

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra studií občanské společnosti



*Diplomová práce*

**Financování organizací občanské společnosti – případová studie vybrané  
OOS v ČR**

Autor práce: Bc. Barbora Szerudová

Vedoucí práce: JUDr. Hana Frištenská

Praha 2022

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze, dne 5. 1. 2022

.....  
Barbora Szerudová

## **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí své diplomové práce JUDr. Haně Frištenské za její vstřícný přístup, cenné rady, ale hlavně trpělivost a čas, který mi věnovala při psaní této práce. Dále také děkuji všem, kteří mi svou radou a konzultacemi poskytli informace, jež jsem využila v této práci. V neposlední řadě děkuji svému respondentovi za jeho spolupráci.

## **Abstrakt**

Diplomová práce s názvem „Financování organizací občanské společnosti – případová studie vybrané OOS v ČR“ popisuje zdroje financování organizací občanského sektoru v České republice. V první části s využitím teoretických zdrojů se zabývá možnostmi získávání prostředků k financování v organizacích občanské společnosti. Druhá výzkumná část práce se zaměřuje na strukturu zdrojů příjmů u SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s. a zda tato organizace plně využívá všechny dostupné zdroje financování.

## **Klíčová slova**

Organizace občanské společnosti, zdroje financování, spolek, dotace, fundraising, udržitelnost.

## **Abstract**

The diploma thesis entitled "Financing of civil society organizations - a case study of selected CSOs in the Czech Republic" describes the sources of financing of civil society organizations in the Czech Republic. The first part, using theoretical resources, deals with the possibilities of obtaining funding for civil society organizations. The second research part of the thesis focuses on the structure of sources of income at SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s. and whether this organization makes full use of all available sources of funding.

## **Keywords**

Civil society organizations, sources of funding, association, grant, fundraising, sustainability.

## Obsah

1 Úvod.....	7
2 Občanská společnost.....	8
2.1 Občanská společnost a její základní dělení.....	10
2.1.1 Sociokulturní přístup.....	10
2.1.2 Ekonomický přístup.....	11
2.2 Organizace občanské společnosti.....	12
2.3 Formy organizací občanské společnosti.....	13
2.3.1 Spolky.....	13
2.3.2 Nadace.....	16
2.3.3 Nadační fondy.....	19
2.3.4 Evidované právnické osoby církví.....	21
2.3.5 Ústavy.....	24
2.3.6 Obecně prospěšné společnosti.....	27
3 Financování.....	31
3.1 Financování nestátních neziskových organizací.....	31
3.1.1 Vnější zdroje.....	34
3.1.2 Vlastní zdroje.....	64
3.1.3 Fundraising.....	66
3.1.4 Crowdfunding.....	68
4 Udržitelnost.....	70
4.1 Finanční udržitelnost organizací občanské společnosti.....	71
4.2 Strategie řízení.....	72
5 Metodologie.....	73
5.1 Cíl výzkumu.....	73
5.2 Výzkumná otázka:.....	73
5.3 Metoda výzkumu:.....	74
5.4 Výběr zkoumaného případu:.....	75
5.5 Sběr dat:.....	75
5.5.1 Analýza dokumentů.....	75
5.5.2 Rozhovor.....	76
5.6 Analýza dat:.....	76
5.7 Etická kritéria:.....	77
6 SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s. (dále jen „SDMO“)	77
6.1 Charakteristika sdružení (veřejný rejstřík).....	77
6.2 Vnitřní struktura.....	80

6.3Středisku ucelené rehabilitace při DMO .....	80
6.4Ekonomické ukazatele .....	82
6.4.1Struktura zdrojů .....	82
6.5Shrnutí .....	90
6.6Analýza .....	91
6.6.1Rok 2014 .....	91
6.6.2Rok 2015 .....	93
6.6.3Rok 2016 .....	94
6.6.4Rok 2017 .....	96
6.6.5Rok 2018 .....	98
6.6.6Rok 2019 .....	99
6.6.7Shrnutí .....	101
6.6.8Doporučení .....	107
7Závěr .....	111
8Zdroje .....	113
9Seznamy .....	123
9.1Seznam použitých zkratk .....	123
9.2Seznam obrázků .....	125
9.3Seznam grafů .....	125
9.4Seznam tabulek .....	126
9.5Seznam příloh .....	126
10Příloha .....	127

# 1 Úvod

Existence rozvíjející se občanské společnosti a fungování organizací občanské společnosti (dále též „OOS“) je znakem demokracie v každém vyspělém státě. Tyto organizace, jak již z jejich názvu vyplývá, jsou zaměřeny na občana a jejich hlavní činnost by měla být veřejně prospěšná. Aby mohly organizace občanské společnosti fungovat, a tím i vykovávat své „bohulibé“ cíle, potřebují prostředky na svou existenci a činnost, tudíž jsou zdroje příjmů jednou z nejdůležitějších podmínek pro fungování každé OOS. (Rektořík, 2001). Každá organizace občanské společnosti si tyto zdroje musí zajistit v náležité výši a diverzifikované, což je předpokladem pro její dlouhodobou udržitelnost. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012)

Příjmy OOS pocházejí buď z vlastních zdrojů organizace, nebo ze zdrojů cizích. (Müller, 2000) Velká část OOS financuje svou činnost právě ze státních zdrojů, což mnohdy vede k tomu, že jsou na nich závislé a může to mít i negativní důsledky na činnost OOS, jako jsou např. finanční nepředvídatelnost nebo ohrožená autonomie. (Khieng, Dahles, 2015) Aby předešly OOS co nejvíce negativním dopadům na chod a naplňování cílů, ale i pro budoucí existenci, musí každá OOS zdroje prostředků aktivně vyhledávat a obstarávat. (Norton, 2003)

V posledních desetiletích dochází k nárůstu výzkumu oblasti občanské společnosti a jejích organizací. Na přední místo lze uvést Mezinárodní srovnávací výzkum Univerzity Johnse Hopkinse, který posloužil jako základ nárůstu výzkumu Občanské společnosti v České republice. Do tohoto výzkumu byla zapojena i řada českých vědců, jako např. Pavol Frič nebo Martin Potůček. V České republice se mezi pracoviště zabývající se výzkumem Občanské společnosti řadí např. Centrum pro výzkum neziskového sektoru při Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně či Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. (Skovajsa, 2010) Financováním OOS se zabývalo velké množství českých výzkumníků, mezi nimi např. Jiří Špalek, nebo Miroslav Hálek.

V diplomové práci se budu zabývat tématem *Financování organizací občanské společnosti*. Toto téma jsem si zvolila, protože se většinu svého profesního života pohybuji ve světě financí. Zároveň jsem si vědoma, že téma financování je klíčové pro všechny, nejen pro OOS, protože díky nim může dojít k naplnění cílů a přání. O financování OOS bylo napsáno mnoho rozdílných prací. Já se na tento problém podívám z pohledu jedné konkrétní OOS s tím, že tato organizace pochopí vlastní situaci a povede to ke změně jejího přístupu k financím.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí. Do části teoretické a části výzkumné. V teoretické části se budu za pomoci rešerší relevantní literatury zabývat možnostmi financování organizací občanské společnosti v České republice. Konkrétně zde budou vyjmenovány a popsány zdroje, které mohou tyto organizace použít ke svému financování a zároveň zde budou vymezeny pojmy fundraising a crowdfunding. Získávání zdrojů a jejich rešerše u OOS není nahodile řazeno, ale bude sloužit jako východisko pro výzkumnou část, která je jádrem celé diplomové práce. Výzkumná část diplomové práce se bude zabývat zdroji příjmů a nákladů u SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s.

Cílem práce je získat přehled o možnostech zdrojů financování OOS v České republice. U vybrané OOS analyzovat získaná data, zvláště pak zdroje příjmů, a následně provést komparaci se zdroji financování OOS z teoretické části práce. Na základě získaných poznatků provést doporučení pro tuto vybranou organizaci a odpovědět na výzkumné otázky:

- Jaké zdroje financování vybraná OOS získává k zajištění svých cílů a činností?
- Využívá vybraná OOS všechny dostupné zdroje financování?
- Jakým způsobem přizpůsobuje vybraná OOS svou činnost dostupným zdrojům financování?
- Využívá vybraná OOS možnost úlevy na daních?
- Jakým způsobem ovlivnil odchod hlavního donátora činnost a plnění cílů vybrané OOS?
- Je vybraná OOS dlouhodobě udržitelná?

## **2 Občanská společnost**

Sociální prostor mezi trhem, státem a domácnostmi je provázen širokým spektrem terminologie, protože je celá řada oborů, které se zabírají konceptem sociálního života, od politologie až po ekonomii, a to vede k prolínání teorií. Např. dle Salamona a Sokolowskiho (2016) je termín třetí sektor používán v širokém spektru činnosti v Evropě i na celém světě. Ve Spojeném království je vymezen úzkým konceptem „veřejných charitativních organizací“. Ve Francii, Belgii, Portugalsku, Španělsku, Itálii, Řecku a v částech východní Evropy, frankofonní části Kanady a v celé Latinské Americe je tento prostor spojován spíše s pojmem sociální ekonomika. Ve východní Evropě se pro tento sektor používá velice široký



termín občanská společnost. Dále se můžeme setkat také s pojmy jako např. neziskový, dobrovolnický a nezávislý sektor. (Skovajsa, 2010)

Pro účely této práce budu vycházet z označení tohoto prostoru mezi trhem, státem a domácnostmi, který použil ve své práci Skovajsa a kol. (2010) Jedná se o pojem Občanská společnost.

Pro demokratický politický systém je občanská společnost nezbytnou součástí. V demokratickém státě se poskytuje občanské společnosti prostor pro rozvoj a ochranu prostřednictvím zákonů a základních práv a svobod. Občanská společnost v demokratickém systému zprostředkovává potřeby a zájmy občanů ve vztahu ke státu, ale i k sobě navzájem. Díky tomu se upevňuje a udržuje demokratické prostředí ve státě. (Skovajsa, 2010)

Původně pojem občanská společnost znamenal to samé co stát, ovšem v dnešní době se na něj pohlíží zcela opačně. V 18. století se začal prosazovat nový význam, který kladl důraz na existenci svobodné části života mimo stát, trh a rodinu. Představy, které se později staly základem pro chápání občanské společnosti, tak jak je známá v dnešní době, začal rozvíjet anglický filozof John Locke. Na základě svých vlastních potřeb začali lidé vytvářet svobodná shromáždění a díky tomu vznikala svobodná sdružení a společnosti. (Skovajsa, 2010)

Občanskou společnost je možné chápat různými způsoby. Rozlišují dvě základní dimenze, jak je možné tuto problematiku chápat a také zkoumat. První dimenze se věnuje zejména problematice veřejné sféry a představuje diskuzi občanů nad záležitostmi státu. Druhá dimenze je spjata spíše s rozvojem politického myšlení v 18. století. Tento přístup považuje občanskou společnost za soukromou sféru ekonomických transakcí a sdružování, která vytlačuje stát do úzkých liberálních hranic. (Strnadová, 2008)

Dvořáková (2010, s. 30) chápe občanskou společnost jako „*prostor pro aktivity a účast občanů, kdy jednotlivý občan může ovlivnit podmínky, v nichž žije, a to jak přímo, vlastní účastí v organizaci, tak nepřímo, politickým tlakem na nastolení agendy, která bude odrážet témata a konflikty, jež jsou hluboce zakořeněny ve společnosti*“.

Světová banka označuje občanskou společnost jako „*širokou škálu nevládních a neziskových organizací, které se účastní veřejného života a vyjadřují zájmy a hodnoty svých členů založené na etických, kulturních, politických, vědeckých, náboženských nebo filantropických úvahách.*“ (World Bank, 2013)

Občanská společnost se skládá ze dvou částí – organizované a neorganizované. Organizovaná část je tvořena občany, kteří se podílejí na správě věcí veřejných. Sdružují se zejména v soukromých organizacích občanů, které fungují na principech solidarity a vzájemné důvěry občanů, kteří se v nich angažují. Občané se na provozu těchto organizací podílejí prostřednictvím členství, dárcovství či různé dobrovolnické činnosti. Mezi tyto organizace se řadí např. spolky, nadace, církve nebo obecně prospěšné společnosti. Organizovaná část občanské společnosti se označuje jako občanský sektor. (Frič, 2016)

Kromě organizované části existuje i neorganizovaná část, která zahrnuje neformální společenství, veřejná shromáždění, demonstrace i samotné občany.

## **2.1 Občanská společnost a její základní dělení**

Vznik občanské společnosti souvisí s rozvojem tržního hospodářství a trh je s veřejnou sférou neoddělitelně spjat. Trh učí občany, jak prosazovat své cíle, kompromisy apod., ale také je učí toleranci či odpovědnosti. Müller dělí teoretické přístupy na dva hlavní proudy, jedná se o sociokulturní a ekonomický přístup. (Blafková, 2008)

### **2.1.1 Sociokulturní přístup**

Sociokulturní přístup se člení na generalisty, minimalisty a maximalisty. Generalisté chápou občanskou společnost jako politický systém, který má určité rysy – pluralismus, volný trh, politickou pomoc založenou na zákonech nebo veřejné diskuzi. Z tohoto důvodu považují občanskou společnost za pojem, který je blízký pojmu demokracie. Maximalisté považují občanskou společnost za nevládní sféru. Jedná se tedy o souhrn institucí, kterými jsou např. instituce tržního hospodářství, vláda práva, politické strany a další různé formy společenské spolupráce. V podstatě se jedná o celou společnost mimo státní sféru. Müller mezi představitele tohoto konceptu řadí i české teoretiky občanské společnosti – Václava Havla a Petra Pitharta (Müller, 2002).

Generalisté a maximalisté tvrdí, že trh učí občany odpovědnosti, toleranci, názorové pluralitě apod. a je neoddělitelnou součástí občanské společnosti tak, jako je občanská společnost neoddělitelnou součástí trhu. Nesmí ale vzniknout domněnka, že trh pro ně představuje jedinou podmínku existence občanské společnosti. Podle nich by nejen trh, ale i stát měl být kriticky hodnocen v případě, že se objeví tendence manipulovat s veřejností. Pozornost a případná kritika by se měla zaměřovat i na média, odbory, politické strany apod. (Blafková, 2008)

Minimalisté koncept občanské společnosti více zužují a charakterizují ji jako souhrn kulturních předpokladů, tradic, hodnot či norem, které mají vliv na chování jedinců ve společnosti. Občanská společnost představuje rozvinutou komunitu, která je svázána interpersonálními vztahy loajality, závazky a solidaritou. U minimalistů občanská společnost nezahrnuje stát a ani oblasti, ve kterých není možné podporovat vzájemnou solidaritu. Jedná se o organizované i neorganizované formy občanské aktivity, které se nesoustředí na zisk. (Dohnalová, 2003)

Redukcionistický přístup existenci občanské společnosti buď neuznává, nebo ji na druhé straně chápe jako původce určitého nebezpečí pro dokonalé fungování společnosti. Občané demokratického státu ale mají právo ovlivňovat a prosazovat své zájmy, které musí být v souladu se zákonem. Úkolem státu je poskytnout jim nástroje, kterými se mohou bránit proti rozpínavosti moci trhu a státu. Občanská společnost by neměla být chápána jako ohrožení demokratického státu, ale jako jeho součást. Do občanské společnosti se řadí např. nadace, církve, spolky apod., které se označují jako organizovaná část. Kromě ní ještě existuje neorganizovaná část, do které patří např. veřejná shromáždění, demonstrace, ale i občané. Občanská společnost je tvořena i částmi, které nejsou viditelné – např. zvyklostmi, které mají vliv na chování občanů. (Skovajsa, 2010)

V rámci redukcionistického přístupu se ještě rozlišuje kapitalistická verze, která je založena na liberalistických požadavcích na minimální zásahy do fungování trhu. Zde platí zásada, že pokud jedinec maximalizuje svůj zisk, tak maximalizuje zisk všech. Na základě toho pak jedinec ani občanskou společnost nepotřebuje, protože je schopen své zájmy hájit sám (nepotřebuje k tomu podporu státu ani ostatních). Stát a trh si mají jít každý svou vlastní cestou a různé organizace nejsou vnímány pozitivně, protože mohou mít postupně vliv na politiku např. prostřednictvím lobbingu. Díky tomu se tak posiluje pozice státu, což zde není přijatelné. (Müller, 2002)

### **2.1.2 Ekonomický přístup**

Podle Müllera má ekonomický přístup celou řadu nedostatků, na realitu nepohlíží objektivně a z tohoto důvodu jej označuje jako přístup redukcionistický. Levicová verze vychází z Marxe a dochází ke splynutí občanské společnosti a státu. (Müller, 2002)

Ekonomové považují existenci a rozvíjení tohoto sektoru jako odpověď na nedostatky státu. V případě státu poukazují na to, že má menší možnosti splnit požadavky různých menšin při poskytování veřejných statků. Upozorňují také na rozpor informací mezi výrobcí a spotřebiteli, kdy občanský sektor působí důvěryhodněji, protože jeho cílem není dosahovat zisku. Z ekonomického pohledu představuje občanský sektor prostředí, ve kterém se

zvětšuje společenské bohatství. Nestátní neziskové organizace přicházejí s novými myšlenkami a možnostmi, jak reagovat na problémy. V občanském sektoru dochází k přerozdělování obrovských finančních prostředků a lidská práce je jak placená, tak i dobrovolnická. Celá řada dobrovolnických organizací i nadací je ekonomicky aktivní tím, že poskytují různé služby. (Škrabelová, 2005)

## 2.2 Organizace občanské společnosti

Předchozí část představovala úvod do problematiky a základní dělení občanské společnosti. Tato část bude zaměřená na organizace či instituce, které se řadí do občanské společnosti.

Mezi autory odborné literatury panují určité nejasnosti v tom, které organizace ještě patří do občanské společnosti a které už nikoli. Nejčastěji se tyto nejasnosti týkají toho, jestli do občanské společnosti patří církev, odbory a různé profesní organizace a také orgány samosprávy. Většina autorů, kteří se zabývají touto problematikou, řadí do občanské společnosti i církev a odbory. Problém se objevuje v případě samosprávy. Např. Havel či Pithart ji do občanské společnosti řadí, naopak podle Šamalíka není samospráva součástí občanské společnosti a řadí ji mezi občana a stát. Podle něj se jedná o určitý spojovací prvek. (Strnadová, 2008)

Tato práce při definování organizací občanské společnosti vychází ze strukturálně operativní definice Salamona a Anheiera (1992,1997) v níž autoři definují OOS pěti základními znaky:

- Organizovanost: organizace se řídí dle právních norem, nebo má pevně danou organizační strukturu.
- Soukromý charakter a nezávislost na státu: organizace jsou zakládány a řídí se dle soukromého práva.
- Nerozdělování zisku: Organizace není zakládána za účelem zisku. Případný zisk je použit k plnění cílů organizace.
- Samosprávnost: organizace si samy řídí svou činnost.
- Dobrovolnost: organizace využívají práce dobrovolníků a dobrovolných darů donorů.

Dle výše uvedené definice a soukromého práva na území České republiky působí tyto organizace občanské společnosti, které jsou také často označovány jako nestátní neziskové organizace:

- spolek,

- nadace,
- nadační fond,
- obecně prospěšná společnost,
- účelové zařízení registrovaných církví a náboženských společností,
- ústav

Jak bylo psáno v kapitole o občanské společnosti, dochází zde k přesahu mezi jednotlivými sektory, a to platí i o OOS. V prostoru občanské společnosti se pohybují i další organizace, ale zde se jedná o subjekty veřejného práva:

- komory a komory profesní,
- odbory,
- školské právnické osoby,
- veřejné výzkumné instituce,
- vysoké školy (veřejné).

## **2.3 Formy organizací občanské společnosti**

Existuje celá řada označení pro jednotky organizované občanské společnosti, jako např. charitativní, nevládní nebo dobrovolnické organizace. (Skovajsa a kol., 2010). Pro účely této práce budu dále používat termín nestátní neziskové organizace (NNO), jaký užívá stát a jeho organizační jednotky.

Nestátní neziskové organizace se člení do několika právních forem. Při zakládání této organizace se nejdříve musí vybrat právní forma, která bude vyhovovat účelu a činnosti budoucí nestátní neziskové organizace. V této části budou uvedeny základní informace o vybraných OOS.

### **2.3.1 Spolky**

Právní úprava spolků je uvedena v § 214 – 302 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Ten vymezuje spolek jako členskou korporaci, to znamená, že se jedná o společenství osob. Založit spolek mohou minimálně tři osoby ať fyzické, nebo právnické. Tyto osoby mají společný zájem a budou ho společně uskutečňovat. Spolek je samosprávný a dobrovolný.

	Spolek
Způsob založení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shoda zakladatelů na obsahu stanov</li> <li>• Usnesením ustavující schůze</li> </ul> <p>Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku.  Součástí názvu musí být slova spolek, nebo zapsaný spolek  Minimálně 3 osoby se společným zájmem</p>
Práva zakladatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schválení stanov</li> <li>• Podat návrh na zápis do veřejného rejstříku</li> </ul>
Zakladatelské právní jednání – název a forma	<p>Stanovy</p> <p>Dle OZ stanovy obsahují:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Název, sídlo spolku a účel spolku,</li> <li>• Práva a povinnosti členů, způsob vzniku těchto povinností</li> <li>• Vymezení statutárního orgánu</li> </ul> <p>Dále:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• upravují se dle konkrétní činnosti spolku,</li> <li>• podepíše je všemi zakladatelé, ale podpisy nemusí být úředně ověřeny.</li> <li>• obsahují vyjmenované členy statutárního orgánu,</li> <li>• musí být uloženy v sídle spolku.</li> </ul>
Účel	<p>Jedná se o hlavní činnost spolku</p> <p>K naplňování a ochraně zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen.</p>
Nejvyšší orgán (název, složení, funkční období)	<p>Není-li určeno stanovami jinak, je to členská schůze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrovolná účast každého člena spolku,</li> <li>• alespoň jednou do roka,</li> <li>• usnášení schopnost při účasti většiny členů spolku,</li> <li>• usnesení je přijato většinou přítomných členů,</li> <li>• jeden člen = jeden hlas,</li> </ul>

Působnost nejvyššího orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Volí a odvolává členy statutárního orgánu*“</li> <li>• Určuje hlavní zaměření činnosti spolku</li> <li>• rozhoduje o změně stanov</li> <li>• schvaluje výsledek hospodaření spolku</li> <li>• hodnotí činnost dalších orgánů spolku i jejich členů</li> <li>• rozhoduje o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně“ (občanský zákoník)</li> </ul>
Podmínky členství v nejvyšším orgánu	Členství je dobrovolné Podmínky jsou upravené ve stanovách
Statutární orgán	Druh statutárního orgánu je dle stanov: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kolektivní – výbor,</li> <li>• individuální – předseda,</li> </ul>
Působnost statutárního orgánu	Určeno stanovami Funkční období - 5 roků* Zastupuje spolek a jedná v jeho jméno
Kontrolní orgán	Kontrolní komise*
Působnost kontrolního orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimálně 3 členové, kteří jsou voleni a odvoláváni členskou schůzí. Funkční období - 5 roků*</li> <li>• Kontroluje činnost spolku</li> <li>• Další působnost určena stanovami</li> </ul>
Podmínky členství v kontrolním orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesmí být členem statutárního orgánu</li> <li>• nesmí být ani likvidátorem</li> </ul>
Způsob zrušení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soudem</li> <li>• Rozhodnutím členské schůze</li> </ul> <p>Je stanoven likvidátor, který:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zinventarizuje a zpeněží majetek</li> <li>○ ukončí smlouvy</li> <li>○ zarchivuje listiny a písemnosti</li> <li>○ podá návrh na výmaz z veřejného rejstříku</li> </ul>
Naložení s likvidačním zůstatkem	<p>Likvidátor, po vyrovnání dluhů spolku, postupuje s likvidačním zůstatkem dle stanov. Může ho nabídnout spolku s podobným účelem. Pokud tak není možné učinit, nabídne likvidátor tento likvid. zůstatek obci, nebo kraji kde měl spolek sídlo.</p> <p>Obec nebo kraj musí tento likvidační zůstatek použít pouze k veřejně prospěšnému účelu. S dotací z veřejných rozpočtů naloží likvidátor dle rozhodnutí příslušného orgánu.</p>
Podnikání	Podnikatelskou nebo jinou výdělečnou činnost může spolek vykonávat pouze jako činnost vedlejší. Zisk musí být využit na hlavní účel spolku.

\*neurčí-li stanovy jinak

Zdroj: Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník

### 2.3.2 Nadace

Nadace jsou upraveny § 306 – 393 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve kterém jsou označovány jako fundace. Tento pojem představuje právnickou osobu, která je vytvořená majetkem vyčleněným k určitému a předem stanovenému účelu.

Povinností nadace je vytvářet nadační kapitál. Protože jejich majetek nemůže být zcela spotřebován, tvoří nadace tzv. nadační jistinu v min. výši 500 000 Kč.

