitost. Vzhledem k jeho právníckému vzdělání si vzal transformaci na starost. „*Je zbytečné platit notáře nebo jiného externistu. Tímto jsem pomohl organizaci ušetřit potřebné finance na jiné věci. Stejně jako v případě GDPR.*“ V té době odcházelo staré vedení a byla nově zvolená rada a výkonný ředitel. Zásadní změny však proběhly, až v době projektu Fénix roztáhne křídla, v době transformace šlo spíše o nutnou administrativu.

6. 4. Terapeutické centrum Modré dveře, z. ú.

"Jsme tu pro lidi, kteří hledají životní stabilitu a potřebují k tomu profesionální pomoc či podporu."

6. 4. 1. Popis organizace

Občanské sdružení Modré dveře bylo založeno v roce 2011, od roku 2012 je registrovanou sociální službou a od roku 2013 má registrované i zdravotnické služby. Sdružení založili manželé Sivekovi. Pan Sivek ve zkratce popisuje historii takto: „*Já podnikám 30 let a už od začátku podnikání jsme se snažili pomáhat potřebným, ať už to byl Jedličkův ústav nebo to byl ústav pro matku a dítě. Moje manželka je doktorka psychologie, je to velmi dobrý terapeut a krizový intervent. V rámci své profese zjistila, že v oblasti středních Čech není dostatečná péče o lidi s duševním onemocněním a duševními problémy. Vypracovala plán, na základě kterého jsme v roce 2011 zakoupili objekt v Kostelci nad Černými lesy a založili jsme neziskovou organizaci Modré dveře. Dnes má tato organizace 51 zaměstnanců, poskytuje komplexní bio-psycho-sociální služby, zabýváme se všemi oblastmi. Máme terénní službu, která vyjíždí za nemocnými, za lidmi kteří potřebují*

pomoc 24 hodin, sedm dní v týdnu. Co se týká firmy Sivek hotels, která je hlavním partnerem této organizace, tak ve firmě jsou dobrovolníci, kteří pomáhají Modrým dveřím.” Díky původní myšlence a spolupráci Sivek s.r.o. a Modrých dveří již vznikla tři centra, první v Kostelci nad Černými lesy, druhé v Říčanech a poslední v Praze. Dnes již nejsou služby zaměřené jen na klienty s duševním onemocněním, ale pomáhají všem lidem, kteří potřebují pomoc v náročných životních situacích a se zkvalitněním svého života. Dále se zaměřují na odborníky ze sociální a zdravotnické oblasti a jejich další vzdělávání v oblasti péče o duševní zdraví klientů. Můžeme zde tedy nalézt služby klinického psychologa, krizovou intervenci, sociální rehabilitaci, aktivizaci a vzdělávací programy.

Partnerství mezi ziskovou společností a neziskovou pomáhající organizací vidí pan Sivek jako velmi prospěšné pro obě strany. Své zaměstnance vede a motivuje k pomáhání druhým od začátku svého podnikání. Už na začátku své kariéry jezdil se svými zaměstnanci např. do Jedličkova ústavu vypomáhat s akcemi pro klienty. To se snaží dodržovat i dnes. Kuchaři z hotelů jezdí učit vařit klienty služeb v rámci sociální rehabilitace, ale nejen to, jak sám pan Sivek říká: „*Nemám problém jít společně s finančním ředitelem mýt nádoby do naší kavárny.*“ Tím je myšlen sociální podnik Modrých dveří, kde pracují lidé s duševním onemocněním. Pokud je nedostatek personálu, dobrovolně vypomáhají i zaměstnanci Sivek hotels, ať už z gastronomického oboru, tak i lidé pracující na administrativních a manažerských pozicích. Probíhá zde i výměna zkušeností a zvyklostí jako jsou např. sick days, které hotely od Modrých dveří převzaly.

6. 4. 2. Kolektivní orgány a jejich členové

Ve vedení organizace jako statutární orgán stojí zakladatelka PhDr. Kateřina Siveková Křižáková. Kolektivním orgánem je tříčlenná správní rada, která je jmenována na 10 let zakladateli společnosti. Mezi její pravomoci mimo jiné patří: volí a odvolává ředitele ústavu, dohlíží na výkon působnosti ředitele, určuje výši odměny řediteli ústavu, schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku, schvaluje výroční zprávu ústavu. V současné době jsou ve správní radě druhý zakladatel pan Viliam Sivek, pan Vladimír Novák a paní Eliška Dvořáková. Při výběru členů správní rady spoléhali zakladatelé především na okruh svých

známých a hlavním vodítkem byla velká motivace pomáhat druhým. Tyto vlastnosti by musel splňovat i nový člen, pokud by jej hledali. Správní rada se schází 1x za tři měsíce, ale pan Sivek má pravidelné schůzky s výkonnou ředitelkou každých 14 dní až 1x za měsíc. V rámci správní rady má rovnocenné postavení, ale jako zakladatel, předseda správní rady a hlavní investor chce mít o chodu organizace přehled. Členové správní rady vykonávají svou funkci dobrovolně a bez nároku na odměnu. Je to činnost, kterou dělají rádi a s myšlenkou pomoci a ne profitovat. V Modrých dveřích fungují členové správní rady také jako fundraiseři a snaží se svými možnostmi přispět k získávání prostředků na chod a provoz organizace. V tomto případě je opět přínosem velký dosah členů a jejich známostí. Nebála bych se v tomto případě organizaci přirovnat k velkým zahraničním organizacím, které fungují právě na základě silné správní rady, která má potřebné známosti pro získávání zdrojů. Mimo fundraisingu je vedení ochotné přiložit ruku k dílu a pomoci při pořádání akcí nebo zajišťování běžného chodu některých služeb.

Dobrovolně svou funkci vykonává také revizor, který zde zastává funkci kontrolního orgánu. Nejedná se o kolektivní orgán a v případě této práce se jím tedy nebudeme dále zabývat.

6. 4. 3. Účast v soutěži Neziskovka roku

V soutěži se poprvé organizace objevila v roce 2017 a hned se umístila na 2. místě v kategorii Střední neziskovka. V roce 2018 skončila na 1. místě v kategorii Velká neziskovka. Po prvním ročníku doplnili některé formální náležitosti, které jim chyběly. Poté si přišli pro vítězství. Ocenění bere pan Sivek jako velmi prestižní a nápomocné především pro získávání dalších financí ať už ze státních zdrojů, nebo od soukromých dárců. Správní rada se na účasti v soutěži nijak nepodílela, ale účast byla s jejím souhlasem. Návštěvu hodnotitelů pan Sivek přirovnává k důkladnému auditu, a o to více si cení, že jím prošli.

6. 4. 4. Změny po novele občanského zákoníku

Původně občanské sdružení si prošlo dokonce dvojitou transformací, nejprve z občanského sdružení na spolek k 1. 1. 2014. A nakonec je z organizace od 1. 1. 2016 (ve veřejném rejstříku zapsáno k 18. 1. 2016) zapsaný ústav. Spolkem se organizace stala na chvíli díky novele zákona, kdy se ze všech občanských sdružení staly přes noc na 1. 1. 2014 spolky (pokud nepožádaly o změnu na jinou právnickou osobu již dříve). V zákonné době tří let pak organizace dokončila transformaci změnou na zapsaný ústav, jak zákon umožňoval. K tomu museli předložit např. stanovy. Všechny tyto dokumenty jsou dostupné ve veřejném rejstříku, kde můžeme u této organizace dohledat také samotný projekt přeměny právnické osoby změnou právní formy. Autorem tohoto projektu je paní Siveková Křížáková, tedy sama zakladatelka a v té době současně předsedkyně rady občanského sdružení.

6. 5. Portimo, o. p. s.