	Nadace
Způsob založení	<p>Nadační listina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zakládací listina – jednou i více osobami, může se jednat o FO i PO</li> <li>• pořízení pro případ smrti</li> </ul> <p>Vznik nadace je dnem zápisu do nadačního rejstříku. Název musí obsahovat slovo nadace.</p>
Práva zakladatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podat návrh na zápis do nadačního rejstříku</li> <li>• provádět změny v nadační listině</li> </ul>



	<p>povinnost zakladatele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vklad majetku, jehož výše může být u jednotlivých zakladatelů rozdílná.</li> </ul> <p>Není pravidlo určující výši nebo požadavek na minimální klad. Ale úhrn všech vkladů do nadace musí být minimálně ve výši 500 000 Kč.</p>
Zakladatelské právní jednání – název a forma	<p>Nadační listina je ve formě notářského zápisu, kterou podepisují všichni zakladatelé. Pokud je nadace zakládána více osobami, považují se za zakladatele jediného a musí jednat jednomyslně.</p> <p>Zakládací listina obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• název, sídlo a vymezení účelu nadace, v názvu musí být slovo „nadace“,</li> <li>• personalizace zakladatelů,</li> <li>• výše vkladu majetku každého zakladatele,</li> <li>• výše nadačního kapitálu,</li> <li>• počet členů správní rady, jejich personalizace a jakým způsobem členové správní rady za nadaci jednají,</li> <li>• počet členů dozorčí rady a jejich personalizace, nebo personalizace revizora,</li> <li>• určení správce vkladů,</li> <li>• pravidla a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků.</li> </ul>
Účel	<p>Společensky nebo hospodářsky užitečný účel. Účel může být jak veřejně prospěšný, tak i dobročinný. Zakázaným účelem je podpora politických stran a hnutí anebo jiná účast na jejich činnosti</p>
Nejvyšší orgán (název, složení, funkční období)	<p>Správní rada: min. 3 členové funkční období - 5 roků (lze i opakovaně)*</p>
Působnost nejvyššího orgánu	<p>Správní rada sama volí a odvolává své členy* Řídí chod nadace</p>

Podmínky členství v nejvyšším orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není členem dozorčí rady,</li> <li>• není vůči nadaci v pracovním poměru,</li> <li>• je ve vztahu k účelu nadace bezúhonný.</li> </ul>
Statutární orgán	Správní rada jmenuje ředitele nadace a ten řídí vnitřní chod nadace
Působnost statutárního orgánu	Funkční období - 5 roků*
Kontrolní orgán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozorčí rada – má minimálně 3 členy</li> <li>- musí být zřízena, když nadační kapitál přesahuje 5 mil. Kč,</li> <li>- funkční období - 5 roků*</li> <li>• Revizor - může jím být i PO</li> </ul>
Působnost kontrolního orgánu	<p>Dozorčí rada sama volí a odvolává své členy*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dohlíží, jestli správní rada jedná dle zákona, nadační listiny a statutu,</li> <li>• kontroluje plnění podmínek stanovených pro poskytování nadačních příspěvků,</li> <li>• upozorňuje správní radu na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění,</li> <li>• kontroluje účetnictví a provádí přezkum závěrek,</li> <li>• svolává zasedání správní rady.</li> </ul>
Podmínky členství v kontrolním orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není členem správní rady nebo likvidátorem,</li> <li>• není vůči nadaci v pracovním poměru,</li> <li>• je ve vztahu k účelu nadace bezúhonný</li> </ul>
Způsob zrušení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při dosažení účelu, pro který byla nadace založena</li> <li>• soudem - rozhodnutí o zrušení nadace s likvidací</li> </ul> <p>Je stanoven likvidátor, který:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zinventarizuje a zpeněží majetek</li> <li>○ ukončí smlouvy</li> <li>○ zarchivuje listiny a písemnosti</li> <li>○ podá návrh na výmaz z veřejného rejstříku</li> </ul>

Naložení s likvidačním zůstatkem	Likvidátor, po vyrovnání dluhů nadace, postupuje s likvidačním zůstatkem dle nadační listiny. Může ho nabídnout nadaci s podobným účelem. Pokud tak není možné učinit, nabídne likvidátor tento likvid. zůstatek obci, nebo kraji kde měla nadace sídlo.  Obec nebo kraj musí tento likvidační zůstatek použít pouze k veřejně prospěšnému účelu.
Podnikání	Může pouze jako vedlejší činnost nadace.  Zisk musí použít k podpoře hlavního účelu nadace.  Nadace může být v obchodní společnosti pouze jako společník s omezeným ručením.

\*Neurčí-li nadační listina jinak

Zdroj: Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník

### 2.3.3 Nadační fondy

Nadační fond je upraven v § 394 – 401 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Opět se jedná o fundaci, ale s liberálnějším přístupem k účelu a majetku. Nadační fond nemusí vytvářet nadační kapitál ani nadační jistinu. Jeho majetek může být zcela spotřebován. Není povinen vydávat výroční zprávy.

	Nadační fond
Způsob založení	Nadační listina <ul style="list-style-type: none"> <li>zakládací listina – jednou i více osobami, může se jednat o FO i PO</li> <li>pořízení pro případ smrti</li> </ul> Vznik nadačního fondu je dnem zápisu do nadačního rejstříku. Název musí obsahovat slova nadační fond.
Práva zakladatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>podat návrh na zápis do nadačního rejstříku</li> <li>volba způsobu a formy, jak dosáhnout zvoleného účelu</li> </ul> Každý zakladatel musí provést vklad do nadačního fondu, ale jeho minimální výše není stanovena.
Zakladatelské právní jednání – název a forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pořízení nadační listiny nemusí být učiněno formou notářského zápisu.</li> <li>Zakládá-li nadační fond více osob, nejedná se o zakladatele jediného, a tudíž nemusí jednat jednomyslně.</li> </ul>

	<p>Zakládací listina obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• název, sídlo a účel nadačního fondu,</li> <li>• zakladatele a jejich personalizace,</li> <li>• výše vkladů zakladatelů,</li> <li>• určení správce vkladů,</li> <li>• počet členů správní rady, jejich personalizace a jakým způsobem jednají za nadační fond,</li> <li>• počet členů dozorčí rady, nebo revizora a jejich personalizace,</li> <li>• pravidla a podmínky pro poskytování dotačních příspěvků.</li> </ul>
Účel	Jakýkoliv společensky i hospodářsky prospěšný účel.
Nejvyšší orgán (název, složení, funkční období)	Upraveno v nadační listině.
Působnost nejvyššího orgánu	Upraveno v nadační listině.
Podmínky členství v nejvyšším orgánu	Upraveno v nadační listině.
Statutární orgán	<p>Správní rada</p> <p>OZ určuje pouze obecná ustanovení, proto je nutné v nadační listině stanovit podrobnosti, jako např. počet členů správní rady, jejich způsob zvolení do funkce anebo délku funkčního období.</p>
Působnost statutárního orgánu	OZ určuje pouze obecná ustanovení, proto by podrobnosti měly být upraveny v nadační listině.
Kontrolní orgán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozorčí rada</li> <li>• Revizor</li> </ul>

	OZ určuje pouze obecná ustanovení, proto je nutné v nadační listině stanovit počet členů dozorčí rady, způsob zvolení do funkce anebo délku funkčního období. Popřípadě stanovit revizora.
Působnost kontrolního orgánu	OZ určuje pouze obecná ustanovení, proto by podrobnosti měly být upraveny v nadační listině.
Podmínky členství v kontrolním orgánu	OZ určuje pouze obecná ustanovení, proto by podrobnosti měly být upraveny v nadační listině.
Způsob zrušení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správní rada – pokud nadační fond nemůže plnit svůj účel.</li> <li>• Soud - pokud nadační fond nemůže plnit svůj účel.</li> </ul>
Naložení s likvidačním zůstatkem	OZ určuje pouze obecná ustanovení, proto by podrobnosti měly být upraveny v nadační listině.
Podnikání	Nadační fond může vyvíjet podnikatelské aktivity jako vedlejší činnost. Tyto aktivity může uskutečňovat svým jménem jako živnostenský podnikatel, nebo prostřednictvím obchodní společnosti. Nadační fond může sám založit obchodní společnost, nebo se stát společníkem.

Zdroj: Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník

### 2.3.4 Evidované právnické osoby církví

Jedná se o evidované právnické osoby založené registrovanou církví a náboženskou společností podle § 15a odst. 1 písm. b) zákona č. 3/2002 Sb. Zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech)

Církev a náboženské společnosti vznikají na základě registrace u příslušného orgánu státní správy, kterým je Ministerstvo kultury ČR. Tyto organizace mohou být financovány prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu, dále mohou čerpat finanční prostředky ze sbírek, darů od fyzických a právnických osob, nájemného apod. (Škarabelová, 2002)

Dle § 15a odst. 1 písm. b toho to zákona jde o „účelové zařízení registrované církve a náboženské společnosti založené církví a náboženskou společností (dále jen „církev“) pro poskytování charitativních služeb (dále jen "účelové zařízení").“

	Účelové zařízení církve
Způsob založení	zakládací listina církve účelové zařízení je založeno zápisem do rejstříku evidovaných právnických osob, provedeným na návrh církve (tento rejstřík zpravuje Ministerstvo kultury České republiky)
Práva zakladatele	Podat návrh na evidenci PO Podávat návrhy změn
Zakladatelské právní jednání – název a forma	Zakládací listinu podepisuje člen nebo členi orgánu církve a podpisy musí být ověřeny. Zakládací listina obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikaci zakladatele</li> <li>• název a sídlo účelového zařízení</li> <li>• dobu, na kterou se účelové zařízení zakládá, pokud není založeno na dobu neurčitou</li> <li>• označení jeho statutárního orgánu</li> <li>• identifikace členů statutárního orgánu</li> <li>• stanovy účelového zařízení</li> <li>• způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření</li> <li>• způsob schvalování změn zakládací listiny</li> </ul>
Účel	obecně prospěšná charitativní, sociální nebo zdravotnická činnost dle stanov účelového zařízení
Nejvyšší orgán (název, složení, funkční období)	Orgán církve
Působnost	Dle zakládací listiny církve

nejvyššího orgánu	
Podmínky členství v nejvyšším orgánu	Dle zakládací listiny církve
Statutární orgán	Dle zakládací listiny účelového zařízení
Působnost statutárního orgánu	Dle stanov účelového zařízení
Stanovy	<p>Musí obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Název a sídlo účelového zařízení</li> <li>• Označení statutárního orgánu</li> <li>• způsob ustavování a odvolávání členů statutárního orgánu a délku jejich funkčního období</li> <li>• způsob jednání statutárního orgánu</li> <li>• druh a způsob poskytování obecně prospěšných služeb</li> <li>• předmět podnikatelské a jiné doplňkové činnosti</li> <li>• označení, složení a působnost kontrolního orgánu</li> </ul>
Kontrolní orgán	Dle stanov účelového zařízení
Působnost a podmínky členství v kontrolním orgánu	Dle stanov účelového zařízení
Výroční zpráva	<p>Musí obsahovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• přehled činností účelového zařízení,</li> <li>• účetní závěrku a zhodnocení</li> <li>• výrok auditora k roční účetní závěrce – pouze pokud je čistý obrat vyšší než 10 mil. Kč</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přehled o peněžních příjmech a výdajích,</li> <li>• přehled rozsahu příjmů (výnosů) v členění podle zdrojů</li> <li>• vývoj a konečný stav fondů účelového zařízení</li> <li>• stav a pohyb majetku účelového zařízení</li> <li>• úplný objem výdajů (nákladů) v členění na výdaje (náklady) z hlavní a vedlejší činnosti účelového zařízení</li> <li>• změny zakládací listiny a složení statutárního orgánu za předchozí rok</li> <li>• další údaje stanovené stanovami</li> </ul>
Způsob zrušení	<p>Ministerstvo kultury zruší evidenci účelového zařízení:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• na návrh církve</li> <li>• na vlastní návrh při neplnění zákonných podmínek, nebo ustanovení zakládací listiny</li> <li>• po uplynutí doby, na kterou byla založena</li> <li>• dle zakládací listiny</li> <li>• jestliže účelové zařízení neposkytuje obecně prospěšné služby</li> <li>• po zrušení zakladatele</li> </ul>
Naložení s likvidačním zůstatkem	<p>Likvidační zůstatek z likvidace účelového zařízení připadne církvi, která ji navrhla k evidenci.</p> <p>Nestačí-li majetek účelového zařízení na jeho závazky, ručí za ně církev, která ho evidovala.</p>
Podnikání	<p>Pouze jako vedlejší činnost</p> <p>Rozsah a předmět určí stanovy účelového zařízení.</p>

Zdroj: zákon o církvích a náboženských společnostech

### 2.3.5 Ústavy

Fundace, která je tvořena jak prvkem věcným i osobním. Nemá členskou základnu a organizační strukturu korporálního typu. Nemá členy, ale pouze disponuje uživateli činnosti ústavu. Je povinna vydávat výroční zprávu.

	Ústav
--	-------



Způsob založení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakládací listina – jednou i více osobami, může se jednat o FO i PO</li> <li>• pořízení pro případ smrti</li> </ul> <p>Vznik ústavu je dnem jeho zápisu do veřejného rejstříku.</p> <p>V název musí být obsažena slova zapsaný ústav.</p> <p>Zásada teritoriality</p>
Práva zakladatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podat návrh na zápis do nadačního rejstříku</li> <li>• provádět změny v právním jednání</li> <li>• vklad majetku, jehož výše může být u jednotlivých zakladatelů rozdílná</li> <li>• jmenovat a odvolávat členy správní rady</li> </ul> <p>Není pravidlo určující výši nebo požadavek na minimální klad.</p>
Zakladatelské právní jednání – název a forma	<p>Zakládací listina je ve formě notářského zápisu, kterou podepisují všichni zakladatelé. Pokud je nadace zakládána více osobami, považují se za zakladatele jediného a musí jednat jednomyslně.</p> <p>Zakládací listina obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• název, sídlo a vymezení účelu ústavu,</li> <li>• personalizace zakladatelů,</li> <li>• výše vkladu majetku každého zakladatele,</li> <li>• počet členů správní rady, jejich personalizace a jakým způsobem členové správní rady za ústav jednají,</li> <li>• počet členů dozorčí rady a jejich personalizace, nebo personalizace revizora,</li> <li>• personalizace ředitele</li> <li>• vymezení organizační struktury ústavu.</li> </ul>
Účel	<p>Společensky nebo hospodářsky užitečný účel.</p> <p>Účel může být jak veřejně prospěšný, tak i dobročinný.</p> <p>Zakázaným účelem je individuální prospěch</p> <p>Výsledek činnosti je, za předem stanovených podmínek, nediskriminačně dostupný každému.</p>
Nejvyšší orgán	Správní rada

(název, složení, funkční období)	<p>Funkční období - 3 roky*</p> <p>Členy jmenuje a odvolává zakladatel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nelze-li, tak dozorčí radou</li> <li>- nelze-li, tak samotná správní rada</li> </ul>
Působnost nejvyššího orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vydává statut a rozhoduje o jeho změnách</li> <li>• schvaluje rozpočet ústavu</li> <li>• schvaluje účetní závěrky a výroční zprávy</li> <li>• rozhoduje o podnikatelské a jiné výdělečné činnosti</li> <li>• jmenuje a odvolává ředitele</li> <li>• předběžně souhlasí s dispozicí s majetkem ústavu</li> </ul>
Podmínky členství v nejvyšším orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není členem kontrolního orgánu,</li> <li>• není vůči ústavu v pracovním poměru,</li> <li>• je ve vztahu k účelu ústavu bezúhonný,</li> </ul>
Statutární orgán	<p>Ředitel</p> <p>Je jmenován a odvoláván správní radou</p>
Působnost statutárního orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastupování ústavu</li> <li>• řídí činnost ústavu</li> </ul>
Podmínky pro statutární orgán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není členem správní rady,</li> <li>• není členem kontrolního orgánu,</li> <li>• nesmí být odsouzen za trestný čin</li> </ul>
Kontrolní orgán	<p>Je určeno zakládací listinou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozorčí rada</li> <li>• Jiný kontrolní orgán</li> </ul>
Působnost kontrolního orgánu	<p>Je určeno zakládací listinou</p>

Podmínky členství v kontrolním orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>není členem správní rady</li> </ul>
Způsob zrušení	<ul style="list-style-type: none"> <li>zakladatelem</li> <li>soudem</li> </ul>
Naložení s likvidačním zůstatkem	<p>Likvidátor, po vyrovnání dluhů ústavu, postupuje s likvidačním zůstatkem dle zakládací listiny. Může ho nabídnout ústavu s podobným účelem. Pokud tak není možné učinit, nabídne likvidátor tento likvid. zůstatek obci, nebo kraji kde měl ústav sídlo.</p> <p>Obec nebo kraj musí tento likvidační zůstatek použít pouze k veřejně prospěšnému účelu.</p>
Podnikání	<p>Může vykonávat pouze jako vedlejší činnost, ale nesmí dojít k omezení hlavní činnosti ústavu a zisk je použit k její podpoře.</p> <p>Ústav může sám založit obchodní společnost, nebo se stát společníkem. Ústav může být v obchodní společnosti pouze jako společník s omezeným ručením. To znamená, že ústav se může rozhodnout, zda bude podnikat vlastním jménem pouze jako vedlejší činnost. Nebo se stane společníkem (i jediným) v obchodní korporaci, jejíž činnost oddělí od ústavu. I zde je zisk použit k podpoře hlavní činnosti ústavu.</p>

\*neurčí-li zakládací listina jinak

Zdroj: Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník

### 2.3.6 Obecně prospěšné společnosti

Od 1. 1. 2014 (tj. od účinnosti zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník) již nemohou být zakládány nové obecně prospěšné společnosti. OPS, které byly založeny před tímto datem, se řídí zákonem č. 248/1995 Sb. Zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů (zákon o OPS). Tyto společnosti poskytují obecně prospěšné služby na základě své majetkové a personální složky. Stávající obecně prospěšné společnosti mohou fungovat i nadále. Po rekonstrukci občanského zákoníku byly nahrazeny spolky. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

	Obecně prospěšné společnosti
Způsob založení	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zakládací smlouva</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakládací listina – když je jeden zakladatel</li> </ul> <p>jedna nebo více osob, ať fyzických nebo právnických a Česká republika OPS vzniká dnem zápisu rejstříku obecně prospěšných společností</p>
Práva zakladatele	<p>Podat návrh na zápis do veřejného rejstříku</p> <p>Pokud ji zakládá více osob, jednají společně, neboť, který byl zmocněn.</p> <p>Jmenování a odvolání členů správní rady</p>
Zakladatelské právní jednání – název a forma	<p>Název musí obsahovat označení "obecně prospěšná společnost" nebo jeho zkratku "o. p. s."</p> <p>Zakládací listina je vždy pořizována formou notářského zápisu. Pravost podpisů zakladatelů musí být úředně ověřena</p> <p>Zakládací listina/smlouva obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• název a sídlo OPS</li> <li>• identifikace zakladatele</li> <li>• druh obecně prospěšných služeb a podmínky jejich poskytování</li> <li>• doba, na kterou je OPS založena</li> <li>• identifikace ředitele</li> <li>• identifikace členů správní rady</li> <li>• identifikace členů dozorčí rady</li> <li>• údaje o vkladech zakladatelů</li> <li>• podmínky změn určeného druhu poskytovaných obecně prospěšných služeb,</li> <li>• způsob jednání, jmenování a odvolání správní rady a dozorčí rady,</li> <li>• podmínky na nakládání s majetkem.</li> </ul>
Účel	<p>poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek</p>
Nejvyšší orgán (název, složení, funkční období)	<p>Správní rada, min. 3 členy (počet členů musí být dělitelný třemi)</p> <p>Funkční období 3 roky* (opětovné zvolení lze)</p> <p>Jmenování – zakladatelem</p>

Působnost nejvyššího orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vydávání statutu a rozhodování o jeho změnách</li> <li>• Schvalování řádné a mimořádné účetní závěrky výroční zprávy</li> <li>• Schvaluje rozpočet OPS</li> <li>• Schvaluje vedlejší činnost</li> <li>• Zřizuje jinou PO</li> <li>• Jmenování odvolání ředitele</li> <li>• Nabývá, zcizuje nebo zatěžuje nemovitou a nemovitou věc</li> <li>• Nabývá, zcizuje autorská a průmyslová práva</li> <li>• Nakládá s majetkem OPS</li> <li>• Ruší OPS</li> </ul>
Podmínky členství v nejvyšším orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fyzická osoba</li> <li>• není členem dozorčí rady</li> <li>• osoba v pracovním poměru (pouze 1/3 správní rady)</li> <li>• osoba bezúhonná</li> </ul>
Statutární orgán	<p>Ředitel</p> <p>Jmenuje ho a odvolává správní rada</p>
Působnost statutárního orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zastupuje OPS na venek</li> <li>- Řídí činnost OPS</li> </ul>
Kontrolní orgán	<p>Dozorčí rada - min. 3 členy (počet členů musí být dělitelný třemi)</p> <p>Funkční období 3 roky* (opětovné zvolení lze)</p> <p>Jmenování – zakladatelem*</p>
Působnost kontrolního orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dohlíží, zda OPS vykonává činnost podle zákona a zakládací listiny</li> <li>• kontroluje řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu OPS</li> <li>• předkládá zprávu o své činnosti řediteli a správní radě</li> <li>• kontroluje účetnictví OPS</li> <li>• svolává mimořádné jednání správní rady</li> </ul>
Podmínky členství v kontrolním orgánu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fyzická osoba</li> <li>• není členem správní rady</li> <li>• osoba v pracovním poměru (pouze 1/3 dozorčí rady)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osoba bezúhonná</li> </ul>
Způsob zrušení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uplynutím doby, na kterou byla založena,</li> <li>• dosažením účelu, pro který byla založena,</li> <li>• rozhodnutím správní rady</li> <li>• vnitrostátní fúzí nebo rozdělením,</li> <li>• konkursem na její majetek</li> <li>• soudem</li> </ul>
Naložení s likvidačním zůstatkem	<p>Likvidátor zpeněží majetek v rozsahu nutném pro vyrovnání dluhů OPS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• není-li zakladatelem OPS Česká republika nebo kraj, nabídne likvidátor likvidační zůstatek obci, kde OPS sídlí</li> <li>• je-li zakladatelem OPS kraj, nabídne likvidační zůstatek kraji</li> <li>• <b>je-li</b> zakladatelem OPS Česká republika, přechází likvidační zůstatek na Českou republiku</li> <li>• pokud obec nebo kraj nepotvrdí úmysl převzít likvidační zůstatek, přechází na Českou republiku. Česká republika ho použije k poskytování obecně prospěšných služeb</li> </ul>
Podnikání	<p>OPS může vykonávat doplňkovou činnost, která nesmí zhoršit kvalitu služeb OPS</p> <p>OPS se nesmí účastnit podnikání jiných osob</p>

\*neurčí-li zakládací listina jinak

Zdroj: zákonem č. 248/1995 Sb. Zákon o OPS.

Na následujícím obrázku je uvedený počet nestátních neziskových organizací v letech 2005 – 2020 (stav k březnu 2020). K březnu 2020 je v ČR celkem evidováno 135 394 neziskových organizací. Nejvíce z nich je spolků (téměř 100 tisíc). Nadací je 524 a nadačních fondů 1 978.

Obrázek 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 2005-2020

Právní forma / rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (březen)
Nadace	347	357	368	372	413	434	435	444	511	490	515	530	533	523	522	524
Nadační fondy	927	959	1022	1032	1061	1129	1195	1245	1343	1331	1556	1672	1798	1 859	1 952	1 978
Obecně prospěšné společnosti	906	1079	1261	1416	1612	1785	1968	2150	2412	2867	2830	2776	2721	2 647	2 591	2 569
Zapsané ústavy	x	x	x	x	x	x	x	x	x	142	398	685	892	1 042	1 179	1 197
Evidované církevní právnické osoby	4429	4299	4286	4234	4216	4251	4277	4286	4119	4117	4127	4145	4150	4 142	4 132	4 012
Občanská sdružení	53302	55535	58523	59545	62187	66527	70540	73460	81756	x	x	x	x	x	x	x
Organizační jednotky sdružení	30248	30576	30743	30238	29152	29609	30188	30941	31234	x	x	x	x	x	x	x
Spolky	x	x	x	x	x	x	x	x	x	82778	85492	88895	92180	97 174	99 296	99784
Pobočné spolky	x	x	x	x	x	x	x	x	x	24761	25102	25239	25102	25 475	25 319	25330
Organizací celkem	90159	92805	96203	96837	98641	103735	108603	112526	121375	116486	120020	123942	127376	132862	134991	135394

Zdroj: Neziskovky (Zdroj dat: Český statistický úřad)

### 3 Financování

Základní existenční podmínkou pro všechny organizační jednotky spadající do státního, soukromého i tržního sektoru jsou příjmy a jejich zdroje. Pokud nemají tyto jednotky dostatek prostředků k zajištění financování svého chodu, ztrácejí svou stabilitu, udržitelnost, ale i možnost dalšího rozvoje. Tato kapitola se zabývá typy zdrojů financování u nestátních neziskových organizací.

#### 3.1 Financování nestátních neziskových organizací

Základem každého efektivního finančního řízení organizace ať veřejného, tržního nebo neziskového sektoru jsou rozpočty. Rozpočty mohou být různého typu a s rozdílným obsahem, a proto si každá organizace určuje rozpočty pro ně nejvhodnější. Získávání prostředků k financování činnosti organizací v neziskovém a tržním sektoru má rozdílné zákonitosti. Největším rozdílem je, že organizace občanské společnosti si nejdříve stanoví hodnoty nákladů na plánované aktivity, a teprve potom řeší získávání zdrojů na jejich pokrytí. (Hálek, 2011)

Každý subjekt musí nějakým způsobem získat zdroje, aby pokryl náklady na svou činnost. Není rozhodující, jestli se jedná o veřejný nebo soukromý sektor. Financování nestátních neziskových organizací je specifické a zahrnuje v osobě prvky ekonomické, finanční, ale i sociální, společenské či marketingové (Pelikánová, 2018).