„Všichni jsme na jedné lodi.“

6. 5. 1. Popis organizace

Obecně prospěšná společnost v Novém Městě na Moravě navazuje na činnost Sdružení Nové Město na Moravě o. s. Dříve nic moc neříkající název se rozhodlo vedení změnit v rámci transformace a ve spolupráci se zaměstnanci nakonec vzniklo Portimo o. p. s., odvozené od latinského slova *Portus*, tedy přístav. Hlavním heslem, které má organizace uvedené na svých webových stránkách, zní *„Pomáháme, kde je to potřeba“*. Zaměstnanci však mezi sebou používají spíše motto *„Všichni jsme na jedné lodi“*. Služby, které Portimo poskytuje, jsou opravdu velmi rozsáhlé. Základní službou, kterou organizace nabízí je služba rané péče, pomoc rodičům dětí při pochybnostech o správném vývoji dítěte od narození až do sedmi let

jeho věku. Mezi další služby patří např. nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, centrum prevence poskytuje dokonce své služby přímo na školách. Další služby jsou zaměřeny na dospělé a jsou jimi osobní asistence pro lidi, kteří potřebují pomoc vzhledem k onemocnění, stáří nebo zdravotnímu handicapu a občanská poradna, kde radí lidem v nelehkých životních situacích.

Sdružení vzniklo v roce 1998, kdy realizovalo projekt Nepřetržitá péče v domě s pečovatelskou službou. Tento projekt je již ukončený. Od té doby se služby organizace velmi rozšířily. Od roku 2007 jsou pak registrovaní poskytovatelé sociálních služeb.

6. 5. 2. Kolektivní orgány a jejich členové

Ve vedení organizace stojí správní rada a dozorčí rada. Správní rada je šestičlenná a dozorčí rada tříčlenná. Všechny mandáty jsou voleny na 3 roky. V rámci správní rady je volen předseda a místopředseda, a protože má správní rada sudý počet členů, tak při nejasném výsledku hlasování rozhoduje hlas předsedy. I v této organizaci zastávají všichni členové kolektivních orgánů čestnou funkci a nemají tedy nárok na odměnu. Zakládací listina jim přisuzuje pouze nárok na náhradu výdajů spojených s plněním funkce. Jmenování do funkce mají na starost zakladatelé organizace, kterých je ve veřejném rejstříku zapsáno pět. Někteří z nich jsou současně členy správní a dozorčí rady, což je v souladu se zákonem i zakládací listinou organizace.

Správní rada se schází pravidelně a to minimálně 4x ročně. V jejich řadách najdeme zastoupení různých profesí od právničky, přes sociální pracovníce, bývalou starostku až po ekonomy. Toto složení vzniklo již v době zakládání občanského sdružení, kdy se zakladatelé obraceli na známé osobnosti ve svém okolí. Současná místopředsedkyně a zakladatelka paní Scheibová říká: „*Oslovila jsem lidi ve svém okolí, nemuseli to být mí přátelé, ale snažila jsem se využít všech možných kontaktů. Převážně to byli lidé katolíci a evangelíci, o kterých jsem věděla, že spolu vyjdou. Dodnes jsou všichni členové praktikující věřící.*“ Ačkoliv není Portimo, o. p. s. církevním ani náboženským společenstvím, víra tyto lidi svedla při vzniku organizace dohromady. I dnes, pokud by šlo o získání nového člena, by na prvním místě došlo k oslovení lidí, kteří jsou známí, mají nějaké zkušenosti nebo zastávají výše postavenou funkci v ziskovém, neziskovém nebo státním sektoru. Na prvním místě by

bylo nezískat jen dalšího formálního člena, ale člověka, který organizaci přinese faktický užitek.

Asi před 9 lety si organizace prošla obdobím krize, kdy nebyla dle slov zástupců správní rady dobře obsazena pozice ředitele. Naštěstí zafungovaly obranné mechanismy, kterými je správní a dozorčí rada vybavena, a podařilo se udržet organizaci, dokud nepřevzala řízení nová ředitelka. Během jejího působení se organizace výrazně rozrostla a stabilizovala. V současnosti má Portimo, o. p. s. nového ředitele, který se rozhovorů také účastnil a dle jeho slov je zatím spolupráce s kolektivními orgány nastavena velmi dobře. Je zde častá komunikace mezi místopředsedkyní správní rady a ředitelem, která je efektivní a nápomocná pro obě strany.

Překvapivé pro mne bylo zjištění, že zástupkyně ředitele je současně také členkou správní rady. Může zde vyvstat otázka ohledně střetu zájmů ve vztahu podřízený - nadřízená a obráceně. Jak však oba uvádějí, nikdy nedošlo k momentu, kdy by bylo potřeba tuto situaci řešit. Zástupkyně ředitele byla dokonce bývalou ředitelkou požádána a doporučena na místo členky správní rady. Bylo to prý v zájmu obou stran a pro ulehčení komunikace mezi členy správní rady a ředitelem (ředitelkou).

6. 5. 3. Účast v soutěži Neziskovka roku

NROS zasílá každoročně výzvu s možností účastnit se soutěže a v roce 2016 se tedy vedení pro účast v soutěži rozhodlo. *“První sebehodnotící formulář jsme pravdivě vyplnili a uvedli jsme do něj například i neúplné strategické plánování. Sice jsme již v roce 2015 absolvovali SWOT analýzu, ale bylo to zatím jen částečné řešení. Po účasti v soutěži jsme byli motivováni strategický plán dokončit a nyní jej běžně používáme.”* říká zástupkyně paní Lišková³¹. I přes neúplné strategické plánování obsadilo Portimo, o.p.s. 1. místo v kategorii Střední neziskovka roku 2016. Účasti v soutěži nijak nelitují, naopak vítají možnost získat známku kvality, která jim opět usnadní fungování. *„Fungování organizace je na malém městě poměrně náročné a obtížně se získávají finanční prostředky.“* Vedení očekává, že úspěch

³¹ V době vedení rozhovoru zástupkyně ředitele a členka správní rady, od července 2019 je pak místopředsedkyní dozorčí rady.

vyjádřený titulem Neziskovka roku zlepšil hodnocení Portima, o. p. s. veřejností. Dnes již bývalá ředitelka Portimo, o.p.s. po získání titulu uvedla: „*Doufáme, že ocenění zvýší naše renomé v dobrém slova smyslu, protože se setkáváme nezdávka s názorem, že neziskovka rovná se amatérská činnost.*“

Jak již bylo řečeno, hlavní předností správní rady členů by měly být kontakty a tím zlepšení fundraisingu a PR pro organizaci. Členové správní rady sami by pak měli být aktivní při pořádání akcí a hovořit se zaměstnanci organizace. V této organizaci je např. možnost setkání se správní radou při benefiční akci nebo na pravidelném a rozšířeném zasedání správní rady určeném i pro vedoucí služeb.

6. 5. 4. Změny po novele občanského zákoníku

V roce 2013 došlo ke zmíněné transformaci z občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. Tento krok byl dlouho zvažován a správní rada měla k dispozici veškeré podklady pro možnost přechodu na zapsaný ústav nebo obecně prospěšnou společnost, která jim nakonec přišla výhodnější. Už při transformaci bylo velmi užitečné, že v čele správní rady stála předsedkyně s právnickým vzděláním. Nejenže mohla své kolegy seznámit s detaily tohoto procesu, ale také převzala část práce na této změně. Při rozhovoru mě taky zajímalo, zda své volby dnes nelitují. Podle přítomných členů správní rady to bylo správné rozhodnutí. Jen z úst pana ředitele zaznělo, že již slyšel o případech, kdy organizace měla potíže při čerpání dotace z evropských fondů právě kvůli již neplatnému zákonu, na jehož základě byla založena a dodnes funguje. O změně však v tomto ohledu zatím neuvažují a osobně se s obstrukcemi v tomto smyslu nesetkali.