Zjednodušeně lze říci, že je mnoho způsobů financování nestátních neziskových organizací

a každá z těchto organizací si vybere způsob a zdroje, který bude nejlépe vyhovovat účelu, pro který byla založena. Způsob financování by měl být diverzifikovaný a nečinit organizaci závislou pouze na jednom zdroji. Nestátní neziskové organizace využívají vícezdrojové financování, což znamená, že organizace má k dispozici prostředky různého původu a z rozdílných zdrojů. Toto vícevrstevné financování zajišťuje větší stabilitu a udržitelnost při naplňování cílů NNO. (Skovajsa, 2010) Příjem může mít povahu peněžních prostředků anebo naturální. Naturální prostředky se vyskytují v různých formách jako např. ošacení, hygienické prostředky, ale i velmi důležitá a pro organizace občanské společnosti nepostradatelná práce dobrovolníků. (Frič, Goulli, 2001) Většina autorů dělí zdroje financování NNO do dvou základních skupin za a) zdroje vlastní a za b) zdroje vnější, neboli cizí. Müller (2000) dělí zdroje:

„a) vnitřní zdroje (nazývané také vlastní zdroje):

- vlastní výdělečnou činnost,
- členské příspěvky.

b) Vnější zdroje:

- domácí dárcovství,
- zahraniční dárci,
- granty českých nadací,
- daňové zvýhodnění vlastní činnosti,
- daňové zvýhodnění dárců,
- sponzorství,
- veřejné rozpočty,
- loterie a spotřebitelské hry.“

Loterie a spotřebitelské hry již do vnějších zdrojů nepatří. Od 1. 1. 2014 nahradila daň z hazardních her poplatek, který museli provozovatelé těchto her odvádět na dobročinné účely. Více je uvedeno v kapitole 2.1.1.1.6 Daně – Daň z hazardních her.

Pro financování nestátních neziskových organizací by měly být dodrženy určité principy. Jedná se zejména o (Pelikánová, 2018):

- vícezdrojovost – na financování provozu a projektů je nutné mít k dispozici více zdrojů financování. Není možné se spoléhat pouze na jeden zdroj. V případě nestátních neziskových organizací existují různé zdroje, které mohou tyto organizace využít pro financování svých veřejně prospěšných činností. Zdroje financování mohou být rozděleny podle následujících kritérií:



- podle charakteru zdroje – finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví)
- podle geografického původu zdroje – domácí a zahraniční zdroje
- podle prostředků organizace – interní (vlastní) a externí zdroje (např. veřejné či individuální zdroje)
- podle způsobu nabytí – přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy)
- podle typu vlastnictví zdroje – veřejné zdroje (státní správa, mezinárodní instituce apod.) a soukromé zdroje (individuální dárci, podnikatelé, nadace apod.).

V praxi dochází při financování ke kombinaci více zdrojů.

- samofinancování – v případě nestátních neziskových organizací samofinancování představuje výnosy ze samostatné výdělečné činnosti, příjmy z investic a členské příspěvky. Podnikání jako např. prodej vlastních výrobků a služeb, nebo jinou výdělečnou činnost mohou NNO vytvářet pouze jako činnost vedlejší. Pokud NNO vznikne zisk v rámci hlavní činnosti, tj. z činnosti, pro kterou byla NNO založena, musí být tento zisk použit pro účely NNO. Čím vyšší je míra samofinancování, tak tím vyšší je nezávislost nestátní neziskové organizace. Nezávislost se netýká pouze oblasti financí, ale také rozhodování. Výhodou samofinancování je flexibilita vydělaných peněz, protože nemusí nikomu ve stanoveném termínu poskytovat vyúčtování apod. Další výhodou je také plynulejší tok financí do nestátní neziskové organizace a díky tomu je tak možné lépe plánovat peněžní příjmy. Samofinancování přináší NNO také psychologické výhody. Jedná se např. o zvýšení sebevědomí zaměstnanců, kteří vědí, že díky své vlastní činnosti je organizace si schopna vydělat peněžní prostředky a nemusí tak již být plně odkázána na pomoc dalších subjektů. Tato schopnost pak může pozitivně ovlivňovat i samotné dárci, kteří pozitivně hodnotí to, že organizace je schopna sama generovat vlastní příjmy.
- fundraising – představuje aktivní činnost nestátní neziskové organizace s cílem získat vnější zdroje. Dochází k oslovování dárců a na základě toho se usiluje o vybudování dlouhodobých vzájemných vztahů. Tato forma nemusí mít pouze podobu finanční, ale i např. předávání know-how, informací, zkušeností apod. Více o této formě financování viz další část práce.

- neziskovost – všechny příjmy musí být transparentní a musí být vynaloženy na úhradu nákladů, které souvisejí s cílem nestátní neziskové organizace. Je absolutně vyloučeno, aby byly využity pro obohacení např. vlastníků. Případný zisk dosažený z vedlejší činnosti musí být použitý pro hlavní činnost NNO. Transparentnost je možné zajistit např. zveřejňován výročních zpráv, transparentními účty apod. Nestátní neziskové organizace mají mnohdy z transparentnosti obavy, protože ji zaměňují s kontrolou ze strany státu a s povinností vyplňovat různé výkazy a připravovat zprávy. Zde však dochází k nepochopení, protože transparentnost by měla být účinným nástrojem pro komunikaci s jednotlivými zúčastněnými skupinami. To by mělo vést k tomu, aby NNO získávala větší důvěra a navazovala stabilní vztahy s případnými donory či spolupracovníky.
- daňové úlevy – jedná se o úlevy na daních jak pro samotné nestátní neziskové organizace, tak i pro jejich dárce. Existují 3 základní režimy pro toky finančních prostředků:
  - osvobození finančních toků nestátních neziskových organizací od daní – jedná se např. o osvobození určitých druhů příjmy, osvobození od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH apod.
  - úlevy na daních nestátních neziskových organizací – z vypočítané daně z příjmů je možné využít snížení daňové povinnosti
  - úlevy na daních pro donory – dárce mají možnost uplatnit si výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo odpočitatelnou položku

### 3.1.1 Vnější zdroje

Vnější zdroje představují nenárokové zdroje, které nestátní nezisková organizace může obdržet na základě žádosti nebo předložených projektů od veřejných institucí nebo podnikatelských subjektů či jednotlivců. Obvykle musí být finanční prostředky využity na stanovený účel. Pokud je podpora menší než náklady vynaložené na danou činnost (akci), tak ji musí nestátní nezisková organizace dofinancovat z jiných zdrojů. Po skončení dotovaného programu, musí být poskytovatel prostředků informován o nákladech na danou akci a je mu předložena např. závěrečná zpráva o využití prostředků (Pelikánová, 2018).

### 3.1.1.1 Veřejné zdroje

Jedná se o prostředky z veřejných rozpočtů a zdrojů. Poskytování těchto prostředků je dáno předem stanovenými pravidly.

Stát se zavázal, že bude svým občanům zajišťovat celou řadu veřejných služeb. Jedná se o sociální služby, zdravotnictví, školství, kulturu apod. Pozice NNO při poskytování veřejných služeb vůči státu může mít tyto následující čtyři podoby (Pelikánová, 2018):

výlučná – veřejnou službu zajišťují pouze nestátní neziskovou organizací (např. humanitární pomoc v zahraničí)

komplementární – veřejná služba poskytovaná nestátní neziskovou organizací představuje doplněk služeb poskytovaných státem nebo jeho organizacemi (např. kulturní aktivity),

alternativní – nestátní neziskové organizace poskytují veřejnou službu dohromady se státem nebo jeho organizačními složkami (např. církevní nebo soukromé školy),

rozvojová – služby poskytované nestátními neziskovými organizacemi jsou strategického významu, protože se podílí na rozvoji společnosti (např. výzkumná činnost).

Stát má k dispozici celou řadu nástrojů, jak veřejné služby od nestátních neziskových organizací zajistit. Mohou být využity dotace, zakázky, daňové úlevy či osvobození apod.

Vláda České republiky zveřejňovala na svých webových stránkách Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů. Bohužel poslední rozbor byl zveřejněn v roce 2018, a to za rok 2016. Tyto rozborů pro Radu vlády pro nestátní neziskové organizace zpracovávalo formou veřejné zakázky Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS).

Centrum pro výzkum neziskového sektoru na svých webových stránkách uveřejnilo, že hodlá v rozbořech financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů pokračovat na vlastní náklady a průběžně je zveřejňovat. Prozatím jsou k dispozici data ze souborů Dotace poskytnuté NNO z rozpočtů obcí (mimo rozpočet hl. m. Prahy) a Dotace poskytnuté NNO ze státních fondů.

Výše uvedené skutečnosti jsou důvodem, proč v následujících kapitolách jsou některá data uvedena pouze do roku 2016 a jiné do roku 2017. (CVNS,2019)

#### 3.1.1.1.1 Státní rozpočet

*„Státní dotační politika ČR vůči NNO je vládou centrálně koordinovaná politika zaměřená na podporu vybraných právních forem v předem stanovených oblastech – v tzv. Hlavních oblastech státní dotační politiky ČR vůči NNO.“ (CVNS, 2018)*

Státní rozpočet je základem veřejných financí. Jedná se o finanční plán státu na daný rozpočtový rok, který má podobu zákona. Na financování nestátních neziskových organizací se státní rozpočet v roce 2016 podílel z 60,8 % z celkových rozpočtů NNO. Podpora nestátních neziskových organizací ze strany státu probíhá více směry.<sup>1</sup> (CVNS, 2018)

##### a) **Dotace**

První směr představuje přímou podporu ze státního rozpočtu ve formě dotací. Tyto dotace jsou poskytovány nenávratně. Poskytnutí dotací se řídí zákony o rozpočtových pravidlech a o státním rozpočtu. Dotace se zpravidla poskytují do výše 70 % výdajů schváleného projektu a zároveň nesmí být na dobu delší než jeden rozpočtový rok. Výše dotace i doba poskytnutí je uvedena v rozhodnutí o poskytnutí dotace, ale ústřední orgán může toto změnit v rozhodnutí, ale s odpovídajícím odůvodněním (vláda ČR). Není na ně právní nárok.

Dotační politika státu vůči nestátním neziskovým organizacím je vázaná právními předpisy:

##### **Zákon:**

- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů

##### **usnesení vlády:**

- Usnesení vlády 657/2014,
- Zásady vlády pro poskytování dotací NNO ze státního rozpočtu,
- Každoroční usnesení k Hlavním oblastem státní dotační politiky vůči NNO.

##### **Vyhláška:**

- č. 52/2008 Sb., zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem

V roce 2018 bylo v rámci dotačních programů, vyčerpáno nestátními neziskovými organizacemi 7 187 452 441 Kč. V roce 2019 je předpoklad, že objem těchto prostředků bude představovat již 7 762 117 685 Kč a v roce 2020 dokonce 8 015 546 306 Kč. (Vláda ČR)

---

<sup>1</sup> Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů byl naposled zpracován pro rok 2016. Pro další roky nejsou rozborů zpracovány.

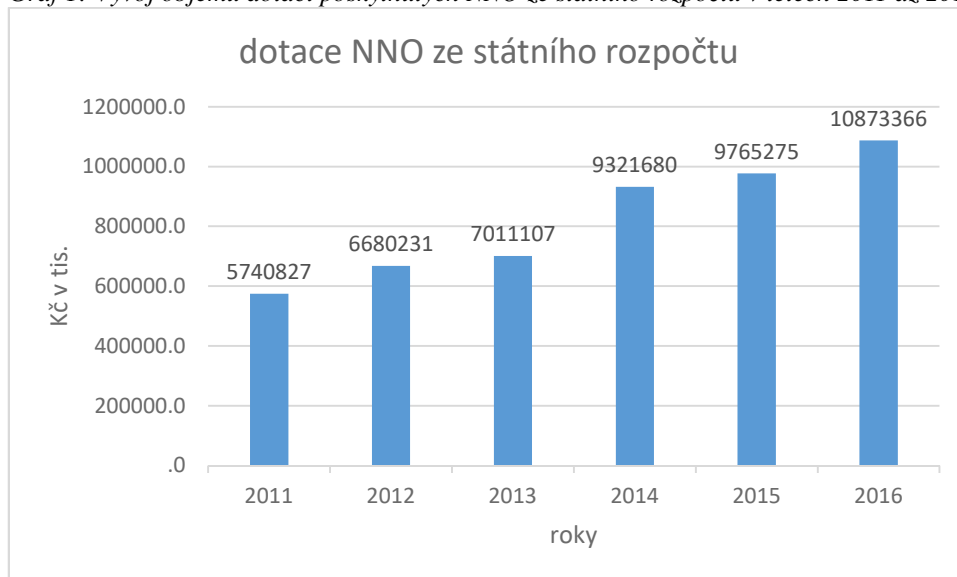
Tabulka 1: objem dotací v rámci hlavních oblastí podle poskytovatele dotace

Poskytovatel dotace	Objem čerpaných finančních prostředků 2018	Odhad objemu finančních prostředků 2019	Odhad objemu finančních prostředků 2020
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	4 517 221 674 Kč	4 980 605 248 Kč	5 161 108 100 Kč
Ministerstvo kultury	837 386 832 Kč	856 416 000 Kč	881 731 000 Kč
Ministerstvo práce a sociálních věcí	654 270 667 Kč	714 500 000 Kč	844 000 000 Kč
Úřad vlády	221 676 817 Kč	250 951 792 Kč	269 250 000 Kč
Ministerstvo zahraničních věcí (včetně České rozvojové agentury)	232 944 194 Kč	249 048 400 Kč	237 400 000 Kč
Ministerstvo zemědělství	201 868 781 Kč	220 458 108 Kč	199 000 000 Kč
Ministerstvo průmyslu a obchodu	154 568 837 Kč	195 666 000 Kč	169 000 000 Kč
Ministerstvo vnitra	61 489 406 Kč	77 196 597 Kč	93 000 000 Kč
Ministerstvo zdravotnictví	139 842 489 Kč	100 710 374 Kč	81 957 206 Kč
Ministerstvo obrany	31 499 487 Kč	30 342 921 Kč	33 800 000 Kč
Ministerstvo životního prostředí	19 997 062 Kč	20 000 000 Kč	20 000 000 Kč
Ministerstvo spravedlnosti	23 938 551 Kč	23 995 490 Kč	17 000 000 Kč
Ministerstvo dopravy	7 700 000 Kč	8 300 000 Kč	8 300 000 Kč
Ministerstvo pro místní rozvoj	83 047 644 Kč	33 926 755 Kč	0 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>7 187 452 441 Kč</b>	<b>7 792 117 685 Kč</b>	<b>8 015 546 306 Kč</b>

Zdroj: Vláda ČR. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2020.

Jak je patrné z tabulky č. 1, největším poskytovatelem dotací ze státního rozpočtu pro NNO je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, protože největší množství dotačních prostředků podle oblasti je poskytnuto na tělesnou výchovu a sport. Např. v roce 2018 výše těchto prostředků činila 4 213 967 208 Kč. Oproti tomu nejméně dotačních prostředků NNO poskytuje Ministerstvo dopravy.

Graf 1: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu v letech 2011 až 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) - Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016

Na grafu č. 1 vidíme vývoj dotací NNO ze státního rozpočtu v letech 2011 až 2016, kdy stále dochází k nárůstu. Dokonce v roce 2016 bylo na dotacích NNO ze státního rozpočtu vyplaceno o 89 % více prostředků než v roce 2011. Ale pokud se podíváme na ty samé údaje z pohledu přepočtení na HDP, nárůst v roce 2016 oproti roku 2011, je pouze o necelých 63%. Zjednodušeně lze říci, že dotace NNO ze státního rozpočtu rostou v pomalejším tempu, než v jakém stát bohatne.

Porovnáme-li údaj z roku 2016, kdy bylo NNO poskytnuto 10 873 366 Kč na dotacích ze státního rozpočtu, a objem prostředků vyčerpaných NNO z dotačních programů za rok 2018 ve výši 7 187 452 441 Kč, je patrné, že došlo ke snížení objemu prostředků poskytovaných nestátním neziskovým organizacím formou dotací ze státního rozpočtu.

#### b) Poskytování státních zakázek

Druhým a nepochybně také důležitým směrem pro financování NNO ze státního rozpočtu je poskytování státních zakázek. Veřejnou zakázkou se rozumí „každé plnění (zakázka nebo koncese) realizované na základě úplatné smlouvy (objednávky) mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce“ (Institut pro VS, 2018)

Dle zákona o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 nemají NNO oproti jiným dodavatelům při získávání veřejných zakázek žádné zvýhodnění z důvodu rovného zacházení a zákazu diskriminace. Zároveň je zde třeba uvést, že veřejné zakázky jsou oblastí, která je nejvíce zasažena korupcí, a to zejména z důvodu nárůstu objemu transakcí, složitosti

procesu a množství zainteresovaných aktérů při zadávání těchto zakázek. Více jak 50 % trestných činů z úplatkářství je spojena se zadáváním veřejných zakázek. (Příručka pro zadavatele)

Na rozdíl od poskytnutí dotace není příjem ze státní zakázky osvobozen od daně z příjmu.

Tato oblast státní podpory NNO se řídí převážně právními předpisy:

**Zákon:**

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

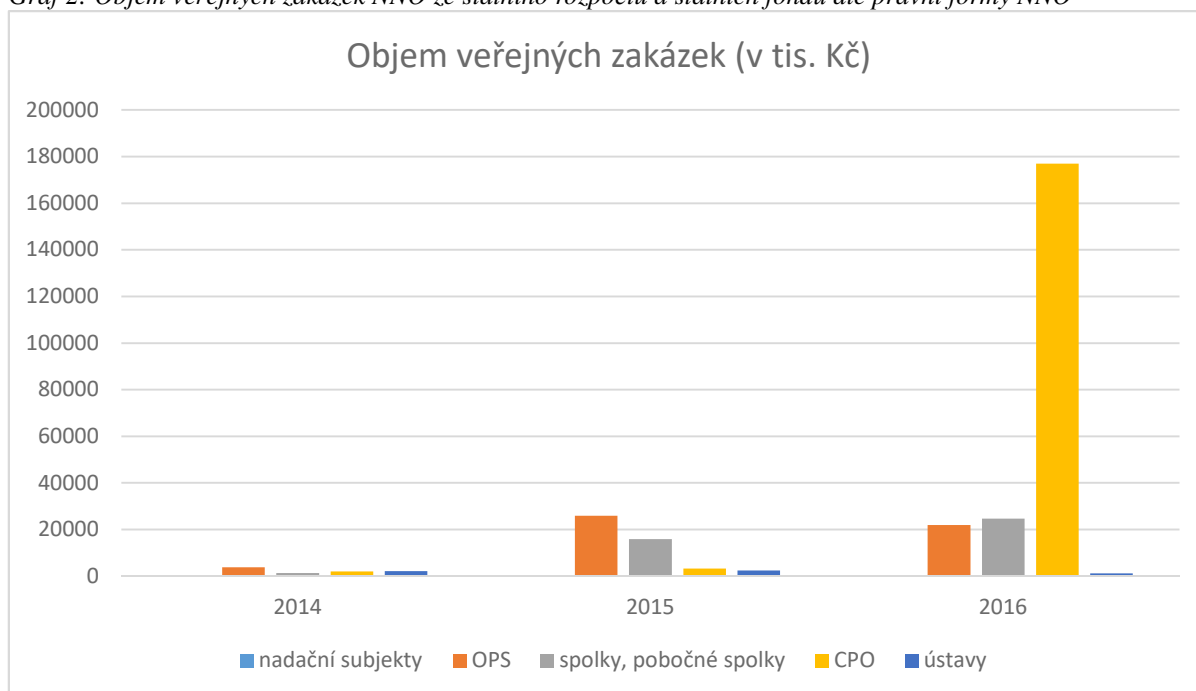
**Nařízení vlády:**

- Nařízení vlády č. 172/2016 Sb., o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek
- Nařízení vlády č. 173/2016 Sb., o stanovení závazných zadávacích podmínek pro veřejné zakázky na pořízení silničních vozidel

**Vyhlášky:**

- Vyhláška č. 168/2016 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele
- Vyhláška č. 169/2016 Sb., o stanovení rozsahu dokumentace veřejné zakázky na stavební práce a soupisu stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr
- Vyhláška č. 170/2016 Sb., o stanovení paušální částky nákladů řízení o přezkoumání úkonů zadavatele při zadávání veřejných zakázek
- Vyhláška č. 260/2016 Sb., o stanovení podrobnějších podmínek týkajících se elektronických nástrojů, elektronických úkonů při zadávání veřejných zakázek a certifikátu shody
- Vyhláška č. 248/2016 Sb., o náležitostech obsahu žádosti o předchozí stanovisko k uzavření smlouvy a ke změně závazku ze smlouvy podle zákona o zadávání veřejných zakázek

Graf 2: Objem veřejných zakázek NNO ze státního rozpočtu a státních fondů dle právní formy NNO



Zdroj: Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) - Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2014, Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015, Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016,

Z porovnání objemu veřejných zakázek získaných NNO za roky 2014, 2015 a 2016 dle právní formy je patrné, že nadační subjekty získaly pouze 0,15 % z celkového objemu veřejných zakázek za roky 2014, 2015 a 2016 dohromady. Oproti tomu největší objem z celkových veřejných zakázek získaly církevní právnické osoby, a to 64,61 %. Zajímavé je, že této výše dosáhly díky čtyřem veřejným zakázkám v roce 2016. Dle odvětví nejvíce veřejných zakázek v roce 2016 získaly NNO na „Zahraníční pomoc a mezinárodní spolupráci“ a to ve výši 185 406 tis. Kč. (CVNS, 2016,2017,2018)<sup>2</sup>

### 3.1.1.1.2 Ostatní veřejné rozpočty

Česká republika má celou soustavu veřejných rozpočtů. Největší a nejdůležitější je státní rozpočet. Dalšími druhy veřejných rozpočtů jsou rozpočty územně správních celků, jako jsou kraje a obce, státních fondů, ale i např. rozpočty zdravotních pojišťoven, veřejných vysokých škol a ostatních veřejných institucí, které nespádají do tržního sektoru. (ÚNRR,

<sup>2</sup> Tyto údaje nejsou zcela přesné, protože zpracovatelé podkladů ne vždy spolehlivě odlišili NNO od ostatních subjektů

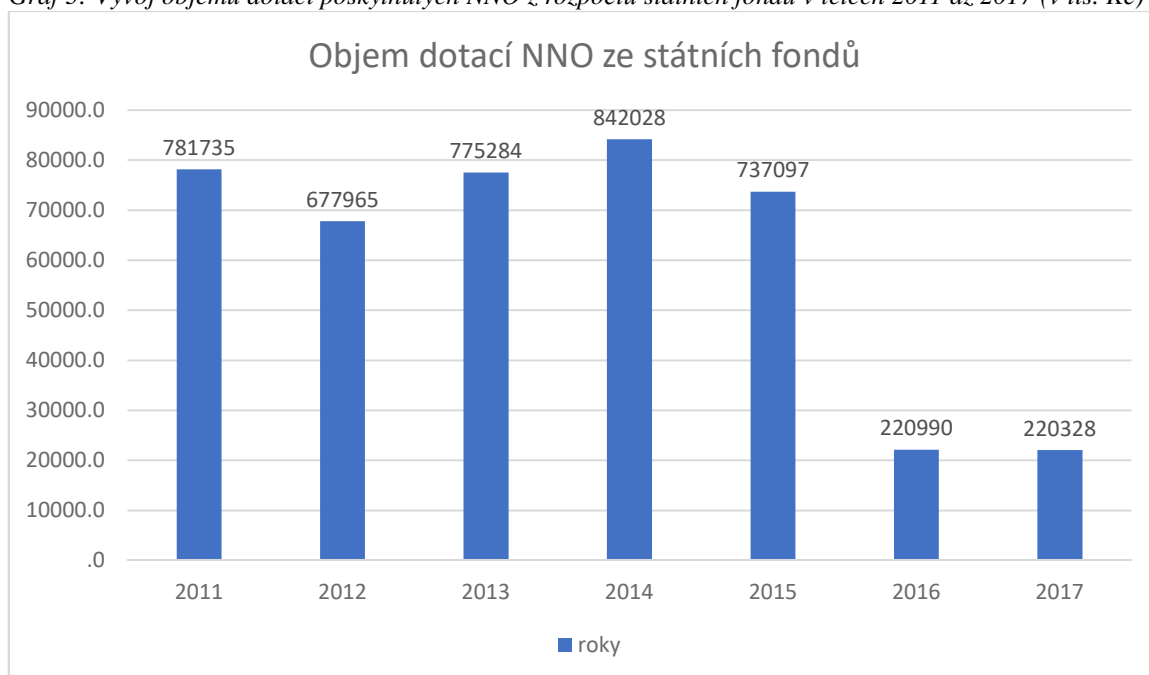


2018) Pro potřeby této práce se budu podrobněji zabývat dotacemi a dary z rozpočtů státních fondů a rozpočtů krajů a obcí.

#### a) **Rozpočty státních fondů**

Státními fondy se rozumí právnické osoby, které hromadí a spravují majetek s vázaných zdrojů za účelem oddělení těchto prostředků od majetku státu. (Zákon 219/2000) Každý z těchto fondů je zřízen dle vlastního zákona. V roce 2017 poskytly státní fondy ze svých rozpočtů NNO prostředky ve výši 220 328 tis. Kč. Jedná se o nejmenší objem poskytnutých prostředků od roku 2011, jak ukazuje graf č. 3.