6. 6. Domáci hospic Vysočina, o. p. s.

„Na poslední cestě nebýt sám“

6. 6. 1. Popis organizace

Dříve Hospicové hnutí - Vysočina (občanské sdružení) dnes najdeme již pod novým názvem Domácí hospic Vysočina o. p. s. v Novém Městě na Moravě. Již druhá organizace, která se přihlásila s tím, že se ráda podělí o své zkušenosti v oblasti kolektivních orgánů z tohoto desetitisícového města v kraji Vysočina. Počátky organizace se datují do roku 1999 a v roce 2000 byla registrována u Ministerstva vnitra. Hlavním cílem je pomáhat umírajícím důstojně prožít poslední období života v domácím prostředí a pomáhat jejich blízkým, pečujícím i pozůstalým. Na počátku byla veškerá činnost založena především na dobrovolnické práci. Prvního zaměstnance mělo sdružení až v roce 2002. V roce 2004 bylo zahájeno poskytování odborného sociálního poradenství a v roce 2006 na něj navazuje první rodinný pokoj. Mezitím byla spuštěna služba domácí hospicové péče a v roce 2007 došlo k otevření prvního střediska. V současnosti má organizace tři pracoviště, v Novém Městě na Moravě, v Jihlavě a ve Velkém Meziříčí (pobočka střediska v NMnM). Hospic prošel i dalšími změnami. V poslední době začaly péči hradit také pojišťovny, čímž se jeho roční rozpočet za posledních pět let zněkolikanásobil, a to z 5 milionů až na současných 13 milionů. Dobrovolnictví, práce navíc a péče o organizaci se nebojí ani samotné vedení. Jedním z příkladů může být pan Petr Hladík, současný ředitel organizace. Ten se po svém nástupu do funkce shodou okolností rozhodl podniknout pouť na Říp (prostě, protože tam ještě nebyl). Nakonec se rozhodl spojit ji s výběrem finančních prostředků na zakoupení nového automobilu pro organizaci. Díky portálu darujme.cz se mu během cesty podařilo vybrat alespoň polovinu potřebných peněz na zakoupení vozu.

V současnosti nabízí hospic domácí hospicovou péči, domácí zdravotní péči, odlehčovací služby, rodinný pokoj³², poradnu a půjčuje zdravotní pomůcky. Tyto služby poskytují na území kraje Vysočina. Na webových stránkách organizace můžeme najít dokonce mapu, která zobrazuje, ve kterých městech a vesnicích již službu poskytl. Největší koncentrace je v oblasti města Jihlava a Žďár nad Sázavou. Podle výroční zprávy poskytly v roce 2018 péči 134 klientům.

³² Rodinný pokoj je speciálně upravený pokoj s hospicovým lůžkem, ve kterém může trávit poslední chvíle života umírající pacient společně se svým rodinným příslušníkem nebo s osobou blízkou. Tento pokoj je umístěn v nemocnici v Novém Městě na Moravě na oddělení dlouhodobě nemocných. Pokoj byl

6. 6. 2. Kolektivní orgány a jejich členové

Zakladateli organizace jsou tři osoby. První z nich je současná předsedkyně správní rady, druhým místopředseda dozorčí rady a třetím zakladatelem je zaměstnanec organizace. Žádné z těchto spojení není v zakládací listině vyloučeno. Zakládací listina od transformace občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost naopak vylučuje současné jmenování do správní nebo dozorčí rady za současné existence pracovního poměru s organizací. Chtějí se tak vyvarovat nechtěnému střetu zájmů, ke kterému už v minulosti, ještě za dob občanského sdružení, došlo. Nepříznivá situace mezi ředitelem organizace a členkou výboru členské schůze byla vyhrocena až v konflikty, např. při rozhodování o odměnách pro ředitele apod. Proto byla do budoucna tato možnost vyloučena.

Správní a dozorčí rada má po třech členech a volební období je v obou případech tříleté. Správní rada je svolávána pravidelně dle potřeby, ale minimálně 1x za tři měsíce. Mohou se jí účastnit členové dozorčí rady a její předseda se její schůze účastní pravidelně. Dozorčí rada se schází minimálně 2x ročně. Nízký počet mandátů byl zvolen za účelem co nejsnadnější domluvy termínů setkávání. Navíc organizace působí v malém městě, a tak je obtížné najít o tyto pozice zájemce.

V rozhovoru podobně jako u jiných organizací často padla věta: „...u nás na malém městě“. Tři roky není dlouhá doba, nejen v souvislosti s počtem mandátů, ale také s délkou jejich volebního období. I když jde dle jejích slov o formalitu, pokud se žádný ze členů rady nerozhodne odejít, se oba dva shodují, že tři roky není dlouhá doba. Pokud by se například museli členové rad každé toto volební období obměnit, byl by to v takto malém městě velký problém. Proto ani kritéria, která by měl nový člen kolektivního orgánu splňovat, nejsou nijak v oblasti vzdělání a praxe konkrétní. V nedávné době řešila organizace odchod jedné členky správní rady a hledala za ni náhradu. Proces byl velmi rychlý, protože díky pravidelnému navazování kontaktů a hledání vhodných lidí pro zapojení do organizace, se velmi rychle našla zkušená náhrada. Podmínkou pro jmenování do správní rady není žádný druh vzdělání, ale všichni si uvědomují, jak je dobré mít ve svých řadách kvalifikované lidi z různých odvětví. Bývalou starostku města a člověka, který se dlouhá léta věnuje podnikání, tedy nakonec

uveden do provozu 1. března 2012. Vznikl za úzké spolupráce Hospicového hnutí – Vysočina, o. s., Nemocnice Nové Město na Moravě a Kraje Vysočina. V kraji Vysočina se jedná o jedinou službu tohoto druhu. (text převzatý ze stránek organizace a dostupný: <https://www.hospicvysočina.cz/nase-dalsi-sluzby/rodinny-pokoj/>)

doplnila bývalá ředitelka jedné větší charitativní organizace z Brna. Předseda dozorčí rady pan Kondýsek k tomuto říká: „*Lidi je potřeba hledat neustále, paní ředitelku jsme původně oslovili s tím, že po nějaké době by mohla sama obsadit místo ředitele v hospicu, ale nakonec jí to osobní okolnosti nedovolily. I tak jsme získali potřebného člena správní rady. Navazování kontaktů a získávání lidí pro naši věc by mělo být časté a pravidelné. Nečekejte až na situaci, kdy ty lidi budete potřebovat.*“ Výhodou při práci v dozorčí radě je jeho praktická zkušenost s denním provozem. Předseda dozorčí rady začínal v organizaci jako dobrovolník a zná tedy postupy péče o pacienta. Je pro něj potom mnohem snazší orientovat se i v otázkách péče o klienty.