Graf 3: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO z rozpočtů státních fondů v letech 2011 až 2017 (v tis. Kč)



Zdroj: Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) - Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, MONITOR (k 1. 12. 2018)

V současné době funguje šest státních fondů:

#### **Státní fond kultury České republiky (SFK ČR)**

Tento fond je zřízen na základě zákona č. 239/1992 Sb. Správcem fondu je Ministerstvo kultury. Fond poskytuje dotace, půjčky a návratnou finanční výpomoc v oblasti kultury a činnosti s ní spojené. Jako je např. zajištění propagace kultury ČR doma i v zahraničí nebo na ochranu kulturních památek. (MKČR, 2020) V roce 2020 bylo státním fondem kultury poskytnuto 16 592 000 Kč spolkům a 1 503 000 Kč neziskovým a podobným organizacím. (MKČR, 2020)

### **Státní fond životního prostředí České republiky (SFŽP ČR)**

Tento fond se řídí zákonem č. 388/1991 Sb. a jeho správcem je Ministerstvo životního prostředí České republiky. Cílem tohoto fondu je, prostřednictvím dotací a půjček, pečovat o životní prostředí v České republice. Zejména pak ochrana krajiny, vod a ovzduší, nakládání s odpady a samozřejmě i problematika obnovitelných zdrojů energie. Hlavními příjemci těchto prostředků jsou zejména kraje a obce. (SFŽP ČR, 2021) V roce 2017 poskytl SFŽP ČR dotace ve výši 11 131 tis. Kč nestátním neziskovým organizacím na ochranu životního prostředí. (CVNS, 2019)

### **Státní fond kinematografie**

Tento fond je zřízen na základě zákona č. 496/2012 Sb. Jeho činnost spadá do pravomoci Ministerstva kultury. Činnost fondu spočívá zejména v podpoře kinematografie, ve správě poplatků dle zákona o audiovizí, spravuje evidence autorských, majetkových práv a poskytuje filmové pobídky. (Státní fond kinematografie, 2021) V roce 2017 poskytl tento fond prostředky NNO ve výši 25 030 tis. Kč, které směřovaly do kultury a na ochranu kulturních památek. (CVNS, 2019)

**Státní fond rozvoje bydlení**, který byl zřízen na základě zákona č. 211/2000 Sb., se 1. 6. 2020 změnil na **Státní fond podpory investic (SFPI)** zákonem č. 113/2020 Sb. Tento fond spadá pod působnost Ministerstva pro místní rozvoj. Hlavní činnost fondu představuje dostupné bydlení v ČR a zároveň rozvoj krajů, obcí a regionů. (SFPI, 2020) V roce 2017 poskytl tento fond 270 tis. Kč NNO, které tyto organizace použily na bydlení, komunální služby a územní rozvoj. (CVNS, 2019)

### **Státní zemědělský intervenční fond (SZIF)**

Fond je zřízen na základě zákona č. 256/2000 Sb. a spadá do kompetencí Ministerstva zemědělství. Hlavní náplní fondu je umožnit osobám využít prostředky z fondů EU a národních fondů, což povede k naplnění Společné zemědělské politiky v rámci EU. (SZOF, 2020) Tento fond byl v letech 2011 až 2017 největším poskytovatelem dotací pro NNO. Poskytl prostředky na zemědělství, lesní hospodářství a rybníkářství. (CVNS, 2019)

### **Státní fond dopravní infrastruktury (SFDI)**

Tento fond je zřízen na základě zákona č. 104/2000 Sb. a spadá do působnosti Ministerstva dopravy. Fond slouží k zajištění prostředků na financování a spolufinancování pro zlepšení

dopravní infrastruktury v rámci ČR. (SFDI, 2021) Tento fond neposkytl v období 2011 až 2016 žádné dotace nestátním neziskovým organizacím. (CVNS, 2019)

V roce 2017 poskytl největší objem prostředků nestátním neziskovým organizacím Státní zemědělský investiční fond. Konkrétně 168 411 tis. Kč, což představuje 76,4 % ze všech poskytnutých dotací NNO ze státních fondů. Poprvé v roce 2017 poskytl Státní fond dopravní infrastruktury dotace NNO (161 tis. Kč) za sledované období 2011 až 2017. (CVNS, 2019)

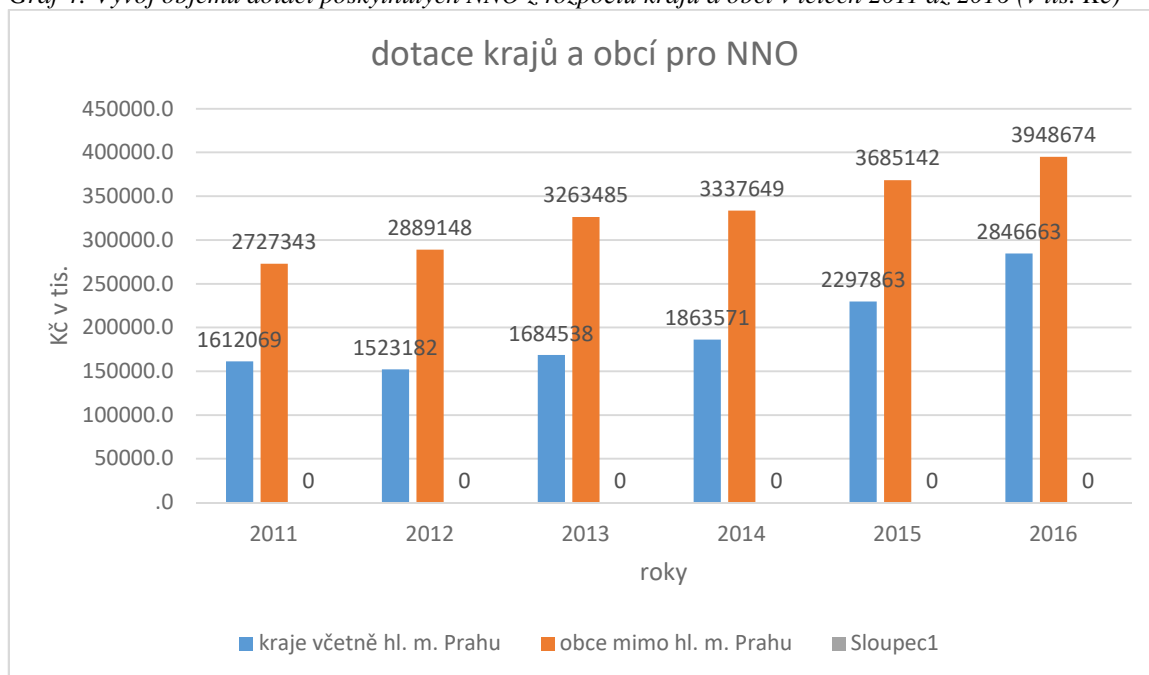
#### **b) Rozpočty obcí a krajů**

Detailní třídění příjmů a výdajů územně správních celků, které se sestavují podobně s časovým harmonogramem jako státní rozpočet. Jsou řízeny předem určenými pravidly. Dotace a dary z těchto rozpočtů jsou pro NNO velmi důležité, protože tyto územně správní celky znají specifické problémy a potřeby regionů a mohou na ně reagovat rychleji než stát. Jak je patrné z grafu č. 4, kraje přispívají ze svých rozpočtů méně než obce. I tempo růstu dotací od krajů je menší než u obcí.

Dle údajů poskytnutých Centrem pro výzkum neziskového sektoru poskytly obce (mimo hl. město Prahu) v roce 2017 dotace ze svých rozpočtů nestátním neziskovým organizacím ve výši 4 119,2 mil. Kč. Největší podíl těchto prostředků byl využit na tělovýchovu, 49,6 % z celkového objemu dotací NNO z rozpočtů obcí (mimo hl. město Prahu). Druhým nejpodporovanějším odvětvím byly sociální věci a politika zaměstnanosti 16,9 % a těsně na třetím místě skočila kultura a ochrana památek s 16,7 %. (CVNS, 2019)

Právní předpis, kterým se řídí tvorba rozpočtů krajů a obcí, je Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, tzv. malá rozpočtová pravidla.

Graf 4: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO z rozpočtů krajů a obcí v letech 2011 až 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: CVNS, Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016,

### 3.1.1.1.3 Zdroje Evropské Unie prostřednictvím státního rozpočtu

Rozpočet EU je sedmiletý finanční rámec, v rámci kterého se schvalují rozpočty ne jednotlivé roky. Prostředky z rozpočtů EU může využívat přímo nebo nepřímo každý občan EU. Z těchto rozpočtů jsou financovány projekty a programy, které si všechny státy EU vymezily, protože tento postup může pro jednotlivé státy přinést úsporu nákladů a větší efektivnost. (Úřad pro publikaci, 2010) Prostředky do těchto programů mohou proudit dvěma způsoby.

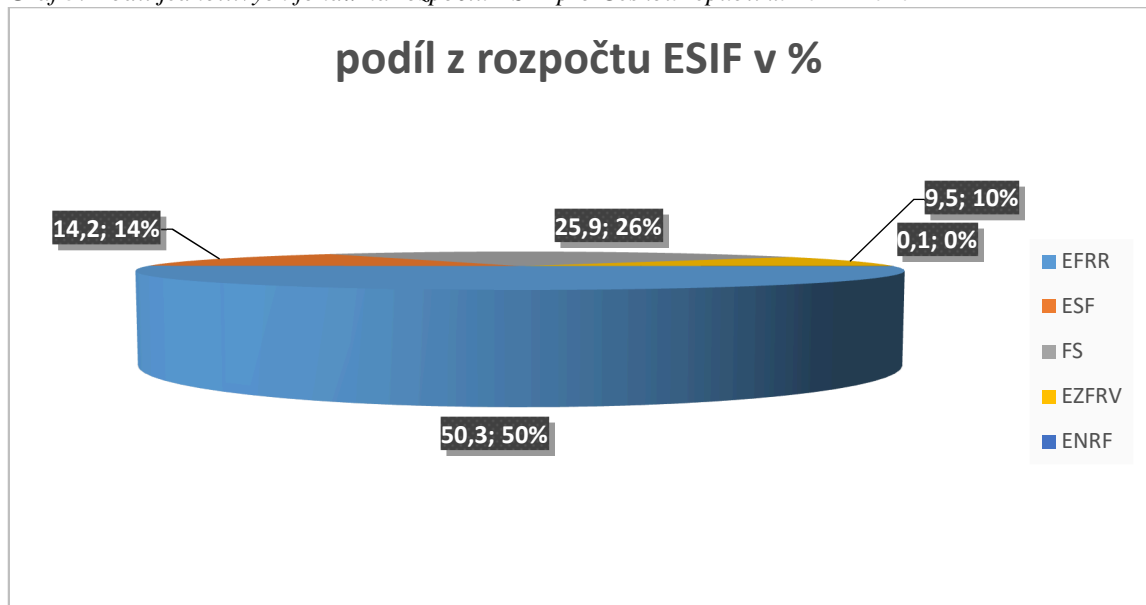
První způsob je, že prostředky z Evropské unie přicházejí prostřednictvím státního rozpočtu. EU, na základě dohody o partnerství, poskytne prostředky z pěti evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Tyto prostředky jsou v současné době využívány pro jedenáct operačních programů (OP). Dotace získané prostřednictvím těchto OP jsou spolufinancované ze státního rozpočtu, rozpočtů krajů a hl. m. Prahy. V dotačním období 2014-2020 bylo České republice přiděleno 24,2 miliardy EUR z ESIF. (www.ec.europa.eu)

Ve třetím programovém období 2014–2020 jsou ESIF:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), který poskytuje prostředky do regionů pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti a pro jejich ekonomický rozvoj. Dále podporuje spolupráci regionů v celé EU. (www.ec.europa.eu)

- Evropský sociální fond (ESF) se zabývá podporou zaměstnaností, začleňováním znevýhodněných osob a odstraňováním diskriminace. (www.ec.europa.eu)
- Fond soudržnosti (FS) slouží pro podporu méně rozvinutých států EU. (www.ec.europa.eu )
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV), jak již z jeho názvu vyplývá, fond se zabývá podporou zemědělství z udržitelných zdrojů a dosažením rozvoje venkova. (www.ec.europa.eu)
- Evropský námořní a rybářský fond (ENRF) pomáhá rozvoji pobřežních oblastí a podporuje rybolov z udržitelných zdrojů. (www.ec.europa.eu)

Graf 5: Podíl jednotlivých fondů na rozpočtu ESIF pro Českou republiku 2014–2020



Zdroj: www.ec.europa.eu, vlastní zpracování

#### 3.1.1.1.4 Komunitární programy EU

Druhý způsob získávání prostředků z Evropské unie je přímo z rozpočtu EU prostřednictvím tzv. Komunitárních programů, které jsou spravovány přímo Evropskou komisí nebo specializovanými výkonnými agenturami. V období 2014–2020 se jedná o jedenáct víceletých programů pro neinvestiční podporu. O prostředky si žádá konkrétní žadatel na základě projektu s jasně vymezeným záměrem. Na tyto prostředky není právní nárok. (www.DotaceEU). V roce 2016 bylo NNO z komunitárních fondů poskytnuto 28,4 miliónů Kč. (CVNS, 2018)

Komunitární programy jsou nástrojem Evropské unie, jejichž cílem je prohlubovat spolupráci a řešení společných problémů v oblasti konkrétních politik EU – např. se může jednat o vzdělání, životní prostředí, kulturu apod. Vzhledem k tomu, že jsou tyto programy

financovány přímo z rozpočtu EU, tak jsou administrovány Evropskou komisí nebo jí zřízenou výkonnou agenturou, která má na starosti udělování grantů, převádění finančních prostředků, výběr dodavatelů apod. Podpora projektů je realizována formou grantů, které ale nepokrývají 100 % nákladů na projekt. Z tohoto důvodu je nutné, aby se na financování projektu podílel i jeho žadatel. V těchto programech nejsou finanční prostředky předem stanoveny pro danou členskou zemi, ale jsou alokovány přímo pro daný program. (Mezinárodní poradenské centrum obcí, 2018)

Komunitární programy nemají jednotná pravidla pro přidělování finančních prostředků. K jednotlivým programům se vypisují výzvy k předkládání projektů. U většiny komunitárních programů musí být navázáno partnerství mezi několika subjekty z různých zemí. Cíle, metody a formy spolupráce by měly přesahovat i národní zájmy. Při výběru se preferují projekty, které mají celoevropské zaměření. (Euroskop, 2020)

U komunitárních programů je uplatňuje princip sdíleného řízení – tj. jedná se o rozdělení pravomocí mezi Evropskou komisí a členský stát EU. Členský stát je zodpovědný za: (Ministerstvo financí ČR, 2009)

- zajištění skutečné realizace a správnosti provedení projektů financovaných z rozpočtu EU,
- prevenci a řešení nesrovnalostí a podvodů,
- vymáhání/navrácení nesprávně vyplacených nebo použitých prostředků.

Z tohoto důvodu provádějí členské státy pravidelné kontroly a jsou zodpovědné za nastavení efektivního systému vnitřní kontroly.

Činnosti Evropské komise spočívají zejména v: (Ministerstvo financí ČR, 2009)

- kontrole nastavení řídicích a kontrolních systémů v členských zemích, jestli jsou v souladu s ustanovenými rozhodnutími k příslušnému programu,
- ověřování řádného fungování řídicích a kontrolních systémů v členských státech,
- právu na přerušení či pozastavení veškerých plateb nebo jejich částí s možností provést finanční korekce.

Společně jsou povinny zajišťovat financování programu, dodržování pravidel publicity, provádění finančního monitorování či hodnocení programu. Metodické řízení finančních toků zajišťuje Ministerstvo financí ČR.

Největším komunitárním programem v rozpočtu EU je program Horizont 2020, který se zaměřuje na výzkum a inovace.

Obrázek 2: Komunitární programy v rozpočtu EU v letech 2014-2020



Zdroj: Euroskop

Komunitární programy EU pro NNO v období 2014-2020: ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu))

- Azylový, migrační a integrační fond: azylová politika.
- Fond pro vnitřní bezpečnost: vyšší bezpečnost EU.
- Kreativní Evropa: zachování kulturní a jazykové rozmanitosti Evropy.
- Iniciativa na podporu zaměstnanosti mladých: zvyšování zaměstnanosti osob ve věku 15 až 24 let.
- Fond evropské pomoci nejchudším osobám: snížení počtu osob ohrožených chudobou a sociálním vyloučením.
- Erasmus+: celoživotní vzdělávání.
- Horizont 2020: projekty směřující k zlepšení výzkumu, průmyslu a hospodářství.
- Nástroj na propojení Evropy: transevropské sítě v dopravě, energetice a telekomunikacích.
- Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků: cílem je zvýšit zaměstnanost a konkurenceschopnost v EU.
- Program zaměřený na zaměstnanost a sociální inovace: zlepšení pracovních a sociálních podmínek.

- LIFE: ochrana přírody, životního prostředí a klimatu EU.

#### 3.1.1.1.5 Zahraniční zdroje mimo EU

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie a Evropského hospodářského prostoru. Od té doby si mohou nestátní neziskové organizace v ČR požádat také o příspěvky z finančních mechanismů EHP/Norska. Finanční prostředky do těchto Fondů poskytují tři země Evropy, které ale nejsou členy EU – jedná se o Norsko, Island a Lichtenštejnsko. Cílem Fondů je zejména snižovat ekonomické a sociální rozdíly v EHP a posilovat spolupráci s 15 evropskými zeměmi (jednou z nich je i ČR). Tyto fondy se od fondů EU liší především tím, že kladou velký důraz na sdílení a výměnu zkušeností mezi donory a příjemci grantů. V současné době je ČR pátým největším příjemcem podpory po Polsku, Rumunsku, Maďarsku a Bulharsku. Za období 2014-2021 podpořily tyto Fondy více než 1 000 projektů za zhruba 5 mld. Kč. Hlavním koordinátorem Fondů EHP a Norska je v ČR Ministerstvo financí, které spravuje většinu programů a spolupracuje s dalšími příslušnými resorty a institucemi. (Eeagrants, 2018)

V minulosti byl pro NNO určený i Program česko-švýcarské spolupráce. Prostředky z těchto fondů rozdělovaly Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace partnerství a Nadace Open Society Fund Praha, ta jediná je rozděluje stále. (vláda ČR) V roce 2016 byly nestátním neziskovým organizacím vyplaceny dotace z Finančního mechanismu EHP/Norsko ve výši 32,1 miliónů Kč a z Programu česko-švýcarské spolupráce ve výši 18,8 miliónů Kč. (CVNS, 2018) Poskytování těchto prostředků administrativně zajišťuje Centrum pro zahraniční spolupráci Ministerstva financí.

Finanční prostředky z Fondů EHP a Norska se přerozdělují podle velikosti populace a HDP na osobu v podporovaných zemích. Programy jsou financovány až do výše 85 % z celkových výdajů programu. Programy pro NNO mohou získat podporu až 90 %. (Eeagrants, 2016)

Fondy podporují rozvojové projekty v prioritních oblastech, jako je životní prostředí a změna klimatu, zdraví a péče o děti, ochrana evropského kulturního dědictví, výzkum a vzdělávání apod. Na projektech i programech se podílí i celá řada norských partnerů.

EU nejprve s těmito třemi státy poskytujícími podporu uzavře Memorandum o porozumění, kde se stanoví celková výše podpory, a určí se finanční prostředky pro jednotlivé země. Mezi největší příjemce se řadí Polsko a Rumunsko. Následně se jedná o tom, které programy budou otevřeny, stanoví se jejich cíle a rozdělí se prostředky na jednotlivé programy. Programy jsou v souladu s potřebami a prioritami daného státu. (Regjeringen, 2020)



### 3.1.1.1.6 Daně

Zvláštním druhem financování NNO je nepochybně daňová politika státu. K podpoře NNO v oblasti daní přistupuje stát dvěma směry. První se zaměřuje na samotnou organizaci a její činnost. Druhý směr je z pohledu dárcovství, který má přispět k rozvoji této aktivity ve smyslu veřejně prospěšných cílů.

#### a) Daňové zvýhodnění vlastní činnosti

Stát pohlíží na nestátní neziskové organizace jako na tzv. veřejně prospěšné poplatníky. Nestátní neziskové organizace plní množství funkcí veřejného sektoru a jako takovým jim ze zákona přísluší řada osvobození a daňových výhod z vlastní činnosti. V praxi to znamená, že pokud není organizace založená za účelem podnikání, může si v první řadě dle § 19 odst. 1 Zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů, osvobodit řadu příjmů od daně. Zejména pak členské příspěvky, výnosy kostelních sbírek, příjmy ze státních fondů nebo „výnos nadace, která je veřejně prospěšným poplatníkem, z majetku vloženého do nadační jistiny a příjem z jeho prodeje, pokud tento příjem slouží jen k účelu, ke kterému byla nadace zřízena, a pokud se nejedná o příjem, který byl nadací použit v rozporu se zákonem,“ atd. Uplatnění výše uvedeného postupu má za následek nižší základ daně. Tento základ daně si může NNO ještě ponížít dle § 20 odst. 7 Zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů „o 30 %, maximálně však o 1 000 000 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 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně.“

#### b) Daňové zvýhodnění dárců

Přístupem státu, podporujícího různorodé zdroje financování NNO je možné chápat daňové zvýhodnění dárců ať právnických nebo fyzických osob. Poskytnutí daňového zvýhodnění dárci je vázáno na splnění zákonných podmínek týkajících se daru a účelu, na který je poskytnut. Dle § 20 odst. 8 Zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů, jde převážně o prostředky „na vědu a vzdělávání, výzkumné a vývojové účely, kulturu, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poskytovateli zdravotních služeb nebo které provozují školy a školská zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat...“

Z daňového hlediska nejsou dary daňově účinným výdajem, ale pouze odpočitatelné položky

ze základu daně, a to při splnění stanovených podmínek. Fyzická osoba si může za pomoci darů snížit základ daně z příjmů až o 10 %, činí-li úhrn darů minimálně 1.000 Kč, resp. 1 % základu daně z příjmů a právnická osoba si dary sníží základ daně z příjmů až o 5 %, činí-li ovšem každý jednotlivý dar minimálně 2.000 Kč.

Právní předpisy, kterým podléhá daňová politika státu, jsou:

**Zákon:**

- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

Nejen Česká republika, ale také jiné vyspělé země poskytují v rámci své národní legislativy celou řadu zvláštních daňových režimů pro nestátní neziskové organizace jako uznání naplňování poslání a cílů NNO orientovaných na „veřejné blaho“. Jedním z nejvýznamnějších režimů je osvobození od daně. Je to z toho důvodu, že NNO si určují za jeden z cílů získat finanční prostředky za účelem naplnění svého poslání, a tedy využít získané prostředky pro opětovné poskytování služeb ve formě veřejných statků. NNO se mohou (s určitými zákonnými omezeními) věnovat prakticky jakémukoli podnikání při respektování plnění svého poslání. Pokud to umožňuje zákon, tak mohou vykonávat činnosti, které nesouvisí s jejich stanovenými úkoly. V těchto případech jsou zisky plynoucí z těchto činností zdaněny (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Všechny NNO jsou daňovými poplatníky a musí v souladu s právními předpisy ČR platit daně. Vzhledem k charakteru těchto organizací jsou jejich činnosti ve většině případů od daně osvobozeny, a to bude absolutně nebo částečně (podmíněně). (Pelikánová, 2018)

Zákon o daních z příjmů nepracuje s pojmem nestátní nezisková organizace, ale tyto subjekty jsou zde označovány jako veřejně prospěšný poplatník. Podle § 17a odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů je veřejně prospěšný poplatník takový 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.

Z hlediska daně z příjmů právnických osob je u nestátních neziskových organizací nutné rozlišovat hlavní a vedlejší činnost. Za hlavní činnost se považují takové aktivity NNO, které jsou vykonávány za určitým posláním. Tyto činnosti musí být stanoveny v interních dokumentech organizace. Vedlejší činnost pak představuje takové činnosti, které nezisková organizace vykonává za účelem dosažení zisku. Tato činnost bývá označována jako doplňková. Obvykle do vedlejší činnosti spadá např. prodej zboží nebo služeb a pronájem

majetku (Pelikánová, 2018). Jak upozorňuje Dobrozemský a Stejskal (2015), tak nestátní neziskové organizace vykonávají vedlejší činnosti zejména z důvodu zabezpečení finančních prostředků.

Daňová soustava a jednotlivé daně, které ji tvoří, se netýkají pouze podnikatelských subjektů a jednotlivců, ale mají důležitou roli i v životě nestátních neziskových organizací. Tyto organizace jsou na jedné straně daňovými poplatníky a na straně druhé mají také možnost využívat celou řadu daňových úlev a zvýhodnění (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Z tohoto důvodu je následující část zaměřena i na strukturu daňové soustavy ČR.

Podle daňového řádu ČR se daně člení následovně: (Pelikánová, 2018)

- 1) přímé daně – jsou spojeny s příjmem daného subjektu
  - a) důchodové – souvisí s důchodem fyzické nebo právnické osoby
    - daň z příjmů fyzických a právnických osob – zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
  - b) majetkové – platí se z majetku
    - daň z nemovitých věcí – zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitých věcí,
    - daň z nabytí nemovitostí – zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nemovitých věcí,
    - silniční daň – zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- 2) nepřímé – jsou součástí ceny zboží a platí se při nákupu
  - a) selektivní – týkají se určitého druhu zboží
    - spotřební daň – zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
  - b) univerzální – týkají se jakéhokoli zboží
    - DPH – zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

### **Daň z příjmů**

Daň z příjmů je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Tento zákon se vztahuje na všechny poplatníky, a to jak na podnikatele, tak i neziskový sektor. Nepodnikatelské subjekty zdaňují své příjmy stejně jako podnikatelské subjekty. Přitom se musí potýkat se složitější administrativou a podle Pelikánové (2018) se jim nevyhýbají ani daňové doměrky. Podle § 17a tohoto zákona se tyto organizace označují jako veřejně prospěšný poplatník. (Dobrozemský a Stejskal, 2015)

Předmět daně je u nestátních neziskových organizací možné rozdělit do dvou skupin:

- osvobozené příjmy

- zdanitelné příjmy

Osvobozené příjmy představují příjmy, které jsou od daně osvobozeny. Tyto příjmy jsou uvedeny v § 19 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Patří sem:

- členský příspěvek podle stanov, statutu, zřizovacích nebo zakladatelských listin, přijatý
  - zájmovým sdružením právnických osob, u něhož členství není nutnou podmínkou k provozování předmětu podnikání nebo výkonu činnosti,
  - spolkem, který není organizací zaměstnavatelů, nebo evropskou politickou nadací,
  - odborovou organizací,
  - politickou stranou, politickým hnutím nebo evropskou politickou stranou, nebo
  - profesní komorou s nepovinným členstvím s výjimkou Hospodářské komory České republiky a Agrární komory České republiky,
- výnosy kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony a příspěvky členů registrovaných církví a náboženských společností,
- příjmy státních fondů stanovené zvláštními předpisy,
- výnos nadace, která je veřejně prospěšným poplatníkem, z majetku vloženého do nadační jistiny a příjem z jeho prodeje, pokud tento příjem slouží jen k účelu, ke kterému byla nadace zřízena, a pokud se nejedná o příjem, který byl nadací použit v rozporu se zákonem,
- úrokové příjmy plynoucí z prostředků veřejné sbírky.

Dále je dle § 19b odst. 2 písm. b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu osvobozen bezúplatný příjem poplatníka daně z příjmu právnických osob, který je:

- veřejně prospěšným poplatníkem se sídlem na území České republiky, pokud je nebo bude využit pro účely vymezené v § 15 odst. 1 nebo § 20 odst. 8 nebo jeho kapitálové dovybavení,
- veřejně prospěšným poplatníkem se sídlem na území jiného členského státu Evropské unie nebo státu tvořícího Evropský hospodářský prostor než České republiky, je-li jeho právní forma, předmět činnosti a způsob využití předmětu bezúplatného nabytí obdobný právní formě, předmětu činnosti a způsobu využití těchto poplatníků, jejichž příjmy jsou osvobozeny podle bodu 1.

Rovněž je také osvobozený příjem podle § 19b odst. 2 písm. c a d zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu:

- plyne do veřejné sbírky, je určený na humanitární nebo charitativní účel,
- je přijatý z veřejné sbírky.

Se zdaněním nového typu veřejných sbírek pracujících na principu Crowdfundingu je to jinak. Prvním zúčastněným je obdarovaný-příjemce prostředků ze sbírky. U něj se jedná o příjem a bude klasicky zdaněn 19 % u právnické osoby a 15 % u osoby fyzické. Druhým zúčastněným je zprostředkovatel, většinou se jedná o internetovou platformu. Tento zprostředkovatel si účtuje poplatek ve výši určitých procent z uskutečněného projektu a jedná se u něj o výnos, který bude klasicky zdaněn dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Poslední stranou je donor. Ten nemá žádné příjmy, ale pouze výdaje, tudíž nic nezdaňuje.

Zdanitelné příjmy jsou vyjmenovány v §18a zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. Mezi tyto příjmy se u veřejně prospěšného poplatníka řadí tyto příjmy, které jsou vždy předmětem daně:

- příjmy z reklamy,
- příjmy z členského příspěvku,
- příjmy v podobě úroků,
- příjmy z nájemného s výjimkou nájemného státního majetku.

Zdanění příjmů z nájemného se nevztahuje na příjmy nadací z majetku, který je součástí nadačního jmění a je zapsán v nadačním rejstříku.

Také se zde setkáváme s jistým „protimluvem“. Dle § 19 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů jsou členské příspěvky osvobozené od daně a dle §18a téhož zákona jsou tyto příjmy u NNO vždy předmětem daně. V první řadě záleží, zda je NNO členského nebo nečlenského charakteru. U NNO nečlenského, jako jsou např. nadace, rozhoduje o organizaci správní rada, nikoliv členská základna, protože tu tato NNO nemá. Některé vybrané příjmy může tato NNO označit za členské příspěvky, ale de facto se o ně nejedná a musí je zdanit dle § 18a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Opačný případ nastává, když se jedná o NNO s dobrovolným členstvím, jako je např. spolek. Členové těchto organizací platí své členské příspěvky dobrovolně, a to ze svých prostředků, které byly již jednou zdaněny, a tudíž není důvod k jejich opětovnému zdanění. (Marek, Bošková, 1999)

Nestátní neziskové organizace mají ze zákona povinnost evidovat příjmy a výdaje za každou činnost odděleně. Příjmy plynoucí z vedlejší činnosti jsou vždy předmětem daně. Příjmy z hlavní činnosti jsou předmětem daně pouze v případě, pokud celkové příjmy z hlavní

činnosti jsou vyšší než výdaje na tuto činnost.

Při transformaci výsledku hospodaření na základě daně je nutné dodržovat celou řadu speciálních ustanovení, která se vztahují pouze na neziskový sektor. Tento speciální daňový režim se týká jen jejich hlavní činnosti, ostatní činnosti se posuzují naprosto stejně jako u podnikatelů. A právě tyto odlišnosti mohou pro poplatníky neziskového charakteru znamenat výraznou administrativní zátěž. V praxi se zdaňování nestátních neziskových organizací řadí mezi velmi náročnou problematiku a daňové výhody se pro tyto organizace stávají spíše nevýhodami.

Jak uvádí Pelikánová (2018) počet nestátních neziskových organizací přesahuje 130 tisíc (z toho tvoří spolky cca 93 % všech NNO). Podle zákon o daních z příjmů se nemusí všechny NNO registrovat k dani z příjmů právnických osob. Samotná registrace ještě ale neznamená, že musí účetní jednotka podat daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob. Nejvíce podávají daňová přiznání obecně prospěšné společnosti. Z celkového počtu NNO, které podávají daňové přiznání, tak jen průměrně 5 % z nich odvede nějakou částku daně do státního rozpočtu.

Právní úprava zdaňování NNO je složitá a NNO musí plnit povinnosti, které jim ukládá zákon. Z tohoto důvodu musí na zpracování účetnictví a daňových přiznání vynakládat vysoké finanční prostředky.

Veřejně prospěšným poplatníkem jsou zejména spolky, nadace a nadační fondy, registrované církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti apod. (Pelikánová, 2018)

U veřejně prospěšného poplatníka se rozlišují dva různé způsoby určení základu daně – jedná se o tzv. úzký a široký základ daně. Před stanovením základu daně musí každá nestátní nezisková organizace posoudit, jestli zdaňuje úzký nebo široký základ daně (Dobrozemský a Stejskal, 2016). Široký základ daně se vztahuje pouze na zákonem určené veřejně prospěšné poplatníky (např. obecně prospěšná společnost). Základ daně u těchto poplatníků se stanoví jako součet všech jejich příjmů (nerozlišuje se to, jestli se jedná o příjmy z hlavní nebo vedlejší činnosti). Tento poplatník tedy nerozlišuje, jestli dosáhl z jedné činnosti zisk a z druhé ztrátu, ale všechny příjmy sčítá dohromady. Široký základ daně je výhodnější zejména pro poplatníky, kteří v hlavní činnosti vykazují ztrátu a z vedlejší činnosti mají zisk. Široký základ daně se týká např. veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí, poskytovatelů zdravotních služeb apod.

Naopak poplatníci, kterých se týká úzký základ daně, musí oddělovat své výnosy (příjmy) a

náklady (výdaje) podle jednotlivých činností a dělit je na hlavní a vedlejší (hospodářskou) činnost. Základ daně se v tomto případě zjistí tak, že je nutné analyzovat výsledek hospodaření podle druhu jednotlivých činností (Dobrozemský a Stejskal, 2016). Úzký základ daně se týká všech ostatních veřejně prospěšných poplatníků. (Vít, 2015)

Neziskové organizace nesmí svůj dosažený zisk rozdělovat mezi své zakladatele, členy, zaměstnance apod., ale musí je reinvestovat zpět do své činnosti. (Vít, 2015)

Hlavní a hospodářská činnost je upravena vyhláškou č. 504/2002 Sb. Hlavní činnost zahrnuje takové činnosti, které jsou v souladu s účelem, za kterým byla organizace zřízena. Do hospodářské činnosti pak patří jakékoli vedlejší či doplňkové činnosti (Pelikánová, 2016).

Činnost veřejně prospěšných poplatníků se rozděluje do tří skupin (Pelikánová, 2018):

- na příjmy, které jsou vždy předmětem daně, a příjmy, které jsou předmětem daně a zdaňují se podmíněně – v tomto případě se jedná o příjmy získané z vedlejší činnosti. Jedná se např. o příjmy z reklamy, ze zdanitelných členských příspěvků či z nájemného. Také se sem řadí příjmy z nepodnikatelské hlavní činnosti v případě, že výnosy jsou vyšší než náklady (tj. jedná se o zisk z hlavní činnosti).
- na příjmy, které nejsou předmětem daně a nezdaňují se – jedná se o příjmy z hlavní činnosti, kdy výnosy nejsou vyšší než náklady. V tomto případě je hlavní činnost ztrátová. Řadí se sem např. příjmy z dotací, příspěvků, podpory a jiných plnění z veřejných rozpočtů apod.
- na příjmy, které jsou předmětem daně, ale jsou osvobozeny od daně nebo z nichž je vybírána daň srážkou podle zvláštní sazby – mezi příjmy osvobozené od daně se řadí např. členské příspěvky podle stanov, dary, které budou využity na veřejně prospěšné účely, bezúplatné příjmy vzniklé v důsledku zrušení dědické a darovací daně. Mezi příjmy, u kterých je vybírána daň srážkou, se řadí např. úroky.

Pelikánová (2018) uvádí následující postup pro zjištění základu daně a pro výpočet daně z příjmů

Obrázek 3: postup pro zjištění základu daně a pro výpočet daně z příjmů

	výsledek hospodaření (nebo rozdíl mezi příjmy a výdaji)
+	položky zvyšující základ daně
-	položky snižující základ daně
=	základ daně před odpočty od základu daně

-	odpočty od základu daně
=	základ daně po odpočtech od základu daně
-	odčitatelné položky od základu daně dle § 34 ZDP
-	položky snižující základ daně dle § 20 ZDP
=	upravený a zaokrouhlený základ daně
*	sazba daně dle § 21 ZDP
-	slevy na dani dle § 35 ZDP
=	výsledná daň
-	odpočet uhrazených záloh
=	daň k úhradě/přeplátek na dani

Zdroj: Pelikánová (2018)

Mezi položky zvyšující základ daně se řadí např. krácené příjmy, nedaňové náklady, cestovní náklady nad limit, manka a škody podle § 24 a § 25 zákona o daních z příjmů (Pelikánová, 2018).

Do druhé skupiny, tj. do položek, které snižují základ daně, patří osvobozené nebo nezdaňované příjmy. Jedná se např. o členské příspěvky, dotace, příspěvky, úroky apod. Dále se sem řadí daňové odpisy převyšující účetní apod. (Pelikánová, 2018). Dále se mezi odčitatelné položky řadí odečet daňové ztráty, odpočet nákladů vynaložených na výzkum a vývoj či na podporu odborného vzdělávání.

Dále si mohou nestátní neziskové organizace snížit základ daně podle § 20 zákona o daních z příjmů o odpočet, díky kterému může být základ daně snížen až o 30 %, maximálně však o částku 1 000 000 Kč, pokud použije prostředky, které získal touto úsporou na pokrytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. Pokud by snížení základů daně bylo menší než 300 000 Kč, tak je možné odečíst částku 300 000 Kč, maximálně však do základu daně. Tj. díky tomuto odpočtu se nemůže organizace dostat do ztráty. Od roku 2018 platí, že se tato úspora musí využít v následujícím zdaňovacím období (Pelikánová, 2018).

O výši této daňové úspory musí být uvedena informace např. v příloze k účetní závěrce. Pokud nebudou takto získané prostředky ve stanoveném období využity, resp. budou využity pouze částečně, tak se musí zvýšit základ daně v posledním roce lhůty.

Podle § 21 činí sazba daně z příjmů 19 %. Vypočtenou daň je možné snížit o slevy na dani z titulu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. U nestátní neziskové organizace není rozhodující, zda se sleva týká zaměstnance, který je zařazený v hlavní nebo v hospodářské činnosti. U zaměstnance se zdravotním postižením je možné snížit daň o částku 18 000 Kč



a o 60 000 Kč v případě zaměstnance s těžším zdravotním postižením (Pelikánová, 2018). Poplatník daně z příjmů právnických osob má povinnost podat daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob ve lhůtě do tří měsíců po skončení zdaňovacího období. Pokud má nestátní nezisková organizace povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem nebo daňové přiznání zpracovává daňový poradce, tak se tato lhůta prodlužuje na 6 měsíců od skončení zdaňovacího období (Pelikánová, 2018).

### **Daň z nemovitých věcí**

Je upravena zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Daň z nemovitých věcí tvoří daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek. Osvobození pozemků od daně je uvedeno v § 4 tohoto zákona a je možné ho uplatnit pro vyjmenované NNO (např. obecně prospěšné společnosti, spolky apod.). Osvobození není možné využít, pokud je pozemek používán k podnikatelské činnosti, je pronajímán při propachtován. Obdobné je to i v případě daně ze staveb a jednotek. Osvobození je uvedeno v § 9 tohoto zákona. Od této daně jsou osvobozeny např. stavby ve vlastnictví církví, obecně prospěšných společností, spolků apod. (Dobrozemský a Stejskal, 2015) Z výše uvedeného je tedy patrné, že pokud nestátní neziskové organizace používají své pozemky, stavby a jednotky pouze pro svou hlavní činnost, tak jsou od daně osvobozené. Pokud ale některé se nemovitosti pronajímají, tak již daň z nemovitostí platí.

### **Daň silniční**

Silniční daň je upravena zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Předmětem daně jsou silniční motorová vozidla registrovaná a provozovaná v ČR, pokud jsou používána k podnikání nebo jiné samostatně výdělečné činnosti nebo jsou používány v přímé souvislosti s podnikáním nebo k činnostem, z nichž plynou příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů u subjektů nezaložených za účelem podnikání. Veřejně prospěšný poplatník by měl zvážit, jestli používá vozidla ke své výdělečné činnosti a z toho plynoucí příjmy, jestli podléhají dani z příjmů. Na základě těchto informací by měli hradit zálohy na daň silniční a následně podat daňové přiznání k této dani. (Dobrozemský a Stejskal, 2015)

### **Spotřební daně**

Spotřební daně jsou upraveny zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Pokud by nestátní neziskové organizace v rámci své hospodářské činnosti vyráběly výrobky s obsahem lihu nebo využívaly minerální oleje k pohonu strojů, tak by se jich týkala spotřební daň. Ve většině případů tomu tak ale není. (Dobrozemský a Stejskal, 2015)

## **Daň z přidané hodnoty**

Daň z přidané hodnoty je upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Osobami povinnými k dani mohou být i právnické osoby, které nebyly založeny za účelem podnikání, pokud uskutečňují ekonomickou činnost. (Dobrozemský a Stejskal, 2015). Ekonomická činnost je soustavná činnost, která se vykonává za účelem dosažení příjmů. Na základě toho je nutné u osob, které uskutečňují ekonomickou činnost, sledovat obrat, který je podmínkou pro registraci k dani z přidané hodnoty (Pelikánová, 2018).

Plátcem daně z přidané hodnoty se stane každá osoba, fyzická i právnická, v případě, že její obrat za bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne částku 1 mil. Kč, s výjimkou osoby, která uskutečňuje pouze plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně. Nestátní nezisková organizace se může stát plátcem i na základě dobrovolnosti. Pak ovšem ale musí prokázat, že bude uskutečňovat plnění s nárokem na odpočet a tyto skutečnosti musí doložit správci daně (Dobrozemský a Stejskal, 2015).

Pokud nestátní nezisková organizace vykonává pouze hlavní činnost a v rámci ní uskutečňuje plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně, ale a v menším rozsahu i zdanitelná plnění, tak v takovémto případě se nemusí registrovat k DPH. Většina NNO kromě hlavní činnosti uskutečňuje i činnost doplňkovou, v rámci které uskutečňuje zdanitelná plnění ve větším rozsahu. Pokud jsou plnění poskytována jiným plátcům, tak se mohou NNO dobrovolně registrovat k DPH. (Fitříková a Musilová, 2013) Problematika DPH u nestátních neziskových organizací je složitá a vždy se vyplatí spolupracovat s odborníky.

### *3.1.1.2 Soukromý sektor*

#### *3.1.1.2.1 Dárcovství a veřejné sbírky*

Prvotním znakem dárcovství je skutečnost, že dárci nepožadují protislužbu od obdarovaného. Příspěvky mohou být poskytovány buď ve formě finanční, věcné, ale i formě dobrovolnictví. Zjednodušeně lze říci, že darování musí naplňovat znak předmětu daru, dobrovolnosti a bezúplatnosti. (Machalová, 2010)

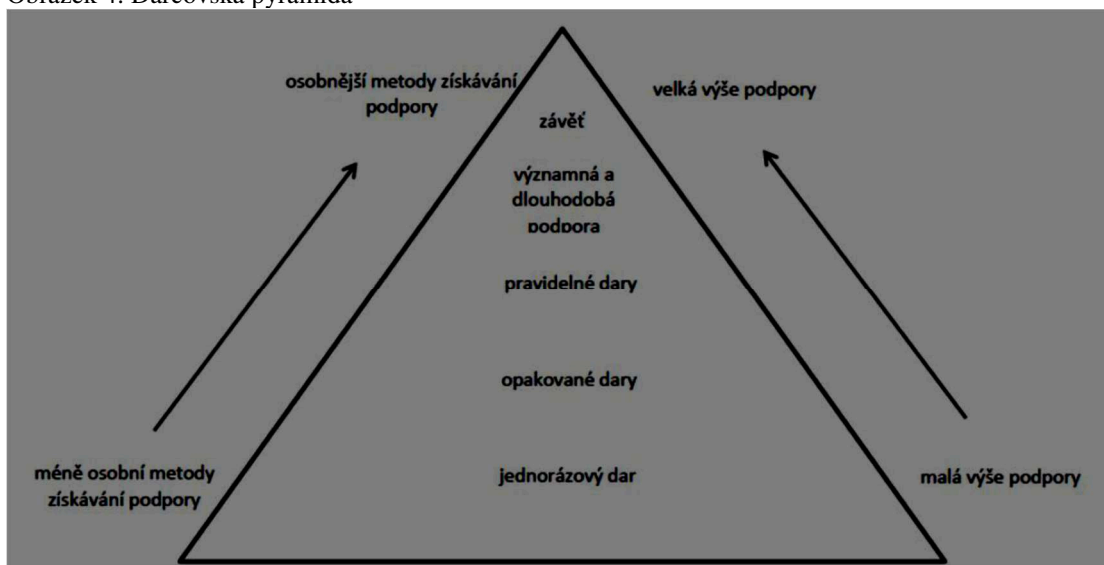
#### 1) Individuální dárcovství

Do skupiny individuálních dárců se řadí např. členové organizace či dobrovolníci, kteří darují zejména finanční prostředky. U nestátních neziskových organizací, které jsou založeny na členském principu, představují členské příspěvky významný zdroj financování.

Díky těmto příspěvkům je zaručený pravidelný a stabilní příjem. Individuální dárcovství může mít podobu např. dárcovských SMS, pokladniček, prodej vstupenek, přímé oslovení o poskytnutí finančního daru či inzeráty v mediích, kdy je cílem oslovit širokou skupinu budoucích dárců (Pelikánová, 2018)

Dle informací ministerstva financí přispívá jednou ročně každý druhý občan ČR. Nejčastější příspěvky jsou na sociální a zdravotní oblast. (Fórum dárců) Tento druh dárcovství může být pro NNO jedním z nejstabilnějších příjmů, ale pouze v případě, že si organizace vytvoří stabilní síť dárců. Proto je důležité, aby NNO získávala informace o motivaci svých donorů a budovala s nimi vztah, k čemuž je zapotřebí zvolit vhodnou fundraisingovou strategii. (Rosso, 2003) Jak je patrné z obrázku č. 4, NNO musí zvolit osobnější přístup k dárcům, aby získaly velký, nezanedbatelný dar. Proto by organizace měla zvolit vhodný způsob komunikace s již podchycenými dárci, aby se z nich stali stálí přispěvatelé a postupovali v pyramidě výš. (Machálek, Nesrstová, 2011)

Obrázek 4: Dárcovská pyramida



Zdroj: Upraveno podle: HLOUŠEK, J. – HLOUŠKOVÁ, Z.: Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti, s. 70.

## 2) Firemní dárcovství (Bartošová, 2006)

Firemní dárcovství je nedílnou součástí konceptu společenské odpovědnosti firem. Firmy se angažují ve prospěch společnosti nad rámec své obvyklé výdělečné činnosti. Na firemní dárcovství už nelze pohlížet pouze jako na poskytnutí peněžních prostředků od firemních dárců ve prospěch nestátních neziskových organizací. Jedná se o kombinaci různých rozdílných forem podpory to jak peněžního, tak i naturálního rázu, které se dělí na:

a) Peněžní dárcovství, které je nejčastější a zároveň nejjednodušší formou firemního dárcovství a projevuje se jako:

- přímá podpora, a to ve formě peněžní nebo naturální, která probíhá buď pravidelně, nebo jednorázově. Přičemž pravidelné dárcovství je výhodné pro obě strany,
- zaměstnanecká sbírka a matchingový fond, zde se jedná o to, že zaměstnanci přispívají do sbírky a firma vybrané prostředky navýší,
- firemní nadace/nadační fond, řídí se novým občanským zákoníkem,
- charitativní aukce a výstavy, které jsou pořádané firmou pro jejich zaměstnance, partnery a zákazníky.

b) Nepeněžní dárcovství, zaznamenává v posledních letech rostoucí oblibu, protože firma může kromě podpory veřejně prospěšného cíle zviditelnit i sebe a svou značku. Forem je více:

- darování výrobků, služeb a reklamních předmětů,
- školení, vzdělávání a odborná pomoc. Firma poskytne NNO své know-how,
- poskytnutí prostor NNO,
- firemní dobrovolnictví, kdy korporace podporují dobrovolnictví zaměstnanců v NNO tím, že je těmto organizacím "zapůjčí". (Boukal, Vávrová, 2007)

Porovnání dárcovství v ČR s jinými zeměmi EU je uvedeno v následující tabulce. Jednotlivé údaje je nutné brát s rezervou, protože se objevily problémy se sběrem dat v oblasti firemního dárcovství. Dle uvedených dat se ČR v roce 2013 řadila mezi země, ve kterých je více prostředků darováno soukromými dárci než firmami. Stejná situace je např. ve Španělsku nebo Velké Británii. Více prostředků darují firmy v zemích jako je např. Německo nebo Rakousko. Poměr darů (tj. soukromých i firemních) činil k HDP 0,36 %, což řadí ČR přibližně do poloviny srovnávaných zemí. Nižší poměr firemních darů k HDP než v ČR vykazovalo v roce 2013 jen Španělsko a Slovensko. (Vláda, 2018)

Obrázek 5: Dary ve vybraných zemích Evropy v roce 2013

Země	Domácnosti	Firmy	Populace	HDP (miliard EUR)	Poměr darů celkem k HDP	Poměr firemních darů k HDP
Rakousko	360	468	8,4	322,9	0,26 %	0,14 %
Belgie	402	378	11,1	392,7	0,20 %	0,10 %
Česká republika	407	157	10,5	156,9	0,36 %	0,10 %
Francie	3 400	2 800	65,9	2 116,6	0,29 %	0,13 %
Německo	6 300	11 222	80,6	2 820,8	0,62 %	0,40 %
Maďarsko	91	179	9,8	101,3	0,27 %	0,18 %
Itálie	7 200	1 000	60,2	1 604,5	0,51 %	0,06 %
Slovensko	96	63	5,4	73,8	0,22 %	0,09 %
Španělsko	1 014	343	46,6	1 031,3	0,13 %	0,03 %
Velká Británie	16 380	2 750	64,1	2 042,9	0,94 %	0,13 %

Zdroj: Projekt: Firemní dárcovství v České republice: Vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem.

### 3) Veřejné sbírky

Jde o jeden z nedůležitějších způsobů dárcovství, jak mohou NNO získávat finanční prostředky. Veřejnou sbírku mohou organizovat pouze právnické osoby, přičemž podmínkou je vydané osvědčení krajského úřadu. Jedná se o sbírání prostředků od neznámého počtu osob na předem známý účel. Již tradičně se dlouhodobé přízni přispěvatelů těší veřejné sbírky pořádané nestátními neziskovými organizacemi, a to konkrétně Tříkrálová sbírka pořádaná Charitou ČR, Světluška pořádaná Nadačním fondem Českého rozhlasu anebo Český den proti rakovině. (Kalousová, 2015). Právní předpis, kterým se veřejné sbírky řídí je zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V České republice se stále více rozvíjí možnost on-line příspěvků prostřednictvím veřejných sbírek pro NNO. Děje se tak za pomoci dárcovských portálů. Tři nejvýznamnější portály u nás jsou Darujspravne.cz, který spravuje Fórum dárců, Modryizivot.cz spravovaný ČSOB, a.s. a Darujme.cz ve správě Nadace Via. S rozvojem nových technologií souvisí i stále rostoucí obliba dárcovských SMS. Samy NNO dávají této formě získávání prostředků prioritu. (Kalousová, 2015)

#### 3.1.1.2.2 Příjmy od nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou tzv. fundace, což jsou účelová sdružení majetku. To znamená, že jsou zakládány za účelem dosažení buď společenských, nebo hospodářských cílů. Hlavním posláním těchto fundací je poskytování grantů - finančních příspěvků na veřejně prospěšné nebo dobročinné účely. Nadace a nadační fondy jsou profesionální donoři, kteří

poskytují prostředky např. na podporu pěstounství a rané péče. Příspěvky od těchto organizací mají většinou podobu peněz, ale může se jednat i o věcné dary. Nadace podporují inovativní projekty, které přinášejí prospěch cílovým skupinám a neposkytují prostředky na běžnou činnost NNO. (Bačuvčík, 2011) V roce 2017 poskytly nadace a nadační fondy celkem 1 682,47 miliónů korun na podporu veřejně prospěšných projektů. (Fórum dárců) Právní předpis směrodatný pro nadace a nadační fondy je Zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který nahradil od 1. 1. 2014 zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

Fórum dárců ve spolupráci s vydavatelstvím Economia sestavuje od roku 2015 Žebříček nadací a nadačních fondů, které informují o tom, jak tuzemské nadace a nadační fondy rozdělují peněžní prostředky na prospěšné projekty.