Důležitosti funkční, nejen formální správní a dozorčí rady, si jejich členové dobře uvědomují. Velkou výhodou je to například v době změny ředitele, kdy dochází ke snazšímu přenosu informací a je zde větší podpora pro nově začínajícího člověka na této pozici. Kolektivní orgány mají také přehled o běžném provozu organizace, zajímají se o potřeby zaměstnanců a dávají jim velký prostor pro komunikaci. Probíhají pravidelná setkání. Členy rad lze samozřejmě oslovit i mimo ně. Na druhou stranu se snaží nezasahovat do agendy ředitele organizace, jak by si občas zaměstnanci přáli. Jejich role nespočívá v nařizování věcí řediteli, které předtím zaměstnancům odmítne splnit (např. termín čerpání dovolené apod.), to jim mimo jiné neukládá ani zákon. V případě konfliktu jsou však schopni jednat a s vědomím ředitele již stížnost na něj řešili. Dalším organizacím by poradili „*...nedělejte tu práci formálně. My se můžeme také 1x ročně sejít, vypočítat zprávu na jednu A4 a jít domů. Pak ale nebudete Neziskovka roku a nedosáhnete takového rozvoje jako my za posledních 5 let.*“

Ještě před změnou ředitele proběhlo poslední strategické plánování. Mělo dojít k aktualizaci strategického plánu. Samotné strategické plánování proběhlo bez účasti členů kolektivních orgánů, ačkoliv samotný plán pokládají za důležitý, a to především pro ně jako nositele vize organizace. Bohužel průběh strategického plánování nebyl dle jejich představ, i když splňoval podmínky (proběhla analýza, byly vedeny pracovní skupiny atd.), tak především časové rozložení do dopoledních hodin ve všední dny, nebylo vhodné a nemožné pro lidi pracující na další hlavní pracovní poměr. Svou funkci všichni členové správního i kontrolního orgánu vykonávají bez nároku na odměnu a museli by si brát ještě dovolenou. Vyhotovený strategický plán, ale na zasedání správní rady řádně prošli a odsouhlasili jen vyňaté pasáže, protože v něm byl zásadní rozpor s jejich plány, například odmítal a nepočítal

do budoucna s platbami od pojišťoven, o kterých už v té době vedení vědělo, že jsou pro organizaci žádoucí. V budoucnosti pak budou s novým ředitelem pracovat na jeho aktualizaci.

6. 6. 3. Účast v soutěži Neziskovka roku

Do soutěže organizaci přihlásil bývalý pan ředitel bez vědomí dalších správních orgánů. Sám také intenzivně pracoval na získání tohoto ocenění. V roce 2016 organizace úspěšná nebyla, ale v roce 2017 již obsadili 1. místo v kategorii Střední neziskovka. Předsedkyně správní rady paní Marková se nakonec účastnila prezentace ve 3. kole hodnocení organizací, ale i prezentaci tvořil bývalý pan ředitel a nakonec s ním jela na jeho žádost ocenění také převzít. Kolektivní orgány se tedy průběhu soutěže významně neúčastnily, ale samotného ocenění si velmi váží a považují jej za dobré PR.

6. 6. 4. Změny po novele občanského zákoníku

Zásadním dopad měla transformace z pohledu pracovních vztahů a rozhodovacích pravomocí. V době, kdy se ještě jednalo o občanské sdružení, nic nebránilo být současně členem představenstva a zaměstnanec. Díky tomu pak mohly vznikat konflikty. Konflikt vzniknul mezi zaměstnanci a ředitelem. Došlo zde ke střetu zájmů, kdy vedoucí střediska byla současně členkou představenstva. V tuto chvíli ředitel rozhodoval o jejích finančních odměnách a ona naopak o jeho. Aby se těmito situacím zabránilo, společně s transformací na obecně prospěšnou společnost došlo k vyloučení pracovněprávního vztahu při výkonu postu člena správní nebo dozorčí rady. K transformaci organizace došlo k 1. 9. 2013 se souhlasem valné hromady občanského sdružení.

7. Vyhodnocení výzkumných otázek a srovnání s literaturou

V této části textu bych ráda shrnula získané poznatky z rozhovorů, studia materiálů organizací a také s odbornou literaturou.

7.1. Výběr členů v organizacích

Na otázku jak probíhá výběr členů do kolektivních orgánů, většinou odpověď začínala slovy: „... *no, my už jsme nikoho delší dobu nevybírali.*“ Nakonec jsme se však dopracovali k podrobnějším odpovědím, které zmiňovaly především nejbližší okruh známých, kam v případě potřeby stávající členové kolektivních orgánů sáhnou. Při doplňování členů kolektivních orgánů se liší odpovědi dle typu organizace.

Nejvyšším kolektivním orgánem ve spolcích, které jsem zkoumala, je členská schůze, v jednom případě označována jako valná hromada. Spolky tím, že mají širší členskou základnu, mají většinou více možností při výběru členů do správního nebo kontrolního orgánu. Doplňování této členské základny probíhá lidmi, kteří přicházejí zvenčí a chtějí se sami do chodu spolku zapojit. Tito lidé se účastní aktivit, jež spolek pořádá a následně pak mají zájem se zapojovat dále a ve větší míře i do jeho řízení. Díky tomu mohou vznikat spolky s velkou základnou jako má například ParaCENTRUM Fénix, kdy se jejich členská schůze musí konat v tělocvičně. V tomto případě je velká členská základna důsledkem dřívější povinnosti. Klienti služeb museli být současně i jeho členy. Ve spolku Kamarádi probíhá obdoba výběrového řízení, do kterého se může přihlásit kdokoliv. Se zájemcem o členství je veden rozhovor, během kterého se uchazeč dozví podmínky členství a mimo jiné se očekává, že bude aktivní. Pokud o členství opravdu stojí a splňuje představy zástupců spolku, kteří s ním vedou rozhovor, je jeho členství schvalováno na následující valné hromadě. I díky požadavku na aktivní účast na dění spolku má dle slov předsedkyně spolek stále poměrně malou členskou základnu.

Druhým, neméně důležitým orgánem spolků, bývá výbor, který může být součástí širšího orgánu, například rady. Důležitý je tento orgán zejména proto, že v mezidobí mezi členskými schůzemi prakticky řídí fungování organizace. Do výboru byli z počátku voleni zejména zakládající členové spolků, postupně dochází k obměňování členů a na místa ve výborech případně v radě se dostávají členové novější.

Spolky mají ještě často revizní komise a například ve spolku Kamarádi došlo krátce před mým výzkumem k výměně v revizní komisi a její novou členkou se stala odchovankyně spolku, která se od dětských let účastnila aktivit spolku.

Ústavy a obecně prospěšné společnosti mají nižší počet členů kolektivních orgánů. Zkoumané organizace měly v průměru 3 členy správní rady. Některé organizace dovolují zaměstnanci, aby měl funkci člena kolektivního orgánu, jiné nikoliv. V Domácím hospicu Vysočina, o. p. s. od kumulace těchto funkcí časem upustili, protože *„Dříve tato praxe byla i u nás, ale protože docházelo na nepříjemné situace a střet zájmů, tak jsme od toho ustoupili. Nebylo dobré, když podřízená měla možnost rozhodovat o odměně ředitele.“* Portimo, o. p. s. volí naopak jinou strategii. Zástupkyně ředitele zastává i funkci členky správní rady. Byla o to požádána předchozí ředitelkou a současný ředitel v tomto také nevidí žádný problém. *„Byl s tímto seznámen již na začátku a vše zatím funguje, jak má.“* Ve všech třech organizacích ale můžeme vidět silné zastoupení zakladatelů organizací.

V rozhovoru s předsedou dozorčí rady Domácího hospice Vysočina, o. p. s. zaznělo přesvědčení, že při výběru členů je potřeba myslet na budoucnost. Je dobré rozšiřovat povědomí o možnosti působení v organizaci i v době, kdy organizace ještě žádného člena nehledá. Není nutné dávat inzeráty do novin, ale hlavně navazovat kontakty a vytvářet si tak databázi potencionálních členů kolektivních orgánů. Především na malých městech se zdá být problémem nacházet další vhodné uchazeče, kteří by již nebyli členy rad jiných organizací. Ačkoliv i využití této možnosti je řešením, jak můj výzkum ukázal.

Výběr nového člena z jiné organizace může být přínosem nejen jeho vzděláním (např. právník, účetní), ale také díky jeho zkušenostem. Výzkum v USA doložil, že je běžnou praxí být členem kolektivních orgánů ve více organizacích. Další možností pro doplnění správní nebo dozorčí rady v NNO může být oslovování osvědčených dobrovolníků, kteří díky působení v kolektivním orgánu mohou získat potřebnou praxi do jejich dalšího profesního života v oblasti řízení, strategického plánování apod.