Tabulka 2: Přehled největších nadací a fondů podle objemu rozdělených příspěvků v roce 2020

Pořadí	Název	Objem poskytnutých nadačních příspěvků
1	Nadační fond AVAST	579 646 000 Kč
2	Nadace Dobrý Anděl	314 552 019 Kč
3	Nadace ČEZ	193 365 000 Kč
4	Nadace České spořitelny	91 158 922 Kč
5	Nadace THE KELLNER FAMILY FOUNDATION	90 594 000 Kč
6	Prague Civil Society Centre, nadační fond	88 746 000 Kč
7	Nadace Open Society Fund Praha	79 085 245 Kč
8	Nadace PPF	70 205 110 Kč
9	Česko-německý fond budoucnosti, nadační fond	66 464 532 Kč
10	F-nadace	66 116 227 Kč

Zdroj: Fórum dárců

V roce 2020 poskytl nejvíce nadačních příspěvků z hlediska objemu rozdělených nadačních příspěvků Nadační fond Avast (579 mil. Kč), druhým největším profesionálním dárcem byl DOBRÝ ANDĚL, nadace (314 mil. Kč) a třetí v pořadí byla Nadace ČEZ (193 mil. Kč). V roce 2020 přerozdělily nadace a nadační fondy příspěvky ve výši cca 2,77 mld. Kč. V roce 2019 tyto nadační příspěvky činily 1,761 mld. Kč, což představuje nárůst o více jak 50 %. (Fórum dárců, 2021)

I v roce 2019 poskytl nejvíce nadačních příspěvků DOBRÝ ANDĚL, nadace (268 243 267 Kč), Nadace ČEZ (170 443 890 Kč) a Nadační fond Avast (116 247 000). Proto budou v následující části krátce charakterizovány tyto jednotlivé fundace a jejich činnost.

Nadační fond Avast byl založen v roce 2010 korporací Avast Software s.r.o. Zaměřoval se zejména na paliativní péči a její dostupnost, podporu rodin dětí se zdravotním znevýhodněním, a zároveň podporoval kvalitní a moderní vzdělání. Na konci roku 2020 došlo ke změně. Zakladatelé nadačního fondu měli nové záměry a vize, a proto vznikl rodinný Nadační fond Abakus, který pokračuje v naplňování cílů zaniklého Nadačního fondu Avast. Zároveň korporace společnost Avast Software s.r.o. oznámila, že hodlá založit nadaci Avast. (Nadační fond Avast, 2021)

DOBRÝ ANDĚL, nadace byla založena v roce 2011, pány Ing. Petrem Sýkorou, Janem Černým a Andrejem Kiskou. Nadace poskytuje pravidelné měsíční finanční příspěvky rodinám, které mají závažně nemocného člena. Všechny přijaté dary jsou do měsíce přerozděleny „potřebným“. Zdroje na financování chodu nadace hradí zakladatelé ze svých soukromých prostředků. (DOBRÝ ANDĚL, nadace, 2021)

Nadace ČEZ vznikla v roce 2002 jako jedna z prvních nadací v ČR. Každý rok podporuje celou řadu projektů, které reagují na aktuální potřeby společnosti. Mezi její projekty patří např. Oranžové schody (podpora integrace žáků a studentů se zdravotním handicapem), Oranžová hřiště (budování míst pro bezpečný sport a hry), Oranžové učebny (podpora výuky technických předmětů na základních a středních školách), Podpora regionů (příležitost rozvoji komunitního života), Oranžové kolo (zapojování veřejnosti do pomoci potřebným), Oranžové přechody (zvýšení bezpečnosti chodců osvětlením přechodů), Stromy (nová zeleň do měst a obcí). (Nadace ČEZ, 2021)

### 3.1.1.2.3 Sponzorství

Hlavní rozdíl mezi sponzorstvím a dárcovstvím spočívá v tom, že sponzor poskytuje NNO prostředky ze zjištěných pohnutek (Hlaváček, 1999). Johnová mluví o sponzoringu, že se jedná o obchodní transakci mezi rovnocennými subjekty, kteří vstupují do rovnoprávného vztahu. Sponzor i sponzorovaný do tohoto vztahu investují a zároveň z něho nějakou hodnotu získávají. Sponzoring není transfer, nejedná se ani o mecenášství, dárcovství, nebo charitu, ale o vzájemně výhodný obchod, podporu vnějších institucí nebo osob ke vzájemnému prospěchu obou stran. Sponzoring má komerční přínos pro obě strany" (Johnová, 2008, str. 239) Dvě třetiny firemních dárců se současně věnuje sponzorství. (Frič, 2001) Oproti poskytnutí daru, je z daňového hlediska sponzorství pro sponzora daňově

výhodné, protože se jedná o daňově účinný výdaj. Bohužel pro sponzorovaného jde o daňově nevýhodný příjem, který není osvobozen od daně.

#### 3.1.1.2.4 Příjmy z loterií a her

Daň z hazardních her je upravena zákonem 187/2016 Sb. Zákon o dani z hazardních her. Poplatníkem této daně se stane každý, kdo je držitelem povolení, nebo ohlašovatel hazardní hry. Ale zároveň jsou poplatníky i ti kdo provozují hazardní hry bez povolení, nebo hlášení. To znamená, že tento zákon se vztahuje i na nelegální hazardní činnost, což by mělo vést k jejímu odhalování a potírání.

Celostátní hrubý výnos daně z hazardních her je příjmem státního rozpočtu a rozpočtu obcí. Ze státního rozpočtu a rozpočtu obcí jsou pak prostředky přerozdělovány vybraným NNO. Daň z hazardních her nahradila odvod z loterií a jiných hazardních her. Do 31. 12. 2013 musel provozovatel hazardních her odvádět určité procento zisků na dobročinné účely, jako kompenzaci malého společenského prospěchu jejich živnosti.

### 3.1.2 Vlastní zdroje

Jedná se prostředky, jejichž výši a složení může každá nestátní nezisková organizace ovlivnit svou činností a svými rozhodnutími ovlivnit. Vlastní prostředky jsou pro samotnou NNO velmi důležité, protože představují nezávislost na příjmech z veřejných a soukromých zdrojů. Tím zajišťují větší stabilitu organizace, její nestrannost, zmenšují možnost ovlivňování ze strany donátorů a dostupnost financí především v obdobích kdy prostředky z jiných zdrojů nejsou k dispozici. (Novotný, 2004) Patří sem:

#### 3.1.2.1 Zdroje z vlastní činnosti organizace

Nestátní neziskové organizace mohou jako jeden z důležitých zdrojů financování využít prostředky z vlastního hospodaření v rámci vlastní činnosti. Těchto prostředků mohou NNO dosáhnout buď v rámci své hlavní činnosti, která vychází z vlastního poslání této organizace, anebo s činností doplňkové tzv. hospodářské činnosti, která je primárně zřizována za účelem dosažení zisku. (Špaček, Hyánek, Fónadová, 2017)

Pokud NNO dosáhne v rámci své hlavní činnosti zisku, neslouží tento zisk k přerozdělení, ale k využití financování cílů a poslání dané organizace. Oproti tomu NNO může ze své hlavní činnosti generovat ztrátu. Tuto ztrátu pak může organizace pokrýt z prostředků ze své hospodářské činnosti. A pokud NNO ani ve své hospodářské činnosti dlouhodobě



nedosahuje zisku, měla by tuto vedlejší činnost ukončit. (Rektořík, 2010)

Díky vedlejší činnosti může nezisková organizace relativně jednoduše získat lepší výsledek hospodaření, ze kterého organizaci pak plynou peněžní prostředky. Vedlejší činnost se zřizuje zejména z toho důvodu, aby byl využitý veškerý ekonomický potenciál neziskové organizace, co se týká jak majetku, tak i pracovníků. Řadí se sem např. pronájem budov, poskytování reklamy apod. (Pelikánová, 2016)

Pro menší NNO může jako stimul k zvyšování podílu vlastní podnikatelské činnosti posloužit i možnost snížení základu daně z příjmů až o 300 tis. Kč. Tyto ušetřené prostředky musí být použity zpět na hlavní činnost organizace.

### 3.1.2.2 Členské příspěvky

Pro NNO, které jsou na principu členství, jako je spolek, představují členské příspěvky pravidelný a stabilní zdroj financování. (Portál VS) Členské příspěvky platí členové buď dobrovolně anebo povinně. Zda se jedná o povinný členský příspěvek je to stanoveno buď na základě zákona, nebo je to podmínka k provozování určitého druhu podnikání či výkonu činnosti. Zda se jedná o povinné, nebo dobrovolné členské příspěvky zohledňují i daňové zákony při zdanění těchto příjmů. Například dle § 19 odst. 1 písm. a) 586/1992 Sb. zákona o daních z příjmů jsou od daně z příjmu osvobozeny:

*"členský příspěvek podle stanov, statutu, zřizovacích nebo zakladatelských listin, přijatý*

*1. zájmovým sdružením právnických osob, u něhož členství není nutnou podmínkou k provozování předmětu podnikání nebo výkonu činnosti,*

*2. spolkem, který není organizací zaměstnavatelů, nebo evropskou politickou nadací,*

*3. odborovou organizací,*

*4. politickou stranou, politickým hnutím nebo evropskou politickou stranou, nebo*

*5. profesní komorou s nepovinným členstvím s výjimkou Hospodářské komory České republiky a Agrární komory České republiky,"*

Členské příspěvky mohou být podle Pelikánové (2016) členěny následovně:

- z hlediska toku peněz
  - příspěvky přijaté
  - příspěvky placené
- podle účelu se přijaté příspěvky člení:
  - příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami

- členské příspěvky
- poskytnuté příspěvky
  - příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami, členské příspěvky.

Příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami se objevují jak u přijatých, tak i u poskytnutých příspěvků. Pokud nezisková organizace tyto příspěvky přijímá, tak se pak jedná o organizaci, která má vlastní organizační složky s právní osobností, které jsou účetními jednotkami. A tyto organizační složky pak na základě zřizovací, resp. zakladatelské listiny přispívají na hlavní činnost svého zřizovatele. Poskytované příspěvky jsou poskytovány na základě zřizovací listiny vlastním organizačním složkám na zajištění jejich provozu. Obdobná situace je u členských příspěvků, které nezisková organizace přijímá od svých členů např. na základě stanov. Poskytnuté členské příspěvky poskytuje samotná nezisková organizace jiné právnické osobě z důvodu nepovinného členství v této právnické osobě.

### 3.1.2.3 Výnosy z investic

Jedná se o příjmy plynoucí z vlastního kapitálu NNO. Do této skupiny příjmů patří např. úroky z finančních prostředků uložených na běžném nebo termínovaném účtu organizace, výnosy z investic do cenných papírů a samozřejmě fond amortizace. (Frič & Goulli, 2001) U nadací jsou příjmy a výnosy z cenných papírů, které jsou součástí nadačního jmění, osvobozeny od daně.

### 3.1.3 Fundraising

V předchozích kapitolách se psalo o financování organizací. Nyní se bude práce zabývat stejně důležitým tématem a to tím jak tyto prostředky mohou organizace občanské společnosti získat. Tento soubor činností se nazývá fundraising. Na webu Českého centra fundraisingu je tento pojem vymezen:

- *"Je to obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací občanské společnosti.*
- *Je to „věda“ o tom, jak přesvědčit druhé, že vaše organizace dokáže řešit důležité problémy a že je potřebnou součástí společnosti.*
- *Je to nástroj, jehož pomocí lze druhé inspirovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru."*  
(Ledvinová, 2002)

Pojem „fundraising“ vznikl spojením dvou slov: fund = zásoba, rezerva, kapitál a raise = pozvednout, zřídit, opatřit. Do češtiny se tento pojem obvykle nepřekládá, volně je možné tento výraz přeložit jako zajištění financí a dalších prostředků pro činnost organizace. Nemusí se však týkat pouze neziskového sektoru (Pelikánová, 2018).

Jedná se o dlouhodobý a plánovaný proces, který má v důsledku přinést výběr neefektivnějších metod se zaměřením na budoucnost. Nejde pouze o získávání prostředků, ale i o vytváření sociálních sítí, vzájemné propojení vztahů s dárci, sponzory, dobrovolníky na straně jedné a zaměstnanci a koncovými uživateli na straně druhé.

Existují techniky – metody, jak nejlépe přistupovat k potenciálním donátorům s cílem získat prostředky, vytvořit a upevnit vztah. Mezi základní fundraisingové metody patří:

- Osobní setkání – zde platí pravidlo, že dárci nedává prostředky organizaci, ale člověku. Proto je zde potřeba setkání „face to face“, kdy může fundraiser využít naplno svůj obchodní potenciál. Jedná se o metodu nejvýnosnější, ale zároveň nejnáročnější, a to převážně na čas. Protože před osobním setkáním je potřeba nepodceňovat přípravu.
- Veřejná sbírka – jedna z nejstarších a nejvíce využívaných metod. Podmínkou pro úspěch této metody je propracované plánování s podporou kvalitního marketingu a velké množství dobrovolníků.
- Inzerce – jedná se spíše o podpůrnou kampaň. Pomocí této metody lze oslovit velkou skupinu občanů za využití médií.
- Telefonická kampaň – jedná se o metodu s využitím osobního jednání, ale základní potřebou pro úspěch této metody je vyškolený řečník s příjemným hlasem a projevem.
- Poštovní kampaň – patří k nejvyužívanějším metodám, ale nedosahuje takových výsledků jako osobní jednání.
- Benefiční akce – velice oblíbená metoda, která je velmi náročná na organizaci. Jde spíše o setkání se svými, ale i potencionálními donátory, sponzory, dobrovolníky, členy, zaměstnanci a spotřebiteli, kde jsou představeny výsledky organizace.
- Metody založené na IT a dárcovská SMS – metody které získávají čím dál větší oblibu z důvodu jednoduchosti, dostupnosti a úspory času.

Je mnoho zdrojů odkud mohou nestátní neziskové organizace získávat své prostředky. Proto je pro ně důležité, aby si vybraly pouze ty, které jsou pro jejich činnost a dosažení

cílů nejvhodnější. Aby byl fundraising pro organizaci efektivní, je potřeba zajistit celiství program, založený na konkrétní strategii a plánování.

Fundraising může být realizovaný v různých formách (Pelikánová, 2018):

- individuální fundraising – jedná se o získávání finančních prostředků od jednotlivců formou darů, veřejných sbírek, dobročinných aukcí, dárcovských DMS apod.
- firemní fundraising – jedná se o oslovování firem, jehož cílem je získat prostředky. Ty mohou být ve formě darů, firemního dobrovolnictví, reklamy, propagace, zapůjčení pracovníků apod.
- fundraising od státních donátorů – jedná se o získávání prostředků formou projektů státní správy a místní samosprávy
- nadace a nadační fondy – prostředky získávané formou projektů, nadačních příspěvků, grantů apod.
- Evropská unie – prostřednictvím zakázek a projektů Evropské unie

### **3.1.4 Crowdfunding**

Pojem crowdfunding se skládá ze dvou anglických slov: crowd (dav, shluk lidí) a fund (získat finanční zdroje, financovat). V českém prostředí se obvykle termín nepřekládá a používá se v anglickém originálu. Je možné ho přeložit jako davové, hromadné nebo komunitní financování. (Pelikánová, 2016)

Crowdfunding představuje způsob financování, který se dostává do většího povědomí nejen v zahraničí ale i v ČR. Původně byl crowdfunding využíván jako metoda pro financování ziskových projektů, ale v současné době se stále více využívá i pro financování aktivit v neziskovém sektoru.

V dnešním pojetí je možné crowdfunding chápat jako online metodu pro financování projektu, u kterého je nastavené časové omezení a je zvolena cílová částka, kterou potřebuje projekt získat. Tento způsob financování je využíván i z toho důvodu, že projekt může být financovaný dary od osob, ale s tím, že za poskytnuté příspěvky bude nabízet různé druhy odměn. Zároveň, na rozdíl od veřejných sbírek, lze tento druh prostředků použít i k financování projektů individuálních osob. Tento druh financování je možný zejména díky rozvoji internetu a jednoduchosti ve sdílení jednotlivých crowdfundingových projektů, a to převážně na sociálních sítích. (Belleflame, Lambert a Schwienbacher, 2011)

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018) poukazují na to, že v původním pojetí (tj. financování davem) je možné jako příklad crowdfunding uvést výstavbu budovy Národního

divadla v Praze, kdy na jeho výstavbu přispívali lidé.

V moderním pojetí můžeme o crowdfundingu mluvit až díky rozvoji internetu. Tato možnost financování projektů je založena na tom, že ve vyspělých zemích světa mají lidé přístup k internetu a pokud objeví nějaký zajímavý projekt, který je osloví, tak na něj přispějí určitou finanční částkou. V souvislosti s crowdfundingem se jedná o příspěvky spíše v menších částkách ale od více přispěvovatelů.

Němec a Zahránková (2019) uvádí, že hlavní výhodou crowdfundingu je to, že představuje alternativní zdroj příjmů. Řada projektů má problémy získat potřebné prostředky na jejich realizaci. Díky této metodě financování, může nestátní nezisková organizace získat další prostředky, které využije na financování svých projektů, protože díky ní rozšíří okruh svých potenciálních donorů oproti stávajícím metodám financování a tím potažmo zajistí i více druhové financování organizace. Další výhodou je zpětná vazba. Nový projekt musí být zveřejněný na dané platformě, aby ho mohli lidé vidět a rozhodnout se, jestli poskytnou příspěvek. Tato zpětná vazba je rovněž důležitá, protože z ní vyplývá, že lidé mají o projekt zájem. Ze zpětné vazby je zároveň patrné, v jaké výši lidé přispívají a jak je aktuální vybraná částka vzdálená od té cílové. Současně ale mohou jednotliví přispěvovatelé kontaktovat přímo autora projektu a nabídnout mu např. nové nápady na vylepšení apod.

Důležité je také uvést, že crowdfunding představuje i určitý způsob reklamy. Pokud se projektu daří získávat finanční prostředky, tak současně získává i potenciální klientelu ještě před tím, než je samotný projekt vpuštěný na trh. (Funchaser, 2019) Přispěvovatelé, kteří daný projekt podpoří, v něm vidí určitý potenciál, nebo se případně může jednat o projekt z oblasti, o kterou se zajímají. Na základě toho existuje vysoká pravděpodobnost, že budou takovýto projekt podporovat i v budoucnosti (tj. po získání potřebných finančních prostředků v rámci crowdfundingu).

S crowdfundingem jsou spojeny i nevýhody. Jednou z hlavních nevýhod je to, že je projekt prezentovaný na veřejnosti. Pokud je projekt úspěšný, tak se na něj rychle získají finanční prostředky, a tudíž může dříve začít (což je možné zařadit spíše do výhod). Ovšem prezentace projektu sebou nese i jednu velkou nevýhodu, která spočívá v tom, že projekt může být velmi rychle okopírován, protože informace o projektu je nutné zadat na crowdfundingovou platformu. (Valenciene a Jegeleviciute, 2013)

Dalším rizikem může být i to, že někteří přispěvovatelé se mohou domnívat, že se jedná o podvod a že vybrané prostředky nebudou použity na uvedený účel případně přispěvovatelé nedostanou za svůj příspěvek určitou odměnu. (Němec a Zahránková, 2019)

Mezi největší české crowdfundingové platformy patří např. internetový portál Hithit, který v prvním čtvrtletí roku 2020 spustil projekt na podporu profesí, jichž se dotkla pandemie covidu – 19. (Hithit, 2021) Dalším úspěšným českým crowdfundingovým portálem je dárcovská platforma Donio. Tato platforma zorganizovala nejúspěšnější crowdfundingovou kampaň v celé historii ČR, neboť v dubnu 2020, bylo ve sbírce vybráno během 19 hodin více než 14,5 mil. Kč na plicní ventilátory. (Donio, 2021)

Prostředky získané z crowdfundingových projektů jsou považovány za příjem a jako takové se musí zdanit. Daň z příjmů u fyzických osob činí 15 % a u právnických 19 %.

## 4 Udržitelnost

(Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018)

V předcházejících kapitolách jsme si ukázali, jak může být financování NNO různorodé. Schopnost získat dostatečné množství finančních prostředků a ve vhodném spektru ukazuje, zda je NNO dlouhodobě udržitelná.

Udržitelný rozvoj potažmo udržitelnost zajišťuje „*potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů*“ (World Commission on Environment and Development, 1987 z Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018) Udržitelnost rozvoje se skládá ze tří základních platform a to ekonomické, sociální a environmentální. Aby byla zajištěna celková udržitelnost, musí docházet k rovnoměrnému vývoji mezi jejími platformami. Právě proto, že NNO prostřednictvím svých cílů ovlivňují jak environmentální, sociální tak ekonomické prostředí společností, jsou jedni z nejdůležitějších hráčů na poli celosvětového udržitelného rozvoje.

V roce 2011 byl vytvořen index udržitelnosti organizací občanské společnosti, který sleduje a hodnotí vývoj občanského sektoru Faktory pro hodnocení NNO:

- Právní prostředí: zde se sleduje, zda a jak zákony ovlivňují fungování NNO - jejich vznik, registrace, zdanění, zadávání veřejných zakázek atd.
- Organizační kapacita: je dána řízením a vedením NNO a jejími organizačními schopnostmi jako jsou např. strategické plánování, definování cílů organizace, organizační struktura atd.
- Finanční schopnost: zde máme dvoje faktory – a) vnější jako např. ekonomická úroveň země, dobrovolnictví, stav hospodářství aj. za b) vnitřní faktory – fundraising a finanční řízení organizace.

- Prosazování zájmů: zde je sledováno, zda nevládní sektor může ovlivňovat veřejnou politiku, jejich schopnost vytvářet sítě, koalice a tlak na veřejný sektor.
- Poskytování služeb: zde se mimo jiné sleduje rozmanitost poskytovaných služeb, podpora poskytování služeb ze strany státu, diverzifikace služeb atd.
- Infrastruktura: je důležitá pro získávání informací a podpory NNO.
- Vnímání veřejností: tento faktor je ovlivněn náladou společnosti i jednotlivými cíli NNO.

V České republice tento index administruje Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z. s., (AVPO ČR)

Abychom mohli NNO považovat za udržitelnou, musí dlouhodobě plnit své poslání, a to co nejefektivněji. (Svidroňová, 2013 z Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018) Toto konstatování nás opět přivádí zpět k financování organizace, protože dostatečné množství prostředků a schopnost efektivního finančního řízení vede k naplnění všech cílů a k uspokojení potřeb NNO.

Hlavní složky udržitelnosti NNO (Joshi, 2017 z Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018):

- Finanční udržitelnost: zajistit, aby příjem peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů byl vyšší než jejich výdej a zároveň zvyšovat jejich objem a širší škálu zdrojů příjmů.
- Organizační udržitelnost: zajištění chodu organizace.
- Programová udržitelnost: schopnost uskutečňovat projekty bez podpory donorů, pouze z vlastních zdrojů.

Vzhledem k tématu této diplomové práce se budu podrobněji zabývat finanční udržitelností.

#### **4.1 Finanční udržitelnost organizací občanské společnosti**

Finanční udržitelnost NNO je třeba chápat jako neustále se rozvíjející dynamický proces, který má zajistit naplňování cílů těchto organizací. A k zajištění finanční udržitelnosti je potřeba stanovit strategický plán. (Sontag-Padilla, kol., 2012) Tento plán by měl obsahovat jasné vymezení sociálního poslání organizace a jakým způsobem bude toto poslání financováno. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018) Autorky doporučují, aby byla NNO finančně udržitelná, měla by se řídit následujícími pravidly:

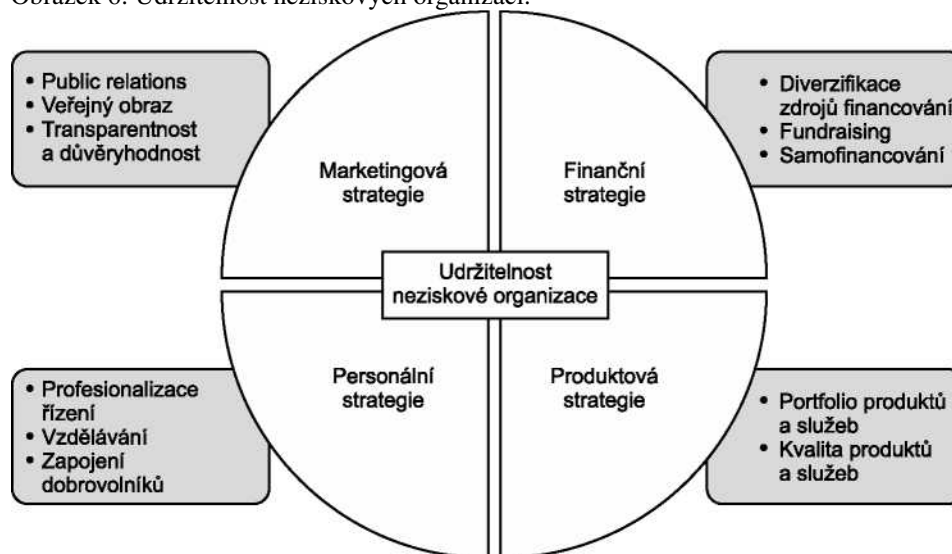
- Nespoléhat se jen na externí zdroje financování. Snažit se udržet různorodé zdroje financování NNO a k tomu plně využít fundraising.
- Vytvářet neziskovou značku – toto znamená pro NNO získávání větší prestiže, většího povědomí okolím, což má za následek příliv nových dobrovolníků a donorů.
- Podporovat partnerství a spolupráci mezi nestátními neziskovými organizacemi – vzájemná pomoc a podpora mezi NNO vedoucí k naplnění cílů.
- Přesvědčit poskytovatele finančních prostředků o zodpovědném využívání poskytnutých zdrojů – transparentnost.
- Podporovat angažovanost a vztah s vedením NNO - vytváření potřebných sociálních vazeb a kontaktů.