Jako velice výhodné se pro organizaci při výběru členů během rozhovorů ukázalo obsazování pozic v kolektivních orgánech významnými přispěvateli. Ti následně mohou díky pravomocem, které jim postavení ve správní nebo dozorčí radě dává, dohlížet na přerozdělování peněz, které do organizace posílají. *„Byl bych rád za stav, kdy by majitelé firem nejen přispívali na organizaci, ale také stáli o místo v její správní radě, protože by to vnímali jako věc prestiže. Tudiž nejen kvůli kontrole, kam jdou jejich finance, ale i kvůli zvýšení jejich společenského postavení, které by tím získali,“* říká předseda dozorčí rady v Domáciho hospice Vysočina, o. p. s. Tento princip obsazování správní rady splňuje Terapeutické centrum Modré dveře, z. ú. Majitel velké firmy je předsedou správní rady centra a díky tomu může organizace využívat nejen finanční dary od jeho společnosti, ale také v ní má zdroj dobrovolníků. Tato role je navíc posílena tím, že se jedná také o zakladatele organizace, který do ní vložil prostředky v řádu milionů korun. Proto je jeho zájem o fungování tohoto centra rozhodně větší, než pokud by přispěvatelem byla cizí firma, která organizaci přispěje a jinak s ní nemá mnoho společného.

7. 2. Kritéria pro výběr členů do kolektivních orgánů organizací

Na členy kolektivních orgánů, které jsem měla možnost poznat, nejsou ve zkoumaných organizacích kladeny zvláštní nároky, jež by se týkaly vzdělání. Více se přihlíží k jejich zkušenostem, pracovnímu zaměření a především k ochotě zapojit se. Ani zákon nepřináší žádná striktní omezení nebo doporučení pro tuto oblast. Jediné omezení pro členy kolektivních orgánů NNO je, že pokud chce být člověk členem kolektivního orgánu nebo stát v čele veřejně prospěšné organizace musí mít čistý trestní rejstřík.

Z výzkumu vyplynulo, že je samozřejmě přínosné, pokud mají členové orgánu znalosti, které mohou využít při své činnosti v rámci organizace. Velmi ceněné je pak právnické vzdělání, vzdělání v oblasti účetnictví a financí, ale také odborné znalosti podle zaměření organizace. V ParaCENTRU Fénix má předseda rady právní vzdělání, které bohatě využívá pro účely spolku: *„Naposledy bylo velmi užitečné, že jsem mohl sám zapracovat podmínky GDPR, protože firma, která by nám to udělala, si řekla 50 000 Kč a ty jsem tedy mohl spolku ušetřit. V revizní komisi pak máme člena, který rozumí financím a bankovníctví, ten nám*

například pomáhá se zřizováním výhodného bankovního účtu apod.“ Dodává také: „U nás většinou kandidují do rady kompetentní lidé s vyšším vzděláním a dobrou znalostí spolku. Není to podmínkou, ale i tak se to děje.“

Díky svým znalostem a možná i známostem jsou často zastoupeni v řadách kolektivních orgánů lidé s praxí ve státní sféře. Jedná se o pracovníky městských nebo finančních úřadů, sociálního odboru apod. Tito lidé byli členy kolektivních orgánů všech mnou zkoumaných organizací.

Znalost fungování organizace, v jejímž orgánu má člen působit a především praktická zkušenost s aktivitami, které organizace vyvíjí, je pak velmi vítána. Předseda dozorců rady hospice to popsal slovy: *„Je lehčí rozhodovat o chodu činnosti v organizaci, když víte, jak je obtížné správné polohování klienta na posteli. Já sám jsem byl několik let dobrovolníkem a vím, jak je tato práce těžká a především, co je k ní potřeba.“*

V některých organizacích pak můžeme narazit při obsazování kolektivních orgánů na kvóty a omezení. Jak již bylo zmíněno v tzv. patientských organizacích, musí být ve vedení organizace zastoupeno určité procento lidí s cílovou diagnózou.

Nikoliv z mého výzkumu, ale ze studií, které jsem uváděla v teoretické části práce, víme, že někde existuje tlak k většímu zapojování žen. Nemohu soudit, zda se apel na větší genderovou vyváženost uplatňuje v ČR u obchodních společností, ale v neziskovém sektoru není příliš přítomný. Z mého výzkumu také vyplývá možnost, že nastavování kvót pro počty žen a mužů v kolektivních orgánech NNO ani není potřebné. V zastoupení žen a mužů ve zkoumaných organizacích totiž převládají spíše ženy nebo jsou kolektivní orgány vyvážené. Kolektivní orgán s převažujícím mužským zastoupením byla pouze správní rada v Terapeutickém centru Modré dveře, z. ú. Obecně větší ochota žen angažovat se, se projevila například ve spolku Kamarádi, který měl v době výzkumu pouze ženskou členskou základnu, i když to nebylo a není jejich cílem. Zakladatelem této organizace byl navíc muž.

Sporným kritériem pro členství v kolektivním orgánu je pak dospělost (zletilost), což se týká zejména spolků. Ani zákon totiž nevylučuje, aby členem spolku byla osoba mladší 18 let. Je však nutné v zájmu spolku zvážit a ve stanovách definovat, jaká práva má člen mladší 18 let a kdy jej musí zastupovat jeho zákonný zástupce. Spolek Kamarádi má v tomto případě definovanou hranici 15 let, kdy se mohou stát děti praktikanty a pomáhat při akcích stejně jako dospělí. Od 18 let se mohou stávat řádnými členy spolku nebo výborů a ovlivňovat tedy

veškerá rozhodnutí a další směřování spolku.

Přínosným kritériem pro výběr správného člena by také mohly být jeho zkušenosti v PR a s fundraisingem. Respondenti mého výzkumu poukazovali na důležitost těchto dovedností.

Obdobně mohou být rozhodujícím kritériem pro přijetí do kolektivního orgánu známosti, které zvažovaný kandidát na post člena má. V Portimu, o. p. s. výběr nového člena kolektivního orgánu ovlivnil vliv konkrétní osoby na komunitu věřících, ke které patří a z níž může čerpat podporu pro organizaci. Jak zmínila jedna z respondentek: *„Je to stejné, jako když sestavujete kandidátku do voleb. Vybíráte osobnosti, které mají známosti a lidé o nich mají dobré mínění.“* Právě zástupci místních komunit a známé osobnosti jsou organizacemi často oslovováni. *„Je to potom výhoda, pokud sháníte peníze, tak vám je může přinést už jen to jedno jméno ve správní radě.“*

Úplně nejčastějším kritériem je pak jistá míra empatie a potřeba pomáhat druhým. *„Kdybych vybíral nové člověka, bude to někdo, kdo fandí pomoci druhým a chce se víc zapojit.“* To samozřejmě platí pro pomáhající organizace. Ve spolku při Malostranském hřbitově je to o velkém zájmu o památku nebo badatelské činnosti s ním spojené.

7. 3. Zapojení členů kolektivních orgánů do chodu organizace

Z pohledu výkonu funkcí členů kolektivních orgánů jsem se zaměřila více na jejich aktivity nad rámec povinností, které jim ukládá zákon.

Zaměstnanci organizací se občas obrací na správní radu se žádostmi o činnost, která není náplní jejich práce, např. se obrací s otázkami ohledně čerpání dovolené. *“Kolektivní orgány nejsou určeny k tomu, aby se podílely a rozhodovaly v běžných záležitostech organizace, denní rutina a chod organizace spadá do kompetencí ředitele”* (Diamond, 2005: 8). Samozřejmě je možné, aby se správní rada zabývala nastavením délky dovolené v organizaci, případně nesrovnalostmi s tím souvisejícími. Bylo by to oprávněné ve chvíli, kdy by přišla například stížnost na vedoucího pracovníka a současně v této věci nekonal ředitel. Nesouhlas, běžné stížnosti a denní problémy spojené s běžným chodem organizace řeší vždy přímý nadřízený a nelze jej obcházet obrácením se na nejvyšší orgány ve společnosti. S touto skutečností byli všichni respondenti mého výzkumu seznámeni a nikdo z nich v tomto případě nepochyboval

o tom, co patří či nepatří do jeho zákonné nebo stanovené kompetence. Na *neznalost kompetencí u představenstev neziskových organizací* poukazuje ve svém díle např. Richard Chait (2005). V rámci výzkumu své kompetence jednotliví respondenti znali možná i díky zákonům, které je vymezují a stanovám, které musí každá organizace mít.