## 4.2 Strategie řízení

Jak bylo řečeno úvodem, aby byla organizace dlouhodobě udržitelná, musí si stanovit strategický plán. Tento plán musí přivést k životu – naplňovat a samozřejmě průběžně hodnotit. Celý tento proces se nazývá **strategické řízení**. (Fotr a kol., 2017)

Strategické řízení lze považovat za nezbytnou součást vedení a řízení každé organizace. Je více druhů strategie, ale dle Svidroňové (2013), jsou pro dosažení udržitelnosti NNO prioritní strategie finanční, produktová, personální a marketingová. Všechny dohromady jsou spolu propojeny a koexistují, tak jak je ukázáno na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Udržitelnost neziskových organizací.



Zdroj: Svidroňová (2013)



## **5 Metodologie**

### **5.1 Cíl výzkumu**

Hlavním cílem práce je zmapovat zdroje financování u vybrané nestátní neziskové organizace. Práce se snaží popsat, zda organizace plně využívá všech svých možností k zajištění financování svých cílů a činností. Na tento hlavní cíl navazuje řada dílčích cílů, které ho pomáhají blíže specifikovat a rozvést. Těmito dílčími cíli jsou:

- popsat a analyzovat zdroje financování u vybrané organizace
- popsat a analyzovat náklady u vybrané organizace
- popsat a analyzovat závislost vybrané organizace na jednom ze zdrojů
- navrhnout další řešení a postupy k získávání zdrojů financování vybrané organizace

V praktické části práce bude využíváno poznatků s části teoretické, což spolu se splněním dílčích cílů povede k dosažení cíle hlavního.

### **5.2 Výzkumná otázka:**

Ve výzkumu jsem si položila tuto výzkumnou otázku:

- Jaké zdroje financování vybraná nestátní nezisková organizace získává k zajištění svých cílů a činností?
- Využívá vybraná nestátní nezisková organizace všechny dostupné zdroje financování?
- Jakým způsobem přizpůsobuje vybraná nestátní nezisková organizace svou činnost dostupným zdrojům financování?

V průběhu výzkumu a cyklické analýzy dat se objevilo zajímavé téma, které vyústilo v další výzkumné otázky:

- Jakým způsobem ovlivnil odchod hlavního donátora činnost a plnění cílů vybrané organizace?
- Je vybraná organizace dlouhodobě udržitelná?

S přihlédnutím k dílčím cílům jsem si položila pracovní podotázky, které upřesňují hlavní výzkumnou otázku.

Podotázky:

Jakým způsobem se změnili zdroje financování u vybrané NNO za roky 2014 až 2019?

Změnily se v letech 2014 až 2019 cíle či činnosti vybrané organizace?

Proč odešel hlavní donátor?

Jakým způsobem organizace reagovala na odchod hlavního donátora?

### **5.3 Metoda výzkumu:**

Jako výzkumnou strategii tohoto výzkumu jsem zvolila kvalitativní výzkum, zejména protože je cirkulární. To znamená, že se jednotlivé fáze výzkumu překrývají a výzkumník se k nim může vracet a upravovat je dle zjištěných dat. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Jako výzkumný design je použita případová studie s jedním případem. Tento design jsem zvolila protože, jeho smyslem je zkoumání a porozumění jednomu či několika málo případům. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Zároveň je případová studie vhodná v situacích, kdy se ptáme: jak a proč se dějí určité jevy jako například u organizačních a manažerských procesů. (Yin, 2009)

V práci jsem postupovala po fázích případové studie, jak je uvádí např. Bassegy (citován in Švaříček, Šed'ová a kol., 2007):

- definice výzkumného tématu
- definování otázek
- výběr zkoumaného případu (čehož je součástí vymezení metod sběru dat)
- sběr dat a jejich analýza
- definování etických kritérií.

Zde opět připomínám, že jednotlivé fáze nenásledují liniově ze sebou, ale prolínají se, nebo se mohou uskutečňovat současně a upravovat na dle zjištění.

V zájmu objektivitě musí být uvedeno, že případová studie má své přednosti, ale i nedostatky. Mezi přednosti patří např. srozumitelnost, zakotvení výsledků v realitě a výzkum může provádět jeden výzkumník. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Mezi hlavní nedostatky lze zařadit obtížnost zobecnění výsledků, ověřování spolehlivosti, a možnost zkreslení způsobené zaujatostí výzkumníka. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

## 5.4 Výběr zkoumaného případu:

Organizace občanské společnosti byla pro výzkum vybraná záměrně. To znamená, že zkoumaný objekt má vlastnosti, které si výzkumník určí, že chce zkoumat. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Vlastnosti požadované u organizace pro výzkum:

- servisní organizace občanské společnosti
- právní forma spolek
- založená před rokem 2014
- struktura zdrojů vnější i vlastní

Tyto kritéria jsem si zvolila, aby měla vybraná organizace možnost získávat, co nejširší spektrum vnitřních ale i vnějších zdrojů.

Konkrétní OOS byla vybraná, protože splňovala výše uvedená kritéria, ale především proto, že mi byl umožněn přístup k datům této organizace a měla jsem možnost komunikovat se zástupci této organizace.

## 5.5 Sběr dat:

U výzkumného designu případová studie, jsou pro získání potřebných dat povoleny všechny dostupné zdroje a metody sběru dat. Přičemž klíčové jsou především např. rozhovory, pozorování, analýzy dokumentů atd. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Je pouze na uvážení výzkumníka, kterou techniku ve svém výzkumu použije. V této práci byly ke sběru dat využity dvě metody – analýza dokumentů a rozhovor.

### 5.5.1 Analýza dokumentů

Tato výzkumná metoda je v této práci použita jako hlavní technika, a to převážně z důvodu rozmanitosti metodických postupů. Podle Miovského (2006) ji lze použít k rozboru všech již existujících materiálů, které jsou zdrojem informací o zkoumaném objektu a jsou relevantní k našim výzkumným cílům. Proto mezi zkoumaný materiál nepatří pouze dokumenty, listiny a texty, ale i např. fotografie, filmy a umělecké předměty. (Hendl, 2016)

Protože tyto materiály již existují, nemůže výzkumník ovlivnit jejich podobu ani kvalitu. Zároveň ale tyto materiály časem ztrácí informace o souvislostech a kontextu svého vzniku. Z tohoto důvodu je potřeba zajišťovat validitu dat za pomoci jejich identifikace, třídění a popisu. (Miovský, 2006)

Teoretická část práce se zabývá vymezením základních pojmů u organizací občanské společnosti, proto jsem zde sbírala data převážně s odborné literatury a legislativních zdrojů. Oproti tomu v praktické části jsem se zaměřila již na dokumenty související s vybranou organizací, a to konkrétně – výroční zprávy, stanovy organizace, záznamy o její registraci, zápisy z členských schůzí, informace z webových stránek a sociálních sítí atd.

### **5.5.2 Rozhovor**

Rozhovor je nejrozšířenější metodou kvalitativního výzkumu, protože využívá lidské přirozenosti, kterou je potřeba komunikace. Jedná se o to, že výzkumník klade otázky a při poslechu odpovědí získává potřebné informace, které dále zpracovává a využívá ve svém výzkumu. (Hendl, 2016)

V práci je zvolen polostrukturovaný rozhovor. Protože díky tomu, že sice vychází s předem definovaných témat s určitou osnovou a předpřipraveného seznamu hlavních otázek, zároveň umožňuje kladení doplňujících otázek v reakci na vývoj rozhovoru a výzkumník tak získává větší množství přesnějších dat. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007) Díky tomu jsem byla pružnější a mohla improvizovat, přeskakovat otázky, pokud již byly zodpovězeny respondentem, nebo naopak klást upřesňující otázky a tím si ujasňovat odpovědi respondenta a jít více do hloubky zvoleného tématu. Tato metoda byla v práci použita, pouze k doplnění hlavní výzkumné techniky, kterou je analýza dokumentů, aby vznikl ucelený pohled na skutečný chod a fungování vybrané organizace.

Rozhovor s předsedou vybrané organizace byl veden v kavárně. Data získaná z tohoto rozhovoru mají podobu audionahrávky a tu jsem následně pomocí doslovné transkripce převedla na textový formát. Respondent si z osobních důvodů nepřál zveřejnění audionahrávky, ale s použitím textového přepisu udělil souhlas.

### **5.6 Analýza dat:**

Získaná data je potřeba zpracovat a jak uvádí Švaříček, Šed'ová a kol., (2007: 108-109) v případové studii jde o „zpracování empirických dat takovým způsobem, abychom byli schopni nalézt odpovědi na výzkumné otázky“. Protože u případové studie nejsou určeny žádné konkrétní postupy, je každá případová studie originál svým analytickým a interpretačním přístupem, který je úzce spjat s tématem a cílem výzkumu. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

U analýzy sebraných dat jsem nedřívě provedla kritiku pramenů, ze kterých byly dokumenty získány. Následně jsem provedla techniku otevřeného kódování, pro její jednoduchost a

účinnost. Při otevřeném kódování je text rozebrán na malé jednotky (slova, pojmy atd.), které jsou následně kategorizovány, složeny a vysvětleny - konceptualizovány jiným způsobem. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

## **5.7 Etická kritéria:**

Rozlišujeme dvě fáze etiky výzkumu. Za první procedurální etiku, kdy výzkumník získává souhlas etické komise s provedením výzkumu a druhou fází lze nazvat „etikou v praxi“. Tato fáze se zaměřuje na etické otázky v průběhu samotného výzkumu, přičemž se obě fáze vzájemně prolínají. (Guillemín a Gillam, 2004) Bohužel tyto zásady nejsou předem určená pravidla, ale pouze obecné principy. A tak záleží na přístupu každého výzkumníka, zda se stanou etická kritéria pouze formální záležitostí jeho výzkumu.

Dle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2007) by měly etické zásady splňovat tři základní principy. Za první důvěrnost – anonymizace získaných dat, aby nedošlo k „poškození“ informátora. Druhým principem je poučený souhlas, kdy jsou veškeré nahrávky pořízeny pouze se souhlasem informátora. A za třetí je - zpřístupnit práci účastníkům výzkumu. Přičemž by výzkumník měl svůj postup svým respondentům a informátorům vysvětlit a zdůvodnit.

Tyto etické zásady jsem v rámci výzkumu dodržela. Respondent obdržel písemnou informaci s účelem, tématem a cílem mého výzkumu. Před zveřejněním jsem poslala práci předsedovi výboru organizace k přečtení a okomentování.

## **6 SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s. (dále jen „SDMO“)**

### **6.1 Charakteristika sdružení (veřejný rejstřík)**

**Název:** SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s.

**Forma:** spolek

**Datum vzniku:** 29. listopadu 1991

**Zakladatelé:** soukromé osoby postižené dětskou mozkovou obrnou, nebo osoby, které se s touto diagnózou setkali ve svém okolí.

**Přípravný výbor:** MUDr. Harant, Ing. Hofmeister, Ing. Karabina a PhDr. Šprynarová

DrSc.

**Výbor:** předseda výboru - Mgr. Ondřej Hohl

místopředseda výboru - Lucie Zbrojová

člen výboru – Daniela Skalová

**IČ:** 448 46 339

**Adresa:** Bílkova 855/19, Staré Město, 110 00 Praha 1

**Email/webové stránky:** sdmo@dmoinfo.cz

<http://www.dmoinfo.cz>

**Oblast, ve které organizace působí:** humanitární nezisková organizace se zaměřením na pomoc a podporu osobám s diagnózou dětské mozkové obrny a jejich rodin. (informační portál)

**Vize:** „Poskytování dostupné a možné komplexní, individuálně diferencované a potřebné pomoci a podpory všem osobám postiženým dětskou mozkovou obrnou a integrování osob s diagnózou dětská mozková obrna (DMO) do života.“ (informační portál)

**Poslání:** „podpora klientů s DMO, které je všestranně naplňováno poskytováním sociálně aktivizačních služeb, léčebné rehabilitace, psychoterapie a řadou volnočasových aktivit zaměřených na sociální rehabilitaci.“ (informační portál)

**služby:**

- a. „poskytování sociálních služeb
- b. poskytování léčebné rehabilitace, poradenství a odborného lékařského poradenství
- c. poskytování psychologického poradenství včetně podpůrných metod
- d. činnosti spočívající v tvůrčích a volnočasových aktivitách (fotokroužek, arteterapie, kurz tvůrčího psaní apod.) a další využití výsledků těchto aktivit
- e. klubové aktivity
- f. pořádání přednášek, osvětových akcí
- g. pořádání výletů, rekondičních pobytů a dalších akcí
- h. půjčování kompenzačních a komunikačních pomůcek, předmětů pro volnočasové aktivity apod.“ (informační portál)

**Cíle a činnost:**

- a) „poskytovat dostupnou a možnou komplexní, individuálně diferencovanou a potřebnou pomoc i podporu osobám postiženým DMO,
- b) poskytovat dostupnou, možnou a potřebnou pomoc i podporu rodinám osob postižených DMO při získávání potřebných kontaktů a informací o možnostech a formách pomoci a podpory při péči o ně,
- c) sledovat a shromažďovat dostupné a relevantní informace a poznatky ze všech dotčených oborů o příčinách, projevech, možnostech a formách pomoci, podpory a rehabilitace osob s diagnózou DMO, a zpřístupňovat tyto poznatky,
- d) spolupracovat v rámci možností s organizacemi zaměřenými na DMO u nás i v zahraničí,
- e) vyvíjet potřebné, možné a dostupné aktivity k obhajování a prosazování všech oprávněných nároků a zájmů osob postižených DMO a jejich rodin.“  
(informační portál)

#### **stručný popis historie (včetně důvodů založení sdružení)**

- 1990 – 91: z iniciativy skupiny lidí s diagnózou DMO a jejich blízkých a přátel vznikla snaha o vybudování organizace jejímž cílem byla péče o kvalitu života osob s DMO. V této době vypracoval přípravný výbor koncepci činnosti občanského sdružení.
- 29. 11. 1991: zaregistrovány Stanovy sdružení
- 1992: začal pracovat Klub pro mládež a dospělé s DMO, rozvinula se spolupráce s dětským rehabilitačním stacionářem v Praze 10.
- 1996: projekt „Respitní péče“ v rámci spolupráce sdružení s ministerstvem zdravotnictví a s Nadací dětský mozek.
- Září 1998: založen oddíl dětí a mládeže s DMO při TJ Sokol Kampa.
- Po roce 1998 vznik Střediska rané péče se službou neurologa na následnou rehabilitaci ohroženým dětem.
- 2002: výpovědí z dětského stacionáře a podnájem místností v Praze 1 od Asociace rodičů a přátel dětí nevidomých a slabozrakých v ČR.
- 2004: zřízen web dmoinfo.cz.
- 2005: projekt na zřízení Střediska ucelené rehabilitace.
- července 2006: zahájen zkušební provoz Střediska ucelené rehabilitace v prostorách VFN Praha.

- Říjen 2006: plný provoz Střediska ucelené rehabilitace na třech odděleních: sociálním, zdravotnickém a psychologickém.
- 2017: zrušena registrace sociálních služeb a zároveň ukončena nájemní smlouva v Klimentské ulici. Omezení provozu Střediska ucelené rehabilitace.
- Jaro 2018: získání prostor na poliklinice Praha 4 a částečné obnovení některých služeb Střediska ucelené rehabilitace.

## 6.2 Vnitřní struktura

**Orgány spolku:** a) členská schůze

b) výbor spolku

c) kontrolní komise

**Organizační struktura:** hierarchická organizační struktura

- členská schůze – nejvyšší orgán spolku
- výbor spolku – statutární orgán spolku, výkonný orgán, zodpovědný členské schůzi
- kontrolní komise – kontrolní orgán, zodpovídá se členské schůzi spolku

**Způsob jednání:**

Předseda spolku a místopředseda spolku zastupují spolek navenek ve všech věcech, a to každý z nich samostatně.

## 6.3 Středisku ucelené rehabilitace při DMO

Spolek poskytuje komplexní služby lidem postiženým dětskou mozkovou obrnou a jejich rodinám. Zajišťuje léčebné rehabilitace, poradenství a odborné lékařské poradenství, klubové aktivity, činnosti spočívající v tvůrčích a volnočasových aktivitách.

Tyto služby byly poskytovány ve Středisku ucelené rehabilitace při DMO (dále jen „středisko“), které bylo vybudováno v rámci dotace z EU v roce 2006 a sídlilo v Klimentské ulici na Praze 1. Středisko bylo registrované nestátní zdravotnické zařízení a registrovaná sociální služba. Hlavním cílem a posláním bylo poskytovat komplexní sociální a zdravotní služby na profesionální úrovni. Celoročně poskytovalo léčebnou rehabilitaci pro dospělé klienty s různou formou DMO. Hlavním prostředkem léčebné rehabilitace byly konzultace s odborným lékařem – neurologem a individuální fyzioterapie.



Sociální služby probíhaly v rámci individuální práce s klientem či formou skupinových aktivit, zejména poskytnutí potřebných informací přispívajících k řešení obtížné situace, seznámení s dávkami a příspěvky pro osoby se zdravotním postižením, podpora v oblasti kontaktování návazných služeb, respektive péče, osobní asistence nebo pomoc při hledání pracovního uplatnění. Individuální konzultace a sezení probíhaly ve Středisku nebo formou domácí návštěvy. Ve středisku také probíhaly ergoterapeutické individuální intervence, podstatnou částí byl nácvik sebeobsluhy, mobility a zvládnání běžných denních situací. Středisko dále nabízelo tzv. skupinové aktivity jako např. arteterapie, terapie fotografií nebo muzikoterapie. Dále zde byly pořádány přednášky na různá aktuální témata jako např. kognitivní trénink a jeho využití v praxi, bezpečné chování doma a na ulici atd.

Prostředky pro fungování Střediska a uskutečňování výše popsaných služeb získávala SDMO prostřednictvím dotací veřejné správy, od nadací, fondů a darů soukromých dárců. Díky čemuž se dařilo poskytovat služby klientům bezplatně.

V roce 2017 prošla organizace velkou finanční krizí – největší donor se rozhodl ukončit svou pravidelnou podporu. Tehdejší vedení SDMO zvažovalo ukončení činnosti, jak střediska, tak samotné organizace. V této situaci se zastavily veškeré sociální a zdravotní služby. Registrace sociálních služeb byla zrušena a zároveň ukončena nájemní smlouva v Klimentské ulici. Na členské schůzi byl podán návrh na zachování spolku, ale drastické omezení činnosti střediska, bez různorodých aktivit a sociálních služeb, pouze se zachováním rehabilitací v omezeném rozsahu, redukce zaměstnanců. Jednalo se o to, aby zůstala „značka“ s mnohaletou tradicí. Tento záměr se podařilo realizovat. Bylo nutné během poměrně krátké doby sehnat nové prostory a hlavně zdroje financování. Po několika nevydařených pokusech se podařilo navázat spolupráci se soukromou klinikou Axon na Vyšehradě, kam by byly umístěny omezené aktivity střediska. Začátkem června 2017 mohla být obnovena pravidelná fyzioterapie v prostorách kliniky Axon. Bohužel se záhy objevily rozdíly v naplňování cílů a poslání kliniky a SDMO. Proto musela být spolupráce definitivně ukončena.

Na jaře 2018 se podařilo spolku získat prostory pro fungování střediska v poliklinice na Praze 4. Znovu se částečně obnovila fyzioterapie a některé volnočasové aktivity. Registrace na sociální služby již nebyla obnovena.

## 6.4 Ekonomické ukazatele<sup>3</sup>

SDMO vykonává pouze hlavní činnost i když má ve stanovách povolenu činnost vedlejší. „Vedle hlavní činnosti může spolek vykonávat vedlejší hospodářskou činnost, která může spočívat též v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, a to za účelem podpory hlavní činnosti nebo hospodárného využití spolkového majetku.“ (Stanovy spolku). Zisky z majetku a vlastní činnosti spolku, mohou být použity pouze na podporu poslání a účelu spolku. (Stanovy spolku) V rámci hlavní činnosti jsou poskytovány služby, a to konkrétně léčebná rehabilitace.

### 6.4.1 Struktura zdrojů

SDMO využívá ke své činnosti, chodu, ale hlavně k dosažení svých cílů dva typy finančních zdrojů a dobrovolnictví, které je formou nefinančních zdrojů financování organizace.

#### 6.4.1.1 Zdroje finanční

Finanční prostředky SDMO, v letech 2014 až 2019 získávalo ze tří zdrojů:

- Veřejné zdroje-kde poskytovateli byli Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo kultury, Úřad vlády, Magistrát hlavního města Prahy a některé jeho městské části, město Brandýs nad Labem.
- Soukromé zdroje – zde mezi donátory např. byli ICZ a.s./ArtForum, Nadace Divoké Husy, Česká obec sokolská – župa Podbělohorská, Conforg spol s r.o., Hosting 90 systems spol. s r.o., Billa spol. s r.o., Extrudo Bečice s.r.o., Paleta služeb – Jaroslav Eček s.r.o., Nakladatelství Reader´s Digest plus celá řada dalších právnických a fyzických osob.
- Vlastní zdroje – tady hlavním typem příjmů byly členské příspěvky. Dalším byly v letech 2016–2018 tržby z prodeje výrobků jako např. charitativní kalendář, výrobky vyrobené klienty střediska v rámci jednotlivých kroužků nebo tržby z prodeje služeb, kam hlavně spadá fyzioterapie. Posledním vlastním zdrojem, i když velmi malým byly úroky z běžného účtu.

Tabulka 3: Finanční zdroje

Typ zdrojů	2014	2015	2016	2017	2018	2019

<sup>3</sup> Údaje jsou za roky 2014 až 2018 z důvodu dostupnosti. SDMO má zveřejněné výroční zprávy do roku pouze do roku 2018. Pozdější údaje mi nebyly, ani na základě osobních a písemných dotazů poskytnuty. Za rok byl k dispozici pouze Výkaz zisků a ztrát 2019.

Veřejné granty/dotace tuzemské (peníze pocházející z veřejných institucí s výjimkou prodeje)	1 279 200,00 Kč	1 397 980,00 Kč	1 486 000,00 Kč	688 666,00 Kč	562 423,61 Kč	663 000,00 Kč
Fondy EU/ jiné zahraniční zdroje						
Příjem z investic (pronájem budov, úroky nebo dividendy z finančních aktiv, kapitálové výnosy)	147,18 Kč	130,24 Kč	92,95 Kč	63,33 Kč	87,48 Kč	
Soukromé zdroje	1 051 112,00 Kč	112 300 Kč	113 111,00 Kč	203 455,00 Kč	73 081,00 Kč	69 000,00 Kč
Členské příspěvky	3 800,00 Kč	3 300 Kč	4 800,00 Kč	6 300,00 Kč	4 500,00 Kč	2 000,00 Kč
Tržby z prodeje výrobků/služeb			65 119,00 Kč	38 197,00 Kč	53 602,00 Kč	
<b>CELKEM</b>	<b>2 334 259,18 Kč</b>	<b>1 513 540,00 Kč</b>	<b>1 669 122,95 Kč</b>	<b>936 681,33 Kč</b>	<b>693 694,09 Kč</b>	<b>734 000 Kč</b>

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

#### 6.4.1.2 Daně

SDMO je registrováno k dani z příjmů právnických osob, k dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků, k dani z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštních sazeb a k dani darovací.

Mezi roky 2014 až 2019 neplatilo SDMO žádnou daň z příjmů právnických osob. Jednak proto, že v letech 2015, 2016, 2018, 2019 měla minusový hospodářský výsledek. V roce 2014 a 2017 mohla postupovat SDMO jakožto veřejně prospěšný poplatník, dle § 18a a § 20 odst. 7 Zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů. To znamená, že základ daně, vypočtený

z rozdílu příjmů a výdajů, si organizace mohla ponížít o 30 % (max. 1 mil. Kč). Jelikož příjmy SDMO po odečtení příjmů, které nejsou předmětem daně a příjmů osvobozených od daně, byli v menší výši než náklady, byl základ daně 0, a tudíž se neplatila žádná daň z příjmů právnických osob.

#### 6.4.1.3 Členové a členské příspěvky

Členský příspěvek SDMO činí 300 Kč na osobu. Počet členů organizace se v čase měnil.

Tabulka 4: Členové

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet členů	13	11	16	21	15	7

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 je patrné, že od roku 2015 docházelo k pravidelnému nárůstu členů. Oproti tomu od roku 2018 je patrný velký úbytek členů. Důvodem může být omezení služeb a výhod pro členy.

#### 6.4.1.4 Dobrovolníci

Dle zdroje z SDMO se pohybuje počet dobrovolníků v organizaci stabilně okolo 20 jedinců. Náplní práce dobrovolníků je většina administrativních úkonů a úkonů spojených se zajištěním chodu samotné organizace. Dobrovolníci jsou převážně z řad samotných osob s diagnózou DMO, nebo jejich rodinných příslušníků a známých. Jako další způsob získávání dobrovolníků, volí SDMO formu sdělení prostřednictvím svých webových stránek a profilu na Facebooku.