Odpovědi respondentů je pak opět potřeba rozdělit na týkající se spolků, ústavů a obecně prospěšných společností.

V případě spolků je zapojení členů kolektivních orgánů do činnosti spolku přirozené a vyplývá z jejich motivace k členství. Ta se dá udržovat různými způsoby, například u spolku Kamarádi pevně stanovenou povinností k pořádání akcí nebo k účasti na akcích. Ale nesmím zapomenout podotknout, že právě spolek Kamarádi si také část své členské základny již vychoval z řad dětí, pro které akce v minulosti pořádal. Tyto bývalé děti si tak vytvořily k organizaci blízký vztah a jsou jím motivované v činnosti pokračovat a možná i trochu vrátit zpět to, co jim organizace dala. Tím se dostáváme opět k tomu, že hlavním kolektivním orgánem spolku je členská schůze. Proto tolik informací o členské základně.

Členové výboru jako obvyklého kolektivního orgánu spolku se zapojují do běžné činnosti spolku, organizují akce, účastní se jich, shání zdroje a podílí se na PR fungování. To je společné všem dotazovaným subjektům. Pokud jsou vybaveni i odborně, hájí zájmy svých členů před státními orgány, například se účastní pracovních skupin na ministerstvech.

I členové výboru spolku jsou motivováni pro práci ve spolku stejnými zájmy jako běžní řadoví členové. Těmi mohou být vědecké zájmy, vášeň pro historii, touha po poznávání a chuť předávat nabyté znalosti dále, jako je tomu v případě spolku při Malostranském hřbitovu. Nebo chuť účastnit se akcí pro děti jako je tomu u spolku Kamarádi.

Zejména u menších spolků, kdy členská základna čítá okolo 10 členů, se stírají rozdíly mezi řadovými členy a mezi členy výboru, většina členů se účastní většiny akcí.

Míra aktivity členů kolektivních orgánů a jejich zapojení do činnosti organizace je ovlivněna i zaměřením organizace. Velice výrazně se to projevuje u patientských organizací, což vidíme například u spolku ParaCENTRUM Fénix. Předseda jejich výboru si v rozhovoru posteskl, že klesá motivace běžných členů spolku na dění organizace i ochota běžných členů spolku zapojit se do práce v radě nebo výboru spolku. Mnozí členové spolku se zapojují do činnosti a účastní se akcí spolku, když jim to přináší nějaké benefity, případně to vede k uspokojování nějakých jejich potřeb, které se navíc často mění (respondent uvádí např. stálý

tlak členů na vedení ohledně pořádání zájezdů a následnou nízkou účastí na nich).

Zvláštností podporujících spolků je, že ke ztrátě motivace účastnit se a zapojovat se do chodu vede paradoxně dosažení cílů u jednotlivých členů, zejména když jsou současně i klienty organizace. Cílem ParaCENTRA je přivést lidi se získaným postižením míchy zpět do běžného života, a když se jim to podaří, může odpadnout potřeba podpory a styku s lidmi z organizace. I to je jeden z důvodů proč takto velký spolek uvažuje o transformaci na ústav.

Obdobné motivační faktory ovlivňují i zapojení členů kolektivních orgánů ústavů a obecně prospěšných společností do dalších aktivit jejich organizace. I členové správních rad se přímo zapojovali do práce ve své organizaci. Vzpomenu krátce pana Siveka, předsedu správní rady centra Modré dveře, který se zapojuje do fungování jejich sociální kavárny, členku správní rady Portima, o. p. s., která je současně i zástupkyní ředitele v této organizaci, a tudíž se zapojuje do běžného chodu i proto, že je zaměstnankyní. V další organizaci se členové správní a dozorčí rady podílí na organizaci společenských akcí pořádaných Domácím hospicem Vysočina, o. p. s. Všichni dotazovaní uvedli, že se podílejí na propagaci svých organizací a na fundraisingu.

Zapojení členů kolektivních orgánů do strategického řízení jejich organizací nezáviselo na právní formě jejich organizace. Rozdílný byl podíl členů kolektivních orgánů na tvorbě vize, poslání a případně strategického plánu, pokud jej jejich organizace měla. Členové některých organizací se účastnili tvorby těchto dokumentů, v jiných je pouze připomínkovali a schvalovali. Ne vždy to bylo tím, že by se nechtěli zúčastnit, ale tím, že se zapojují do práce v těchto orgánech ve svém volném čase a tyto procesy probíhaly v době, kdy se účastnit nemohli.

Všechny kolektivní orgány, které jsem měla možnost poznat, se věnovaly svým povinnostem, které jim ukládá zákon, případně zakládací smlouva a další dokumenty. Pokud bychom na práci zkoumaných kolektivních orgánů pohlédli optikou, zda se věnují leadershipu či managementu, nezbyvá než konstatovat, že se věnují obojímu. Příkladem lídrovských aktivit je spolupráce na tvorbě vize, poslání a případně strategického plánu. Příkladů manažerských aktivit jsem již řadu uvedla. Z těch, které bych ráda doplnila jako typické, byla probíhající komunikace správních rad s řediteli organizací, kontrolní činnost kolektivních orgánů nad financováním aktivit, která vedla u jedné ze zkoumaných společností až k výměně ředitele. Kolektivní orgány se ve všech dotazovaných společnostech věnovaly tvorbě rozpočtu

a jeho schvalování. Jejich členové se zapojovali do tvorby výročních zpráv a do fundraisingu. Mohu-li to shrnout, nezbyvá mi než potvrdit, že plnily to, co se od nich očekává a že ocenění jejich organizací v soutěži Neziskovka roku bylo zasloužené.

7. 4. Odměňování členů kolektivních orgánů

V oblasti odměňování se všechny představené neziskové organizace shodují a mají tyto mandáty vedeny jako čestné funkce. Při rozhovorech jsem jen jednou narazila na případnou možnost finančního odměňování, ale i v tomto případě se jednalo o možnost, o které je uvažováno ve vzdálenější budoucnosti. Tato myšlenka souvisela s odpovědností, kterou na sebe členové kolektivních orgánů berou, především pokud rozhodují o větších částkách, v řádech milionů. To rozporuje předseda dozorčí rady hospice, který říká, že adekvátní odměny nelze v současné době z omezených rozpočtů NNO vyplácet. Všichni zástupci kolektivních orgánů, se kterými jsem vedla rozhovor, vykonávají svou funkci, protože to dělat chtějí a rádi se zapojují do společnosti. Nikdo nevstupoval do své funkce s vidinou výdělků. Jak někteří z nich říkají, to se dá očekávat spíše u obchodních společností a ne v neziskovém sektoru.

V této oblasti byly odpovědi nejstručnější a navazovaly na předchozí motivaci, která se zdá být mnohem důležitější než finanční odměna. Autoři také hovoří o odměnách v práci pro kolektivní orgány především o nefinančních benefitech. Během rozhovorů jsme u jedné obecně prospěšné společnosti narazili na otázku hmotné odpovědnosti, které jsem se věnovala při představování kolektivních orgánů v teoretické části práce. Šlo o to, že členové volených i jmenovaných kolektivních orgánů nesou odpovědnost za své jednání a konání a jsou povinni se chovat s péčí řádného hospodáře. Pro mne byla překvapivá získaná odpověď, že si této odpovědnosti nejsou vědomi (nebo alespoň jedna z členek). K tomuto “výpadku” mohlo dojít samozřejmě i vzhledem k dlouhodobému vykonávání funkce, kdy si umím představit, že pokud nemusí člověk tomuto riziku čelit, tak na něj jednoduše zapomene. Diskusi na toto téma jsme ukončili tak, že bez ohledu na odpovědnost, kterou nese, nevidí žádný důvod pro pobírání odměn za výkon funkce člena kolektivního orgánu.

Ve všech zkoumaných organizacích u členů kolektivních orgánů převládá altruismus. Ze své vlastní zkušenosti vím, že v některých dalších NNO členové kolektivních orgánů odměny, byť symbolické, pobírají.

7. 5. Průběh a přínos zapojení se do soutěže Neziskovka roku

Členové kolektivních orgánů všech zkoumaných organizací shodně uvádějí, že nelitují své účasti v soutěži. Jako hlavní přínos pak uvádějí revizi dokumentů a plánů, kterou museli před nebo i po účasti provést. Díky tomu přepracovali některé dokumenty, zefektivnili některé postupy, ale také si uvědomili, kde mají slabiny a v jaké oblasti by se mohli ještě zlepšit. Menší organizace si připustily, že jejich kapacita je již naplněna a pokud by chtěly svou činnost posunout dále, budou muset přistoupit například k profesionalizaci. Díky této změně budou moci část povinností a aktivit přesunout na nově zaměstnané kolegy, kteří se ji již budou moci věnovat na plný úvazek.

Průběh soutěže hodnotili všichni respondenti jako velmi tvrdý a přísný a přirovnávali jej k auditu. Vždy ale tato svá tvrzení spojovali s tím, že i díky tomu se jim zdá soutěž hodnotnější a úspěch v ní cennější.

Ocenění si také organizace většinou váží z pohledu pozitivního PR. Díky zisku titulu Neziskovka roku se pak dostanou spíše do médií (i když třeba jen do lokálních) a díky tomu mohou svou organizaci dále propagovat. Ocenění prý také zlepšuje jejich postavení v komunitě „*Myslím si, že především na malém městě jako je naše to organizace pomůže udělat jméno v místní komunitě.*“ Pro oslovené zástupce kolektivních orgánů byl úspěch v soutěži i poděkováním za práci, kterou vykonávají zdarma. I to může mít v budoucnu velký vliv na jejich motivaci a chuť do další práce. Jak jsem již zmiňovala v teoretické části, právě pozitivní ocenění může být jedním z motivátorů, kterých je jinak v této práci nedostatek. Každý člověk slyší slova chvály rád, a o to více si jich cení, pokud zazní na prestižní soutěži a na národní úrovni, poté co prošel několika náročnými koly soutěže a důkladným auditem organizace.

7. 6. Dopad novely občanského zákoníku na neziskové organizace

Všechny organizace, které se účastnily výzkumu, byly založené již před rokem 2014 a dokonce byly všechny původně občanskými sdruženími. Jak už víme, tak tři z nich se rozhodly pro transformaci na spolek, ze dvou vznikly obecně prospěšné společnosti a jediná si zvolila pro další působení novou právní formu, zapsaný ústav. *„My jsme se rozhodovali mezi ústavem a obecně prospěšnou společností. Členka správní rady, která má právnické vzdělání nám tehdy vysvětlila pozitiva a negativa obou právních forem a my se rozhodli pro o.p.s. a jsme s tímto rozhodnutím spokojeni dodnes.“* říká o transformaci členka správní rady Portima, o. p. s.

Dopad měla novela především na uspořádání vztahů, rozdělení rolí a jasné sepsání stanov. Pro většinu to byla jen formální změna a s ní související povinná administrativa. *„Najali jsme si na to externího pracovníka, aby nám zpracoval dokumenty, a my jsme mohli pokračovat v naší činnosti,“* říká předsedkyně spolku Malostranský hřbitov. Ve Fénixu šlo také jen administrativu, kterou si vzal na starost pan Loebe jako právník. *„Díky svému vzdělání jsem vše zařídil, podal žádost na soud atd..“* ParaCENTRUM Fénix je také jediná organizace, která v době rozhovorů uvažovala o další transformaci na zapsaný spolek.

Jedinou výjimkou, kde nepovažují změnu ze spolku na obecně prospěšnou společnost za víceméně formální aktivitu, byl Domáci hospic Vysočina. Z rozhovoru s předsedy správní a dozorčí hospice vyplynulo, že část tehdejších zaměstnanců spolku, kteří byli současně i členy spolku, tedy členy nejvyššího kolektivního orgánu spolku, změny nevířala s radostí. Tito zaměstnanci cítili jako újmu to, že již nemohou jako dříve ovlivňovat rozhodování chodu organizace.

III. Závěr

Zařazení dvou organizací ze stejného města bylo užitečné, protože jsem měla možnost potkat se s dalším případem, kdy členka jedné správní rady je současně předsedkyní správní rady jiné organizace. Se souhlasem obou těchto rad pak může využívat zkušeností nabytých v této oblasti pro prospěch obou organizací. Alespoň takto svou roli hodnotí tato členka. To, že se to děje vím od nás z Karlovarského kraje, neboť členka správní rady organizace Pomoc v nouzi, o.p.s. kterou jsem zmínila v úvodu praktické části práce, je také členkou správních rad ve dvou dalších organizacích. Toto zjištění by bylo možno vykládat jako důkaz o nedostatku ochotných kompetentních lidí, kteří by stáli o pozice v kolektivních orgánech NNO. Především na malých městech se dle rozhovorů těžko hledají lidé, kteří by chtěli funkci v kolektivním orgánu NNO vykonávat.

Velký vliv na obsazování kolektivních orgánů mají zakladatelé organizací, kteří se často sami stávají členy jejich kolektivních orgánů. Sebekriticky vnímám, že se mi do výzkumu přihlásila pouze jedna organizace, která soutěžila v kategorii velké organizace. Z toho, co jsem se dozvěděla o Terapeutickém centru Modré dveře, z. ú., které má centrum i v Praze, vyvozují, že ve velkých městech a u velkých organizací může být situace jiná než u malých organizací. Zakladatelé velkých organizací, zvláště pokud jsou movití a současně štedří, mají zkušenosti a jsou obklopeni lidmi, kteří mají čím přispět, mohou výrazně ovlivňovat podobu svých organizací a jejich kolektivních orgánů, včetně jejich obsazení.

Kolektivní orgány jsou pro organizace velmi důležité a jejich funkce by neměla být čistě formální, nebo může, ale jak řekl zástupce jedné z organizací: „*Nemůžete pak být nejlepší Neziskovkou roku.*“ Bylo zajímavé sledovat, jak obrovský přehled mají tito lidé o svých organizacích a především jejich nadšení a zápal, se kterým se vrhají do své práce. Ředitel sítě hotelů, který si najde několikrát měsíčně čas na rozhovor s výkonnou ředitelkou jím založené NNO, zdravotní sestra, která věnuje svůj volný čas bádání na starobylém místě a mnoho dalších příběhů. Každé setkání pro mě bylo přínosné a z každého jsem odcházela s novými

poznatky a pocitem, že motivovaní a nadšení lidé stále existují.

Pokud bych měla dát doporučení ostatním NNO, které se potýkají s nastavením kolektivních orgánů, byla by to tato:

1. Najděte ve svém okolí motivované lidi, kteří mají zájem o danou organizaci. Mají schopnosti, kterých mohou v této funkci využít a ještě lépe pokud mají i známosti, které pomohou vaší organizaci posunout se dále nebo ji stabilizovat. Určitě by to také měli být lidé, kteří se chtějí učit a dále profesně, ale i lidsky růst.

2. Zaměřte se na mladé lidi ve svém okolí, dejte jim příležitost si vyzkoušet řízení a pomozte jim rozvíjet se v této oblasti.

3. Udržujte a myslete na poslání organizace. Je povinností kolektivních orgánů dohlížet na jeho následování a neuhýbání z cesty, kterou vytyčují zakládací dokumenty. Poslání musí být jasně formulované, vést k vizi, kterou jste si stanovili, a musí s nimi být ztotožněná celá organizace.

4. Finanční odměna za práci v kolektivních orgánech není důležitá, pokud lidé cítí, že si jejich práce vážíte a je dobré jim to veřejně připomínat.

5. Je možné využívat členů kolektivních orgánů jako fundraiserů, ale nesmí se to stát jejich hlavní činností, odvádělo by to jejich pozornost od dalších povinností, které ve své funkci mají.

Z mého pohledu se mi podařilo naplnit některé cíle z projektu diplomové práce lépe. Hovořím například o realizaci výzkumu v organizacích a o jejich popisu. Stejně tak jsem zahrнула do své práce informace o soutěži Neziskovka roku a kritéria, na základě kterých jsou organizace vybírány. Nahlédla jsem pod pokličku toho, jak správní a kontrolní orgány ve vybraných úspěšných NNO fungují, jak se jim daří vykonávat své úkoly a srovnat jejich reálnou činnost s odbornou literaturou. Podařilo se mi získat i přehled o tom, jaké změny do práce samosprávných orgánů přinesla novela občanského zákoníku.

Ačkoliv jsem zpětnou vazbu, kterou auditoři poskytují organizacím ohledně hodnocení kolektivních orgánů v rámci soutěže Neziskovka roku, se zástupci organizací řešila, tento cíl se mi nepodařilo naplnit. Vím, že zbývá stále mnoho oblastí, kterých jsem se dotkla jen letmo, jako je například komunikace mezi kolektivními orgány a vedením organizace. Také výzkum samotný by mohl být mnohem obsáhlejší a zahrnout mnohem více organizací. V dnešní uspěchané době jsem však velmi vděčná za to, že se šest organizací uvolilo poskytovat mi rozhovory a podělit se se mnou o drahocenný čas. Zpětně samozřejmě nacházím situace a momenty, které bych změnila, ale třeba tato má práce bude inspirací k nějakému dalšímu výzkumu.

Seznam zdrojů

ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2nd ed. London: Routledge, 2014. ISBN 978-0415550475

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024744872.

BOWEN, Shannon A., Brad RAWLINS a Thomas R. MARTIN. *An overview of the public relations function*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 9781606490990.

COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.

DIAMOND, ArLyne. *Training your board of directors a manual for the CEOs, board members, administrators and executives of corporations, associations, non-profit and religious organizations*. Toronto: Productive Publications, 2005. ISBN 9781552705599.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. Praha: FC Czech, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-282-6

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN

978-80-271-0434-5

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024750224.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0

CHAIT, Richard, William P. RYAN a Barbara E. TAYLOR. *Governance as leadership: reframing the work of nonprofit boards*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2005. ISBN 0-471-68420-1.

INGRAM, Richard T. *Ten basic responsibilities of nonprofit boards*. 2nd ed. Washington, DC: BoardSource, c2009. ISBN 1-58686-106-9

KOTTER, John P. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 0-87584-747-1 a KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4

O'NEILL, Michael. *Nonprofit nation: a new look at the third America*. 2nd ed. San Francisco: JosseyBass, 2002, 308 s. ISBN 07-879-5414-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8

RENTON, Tony. *Standards for the Boards*. Third edition. London: Institute of Directors, 2001. ISBN 0-7494-3752-9

SALAMON, Lester M. *The state of nonprofit America*. 2nd ed. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2012, 708 s. ISBN 978-081-5703-303.

SALAMON Lester M., S. Wojciech SOKOLOWSKI, Megan A. HADDOCK, and Helen S. TICE, *The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings*

from the implementation of the UN Nonprofit Handbook. Working Paper No. 49.
Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2012. ISBN 1-886333-63-7

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice.* Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9

ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti).* Praha: Informační centrum neziskových organizací, c2003. ISBN 80-86423-08-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

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

WEINSTEIN, Stanley a Pamela BARDEN. *The complete guide to fundraising management.* Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2017]. ISBN 9781119289326.

Zákony:

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

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

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

zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 68/2013Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů Zákon o církvích

Online zdroje:

CÉZOVÁ, Veronika. Právník Petr Vít: Laik už dnes většinou nedokáže sám založit neziskovku. *Pražský deník.cz* [online]. 2014 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: https://prazsky.denik.cz/zpravy_region/pravnik-petr-vit-laik-uz-dnes-vetsinou-nedokaze-sam-zalozit-neziskovku-20140808.html

ČESKOBRAĀTRSKÁ CÍRKEV EVANGELICKÁ (ČCE) [cit. 2020-05-28] Dostupné na: <<https://www.ustredicce.cz/rubrika/810-Vedeni-cirkve-Synod-O-synodu/index.htm>>

DIAKONIE *Organizační řád Diakonie ČCE*. 2019 [cit. 2020-05-28] Dostupné z: <<https://www.diakonie.cz/res/archive/002/001837.pdf?seek=1574759753>>

ENGLISH HERITAGE. *Výroční zpráva 2017/2018* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: https://www.english-heritage.org.uk/siteassets/home/about-us/annual-reports/eh-annual-report-2018_-web.pdf

CHARITA ČESKÉ REPUBLIKY *Stanovy*. 2018 [cit. 2020-05-28] Dostupné z: <<http://www.fes.de/fes4/publikationen/Jakubowicz.pdf>>

LARCKER, David F., Stephen MILES, Taylor GRIFFIN a Brian TAYAN. *Board of Director Evaluation and Effectiveness*. Stanford: Stanford Rock Center for Corporate Governance, and The Miles Group, 2016. [cit. 2020-05-28] Dostupné z: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2016-survey-board-director-evaluation-effectiveness>.

LÉKAŘI BEZ HRANIC. *Výroční zpráva 2018* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z:

https://www.lekari-bez-hranic.cz/sites/master/files/vz_2018_web.pdf

NADACE PRO ROZVOJ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI (NROS) *Ocenění Neziskovka roku Pokyny pro účastníky ocenění a systém hodnocení*. [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <https://www.neziskovkaroku.cz/res/data/002/000265.pdf>

NONPROFIT ACTION *Facts and Stats about NGOs Worldwide*. 2015 [cit. 2020-05-28] Dostupné na: <http://nonprofitaction.org/2015/09/facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>

TRANSPARENT HANDS *List of Top 10 NGOs*. 2017 [cit. 2020-05-28] Dostupné na: <https://www.transparenthands.org/list-of-top-10-non-governmental-organizations-in-usa/>

VAJDOVÁ, Tereza. Zpráva o neziskovém sektoru v České republice. *Nadace rozvoje občanské společnosti* [online]. 2005.[cit. 2020-03-17]. Dostupný z https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf

VESELÝ, Josef J. *NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK - zákon číslo 89/2012 Sb., Z POHLEDU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ* [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: http://www.hclpraha.cz/doc/skripta_9.pdf. Esej. UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

WOODLAND TRUST *About us* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.woodlandtrust.org.uk/about-us/what-we-do/>

Seznam zkratek

ČCE – Českobratrská církev evangelická

NOZ – nový občanský zákoník

OSN – Organizace spojených národů

CHČR – Charita České republiky

PR – public relations

ČR – Česká republika

NNO – nestátní neziskové organizace

USA – Spojené státy americké

o. p. s. – obecně prospěšná společnost

z. s. – zapsaný spolek

z. ú. – zapsaný ústav