#### 6.4.1.5 Struktura nákladů

Při rozdělování nákladů bylo vycházeno z členění nákladů Trpišovského

Obrázek 7: klasifikace nákladů

přímé náklady

nepřímé náklady

variabilní náklady	- osobní náklady oddělení	- osobní náklady administrativy
	- odpisy zařízení	- vyčleněné odpisy zařízení
	- energie	
	- dlouhodobý drobný majetek (vybavení)	- nájemné + služby, rezervy
	- všeobecný spotřebovaný materiál	- cestovní náhrady administrativy
	- léky	- materiál
	- speciální zdravotnický materiál	- úklid a údržba areálu
		- pohonné hmoty

Zdroj: Trpišovský

Tabulka 5: náklady

TYP NÁKLADŮ	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>4</sup>
<b>Variabilní náklady</b>	<b>52 037,96 Kč</b>	<b>334 234,00 Kč</b>	<b>294 088,81 Kč</b>	<b>80 896,22 Kč</b>	<b>237 562,11 Kč</b>	<b>232 000,00</b>
materiál	43 712,00 Kč	88 975,00 Kč	42 951,00 Kč	5 571,00 Kč	10 762,00 Kč	3 000,00
ostatní	8 325,96 Kč	245 259,00 Kč	251 137,81 Kč	75 325,22 Kč	226 800,11 Kč	229 000,00 Kč
<b>Fixní náklady</b>	<b>1 877 566,33 Kč</b>	<b>1 663 488,00 Kč</b>	<b>1 722 035,00 Kč</b>	<b>843 642,70 Kč</b>	<b>565 859,60 Kč</b>	<b>546 000,00 Kč</b>
osobní	1 276 603,00 Kč	1 293 514,00 Kč	1 304 457,00 Kč	639 117,00 Kč	446 441,00 Kč	546 000,00 Kč
režie - energie, voda		82 594,00 Kč	98 722,00 Kč	29 790,50 Kč	-3 148,00 Kč	
nájem		287 380,00 Kč	318 856,00 Kč	174 735,20 Kč	122 566,60 Kč	
<b>CELKEM</b>	<b>1 925 360,33 Kč</b>	<b>1 997 722,00 Kč</b>	<b>2 016 123,81 Kč</b>	<b>924 538,92 Kč</b>	<b>803 421,71 Kč</b>	<b>778 000,00 Kč</b>

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

#### 6.4.1.6 Zaměstnanci

Tabulka 6: zaměstnanci k 1. 12.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019

<sup>4</sup> Za roky 2014 a 2019 byl k dispozici pouze Výkaz zisků a ztrát

Počet zaměstnanců	16	19	28	7	6	5
-------------------	----	----	----	---	---	---

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014 – vlastní zpracování

### Činnost zaměstnanců:

- lektoři: arteterapie, terapie fotografií (fotokroužek),
- neurolog
- fyzioterapeuti
- zdravotní sestra
- fundraiser
- ekonom, účetní

Tabulka 7: mzdové náklady v Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Hrubé mzdy</b>	1 011 582	1 038 194	1 068 828	543 334	377 000	433 000
<b>Zákonné sociální pojištění +náklady</b>	261 771	252 296	232 932	94 516	69 000	113 000
<b>CELKEM</b>	1 273 353	1 290 490	1 301 760	637 850	446 000	546 000

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Ne všichni zaměstnanci pracují v hlavním pracovním poměru, ale pracují i na dohodu o pracovní činnosti a na dohodu o provedení práce. Zároveň výše úvazků je rozdílná, např. u fyzioterapeutů byl v roce 2018 pouze 0,57 úvazku.

Tabulka 8: průměrná mzda

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Průměr zaměstnanci</b>	16	16,33	22,66	9,16	5,83	4,25
<b>Průměrné mzdové náklady na zaměstnance</b>	79 584,56	79 025,72	57 447,48	69 634,28	76 500,86	128 470,58

(v Kč)						
--------	--	--	--	--	--	--

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

#### 6.4.1.7 Ekonomická rizika (Vlastní zodpovědnost za zisk a krach)

##### 1) Finanční riziko: nedostatek financí na chod organizace

Riziko protistrany – neuhrazení závazků od protistrany

##### 2) Neodmyslitelné riziko: zajištění prostorů pro středisko ucelené rehabilitace

##### 3) Zákaznické riziko: odchod klienta – snaha klientů zapojit se do aktivit jinde, což souvisí i s dostupností a obslužností střediska ucelené rehabilitace

##### 4) Zaměstnanecké riziko: odchod fyzioterapeutů, lékařů – nedostatek kvalifikovaného personálu

#### 6.4.1.8 Typy fundraisingu

Ve sledovaném období 2014 až 2019 SDMO neprováděla žádný marketingový výzkum

Typy fundraisingu, které SDMO využila:

- Přímé oslovení poštou
- Benefiční akce
- Prodej

Do konce roku 2016 využívala SDMO k fundraisingu vlastní zdroje. V roce 2018 si najali externistu.

PR aktivity

- Články v novinách
- články na internetových stránkách
- internetové stránky SDMO
- charitativní kalendář
- benefiční koncert
- výstava prací klientů SDMO

#### 6.4.1.9 Spolupráce

SDMO spolupracuje s místními úřady:

- Magistrát hl. m. Prahy
- MěÚ Praha 2
- MěÚ Praha 3
- MěÚ Praha 4
- MěÚ Praha 5
- MěÚ Praha 7
- MěÚ Praha 10
- MěÚ Praha 11
- MěÚ Praha 13
- Městská část Praha - Zličín
- Město Brandýs nad Labem

Výše uvedené místní úřady poskytují sdružení granty

SDMO spolupracuje s Nadací Divoké Husy, která organizaci poskytuje granty.

#### *6.4.1.10 Faktory ovlivňující existenci organizace*

**Vnitřní faktory, které ovlivňují dlouhodobě udržitelnou existenci sdružení (Mallya,2004):**

Strategie: krátkodobé, řeší plány pouze v horizontu cca jednoho roku.

Struktura: je daná stanovami. Každý zná své povinnosti.

Systemy: spíše neformální.

Styl práce vedení: neformální styl řízení.

Spolupracovníci: lidé v organizaci, jejich rozvoj, motivace a vztahy jsou na dobré úrovni.

Schopnosti: zaměstnanci organizace jsou kvalifikovaní a znají své úkoly a kompetence.

Sdílené hodnoty: sdílené hodnoty přímo souvisí s cíli a vizemi podniku.

#### **Vnější faktory (Sedláčková Buchta, 2006)**

Vnější faktory nelze aktivně ovlivnit, přesto je velice důležité tyto vlivy sledovat, protože jejich změna může vést až k zániku organizace.

**a) Politické faktory** – vyplývají z národní rovnováhy a zahraniční politiky země. Zejména pak přístup vlády k neziskovému sektoru velice ovlivňuje dopad na tyto organizace. Patří sem:

- Forma a stabilita vlády



- Existence a vliv politických osobností
- Klíčové orgány a úřady
- Budoucí výhledy týkající se udržení nebo předání síly

**b) Sociokulturní faktory** – vyplývají z obyvatelstva jeho rozložení a potřeb. Tyto faktory ovlivňují již samotnou potřebu pro vznik NNO a jejich účel. Patří sem:

- Demografický vývoj populace
- Změny životního stylu
- Mobilita
- Úroveň vzdělání
- Přístup k práci a volnému času

**c) Legislativní faktory** – vyplývají ze zákonů, vyhlášek a nařízení a jsou určující pro každou organizaci. Tím udávají směr existence a chodu těchto NNO. Patří sem:

- Zákony o investičních pobídkách
- Zákony o rozpočtových pravidlech
- Daňové zákony
- Deregulační opatření
- Legislativní vymezení konkurenčního chování
- Zákon o účetnictví

**d) Ekonomické faktory** – vyplývají z celkového stavu ekonomiky a ovlivňují vývoj a stabilitu trhu. Tím potažmo mají vliv i na ceny. Proto se jedná o velice důležité faktory, které mají dopad na hospodaření organizace. Patří sem:

- Úroková míra
- Inflace
- Hospodářské cykly
- Nezaměstnanost
- Průměrná mzda
- Vývoj cen energií
- Trendy HDP
- Devízové trhy
- Kupní síla

**e) Technologické faktory**-vyplývají z vývoje technologií a techniky obecně. Využívání technických novinek může organizaci do budoucna přinést ušetření nákladů a zároveň konkurenceschopnost při poskytování služeb a výrobků. Zároveň tyto investice představují počáteční nákladové zatížení. Patří sem:

- Vládní podpora výzkumu a vývoje
- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie
- Rychlost zastarávání

## 6.5 Shrnutí

SDMO je nezisková organizace, která byla založena za účelem usnadnění života lidem s diagnózou dětské mozkové obrny a jejich rodinám. Pomoci těmto klientům k lepšímu začleňování do „běžného života“. Zvýšit jejich soběstačnost, rozšířit jejich sociální a společenský prostor. Všechny tyto aktivity chtělo SDMO provádět prostřednictvím Střediska ucelené rehabilitace. Organizace sice má zaměstnance, ale ti jsou z řad odborníků a vykonávají specifické činnosti ve středisku. O samotný chod SDMO se starají její členové a dobrovolníci. Jak ukázal vývoj od roku 2017, musejí být všichni pro věc spolku velice zapálení, proto jsou všichni přátelé a struktura, systém i styl jsou neformální. Je pravda, že organizace se snaží vykonávat potřebnou činnost pro opomíjenou cílovou skupinu, ale protože vedení organizace je dobrovolnické, aktivistické a nahodilé, bez zastoupení odborníků a profesionálů ve vedení spolku, je jeho činnost v současnosti zmatečná a neúspěšná. Podle mého názoru, pokud chce organizace vykonávat činnost v rozsahu, jakým mělo být centrum rehabilitačních služeb, měli by se na jejím vedení podílet odborníci, kteří mají zkušenosti z managementem, plánováním, fundraisingem, PR atd.

Z pohledu udržitelné existence organizace lze říci, že v současnosti jde zatím o krátkodobou skutečnost. Sama organizace se momentálně nachází ve stavu, kdy neví, co bude za rok. Protože vnitřní faktory ovlivňující tuto udržitelnost jsou neformální a krátkodobé. Vnější faktory jsou více méně faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale tyto faktory ovlivňují chod podniku. Jedním z nejdůležitějších je konkurence (Smejkal, Reis, 2003). Můžu říct, že organizací se zaměřením na lidi s diagnózou DMO v ČR je stále nedostatek. Protože se jedná o specifickou oblast a klientů je bohužel stále více, troufám si říci, že z pohledu tohoto faktoru je podnik udržitelný.

## 6.6 Analýza

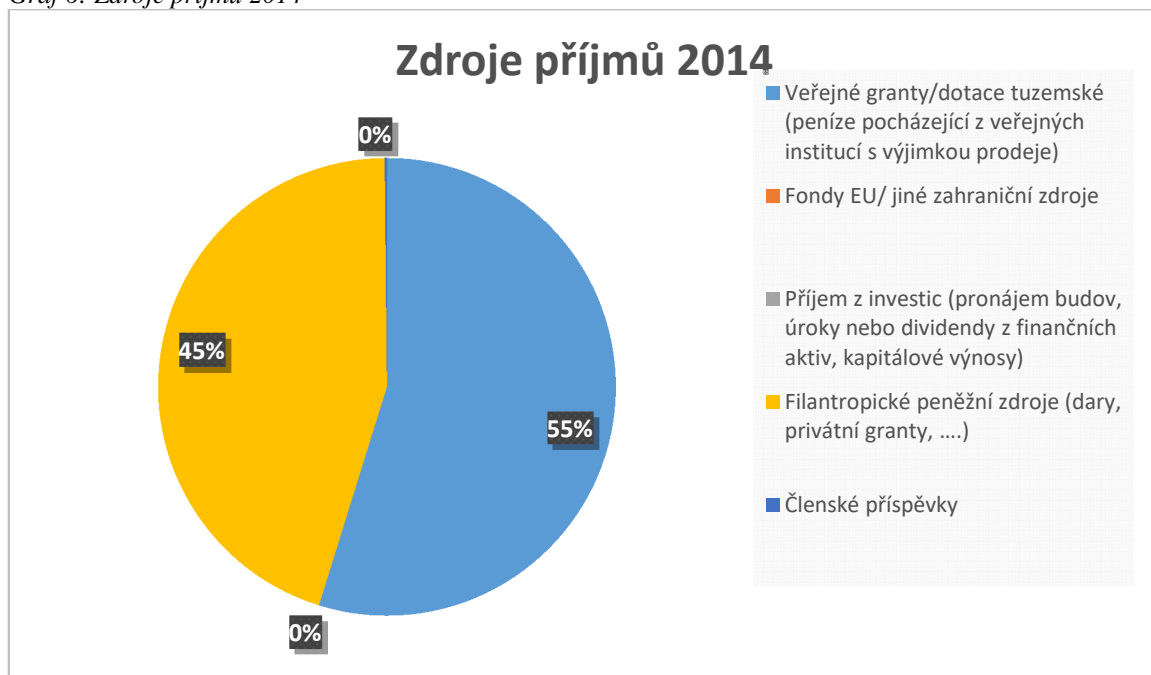
Dle stanov SMDO jsou jako finanční zdroje pro zajištění činnosti spolku uvedeny dary od fyzických a právnických osob, příjmy z vlastní činnosti a z vedlejší hospodářské činnosti, příspěvky z veřejných rozpočtů, nadací a jiných organizací, dědictví a odkazy ve prospěch spolku a členské příspěvky. Všechny příjmy SDMO musí být použity v souladu posláním.

Následně je proveden rozbor zdrojů a výdajů za roky v období 2014 až 2019. Z grafů jsou patrné jednotlivé typy zdrojů a nákladů, ale zároveň z nich lze vyvodit jaké metody a druhy fundraisingu a dalšího získávání finančních zdrojů SDMO využila.

### 6.6.1 Rok 2014

Jak je z výše uvedeného grafu č. 6 patrné, největší podíl na financování SDMO mají prostředky získané z veřejných zdrojů, a to 55 %. Sem patří prostředky získané od Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva kultury, Úřadu vlády, Magistrátu hlavního města Prahy a jeho městských částí, kde mají klienti SDMO trvalá bydliště.

Graf 6: Zdroje příjmů 2014

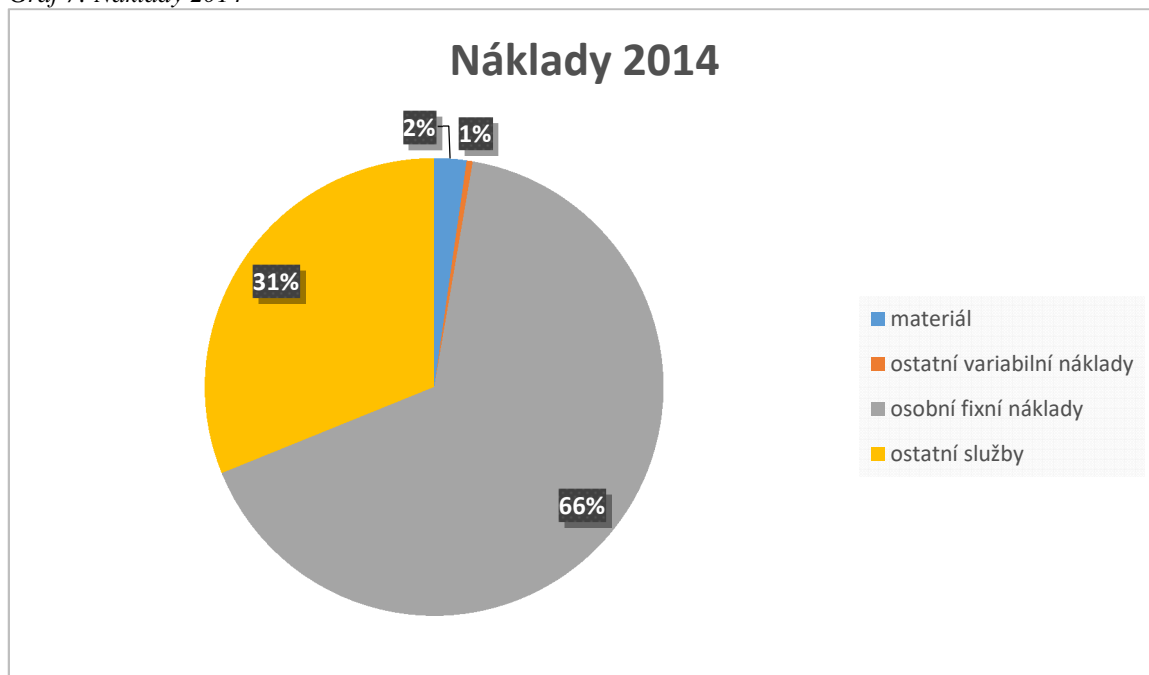


**Zdroj:** Výkaz zisků a ztrát 2014 – vlastní zpracování

Druhým největším zdrojem jsou filantropické dary od soukromých donorů a to skoro 45 %. Nejvíce prostředků tohoto typu se podařilo získat díky společnosti ICZ a.s., která ve spolupráci s virtuální galerií uměleckých děl ArtForum uskutečnila držbu 30 uměleckých děl předních českých umělců. Díky této dražbě získala SDMO rekordních 912 500 korun.

Na druhou stranu lze říci, že organizace vůbec nevyužívá prostředky ze zahraničních zdrojů a ani nenabízí žádné vlastní výrobky nebo služby za úplatu (s touto činností SDMO započala až v roce 2016). Jediné příjmy z vlastních zdrojů jsou členské příspěvky a úroky z běžného účtu a ty se podílejí na celkových příjmech zanedbatelnými promilemi.

Graf 7: Náklady 2014



**Zdroj:** Výkaz zisků a ztrát 2014 – vlastní zpracování

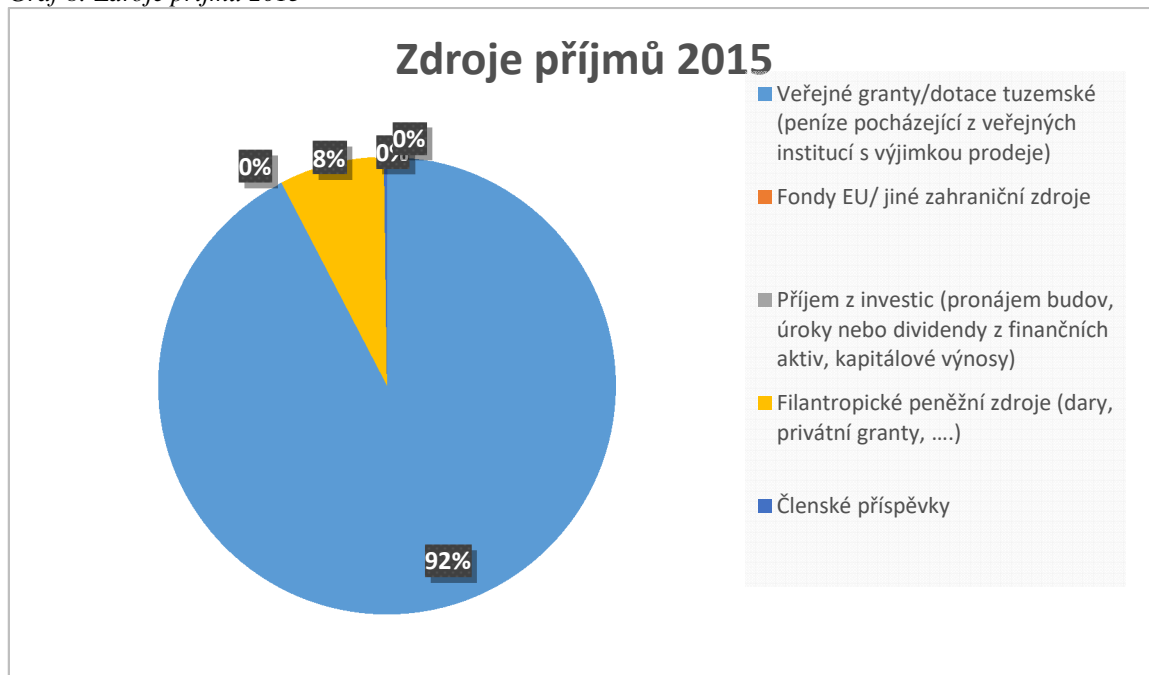
Jak je z grafu č. 7 patrné, největším nákladem SDMO jsou osobní fixní náklady 66 %. Do těchto nákladů spadají převážně mzdové náklady, které v roce 2014 představovaly celkem 1 273 353 Kč. Další podstatnou položku činí ostatní služby s 31 % z celkových nákladů. Z veřejně dostupných zdrojů nebylo možné určit, o jaké konkrétní služby se jedná. Pokud ale vycházíme z logiky věci a zároveň po konzultaci se zdrojem v SDMO jde s největší pravděpodobností o režijní náklady na chod organizace, jako jsou např. energie, nájem pojištění atd. Jejich výše činí 600 963,33 Kč. Proto jsou v tabulce č. 5 zařazeny do celkových fixních nákladů.

V roce 2014 SDMO využila fundraisingové techniky typu: žádosti o dotace a granty, písemné oslovení donátorů, veřejná sbírka, benefiční akce a samozřejmě členské příspěvky. Mezi použitými PR aktivitami byly kromě webových stránek a profilu na Facebooku bylo pořádání benefičního koncertu.

Hospodaření v roce 2014 skončilo pro SDMO celkem úspěšně, a to s výnosem 404 654,89 Kč.

## 6.6.2 Rok 2015

Graf 8: Zdroje příjmů 2015



**Zdroj:** Výroční zpráva 2015 – vlastní zpracování

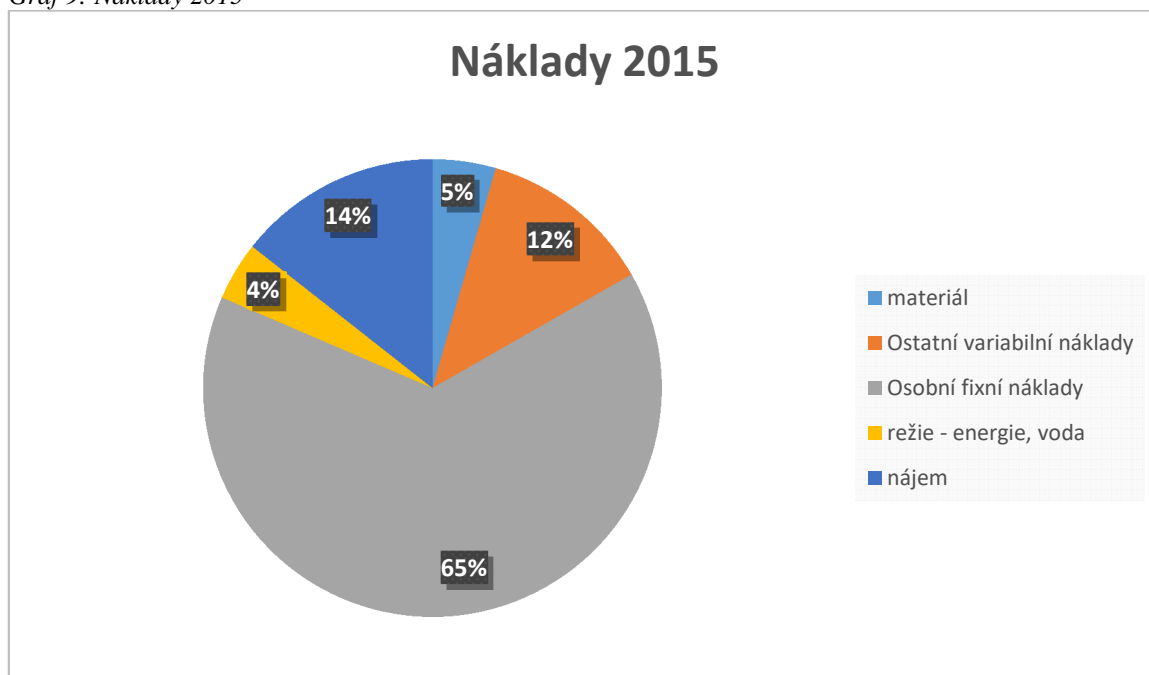
V roce 2015 mají opět největší podíl na financování SDMO prostředky z veřejných zdrojů, získané od Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva kultury, Úřadu vlády, Magistrátu hlavního města Prahy a některých jeho městských částí, město Brandýs nad Labem. Tyto prostředky v celkové výši 1 397 980 Kč tvořily 92 % z celkových příjmů.

Soukromé zdroje v celkové výši 112 300 Kč, což jsou 4 % z celkových příjmů, byly druhou nejvyšší položkou. Opět proběhla dražba společnosti ICZ a.s./ArtForum, která sice nepřinesla takový výtěžek jako v předcházejícím roce, ale byl to pěkný základ. Mezi dalšími firemními donory byli např. Conforg spol. s r.o., Česká pojišťovna a.s., Billa spol. s r.o., Do skupiny soukromých donorů patří i celá řada fyzických osob, které přispěly na chod organizace. Jediné příjmy z vlastních zdrojů jsou členské příspěvky a úroky z běžného účtu a ty se podílejí na celkových příjmech zanedbatelnými promilemi.

V roce 2015 byly největším nákladem SDMO osobní fixní náklady, které tvořily 66 % z celkových nákladů. Další podstatnou položkou činí režijní náklady s 18 % z celkových nákladů, kam kromě energií spadá také nájem. Na třetím místě jsou ostatní variabilní náklady, kde jsou zařazeny např. IT služby, vzdělávací seminář, úklid a správa střediska. Tyto náklady činily 12 %. Nejmenší položku v nákladech zaujímá materiál s 5 %.

Hospodářský výsledek v roce 2015 skončil pro SDMO deficitem ve výši 484 182 Kč.

Graf 9: Náklady 2015



**Zdroj:** Výroční zpráva 2015 – vlastní zpracování

V roce 2015 SDMO využila fundraisingové techniky typu: žádosti o dotace a granty, písemné oslovení donátorů a samozřejmě členské příspěvky. Mezi použitými PR aktivitami byly kromě webových stránek a profilu na Facebooku, pořádání přednášek, ale hlavně výstava fotografií klientů střediska, která byla prezentovaná TV Praha.

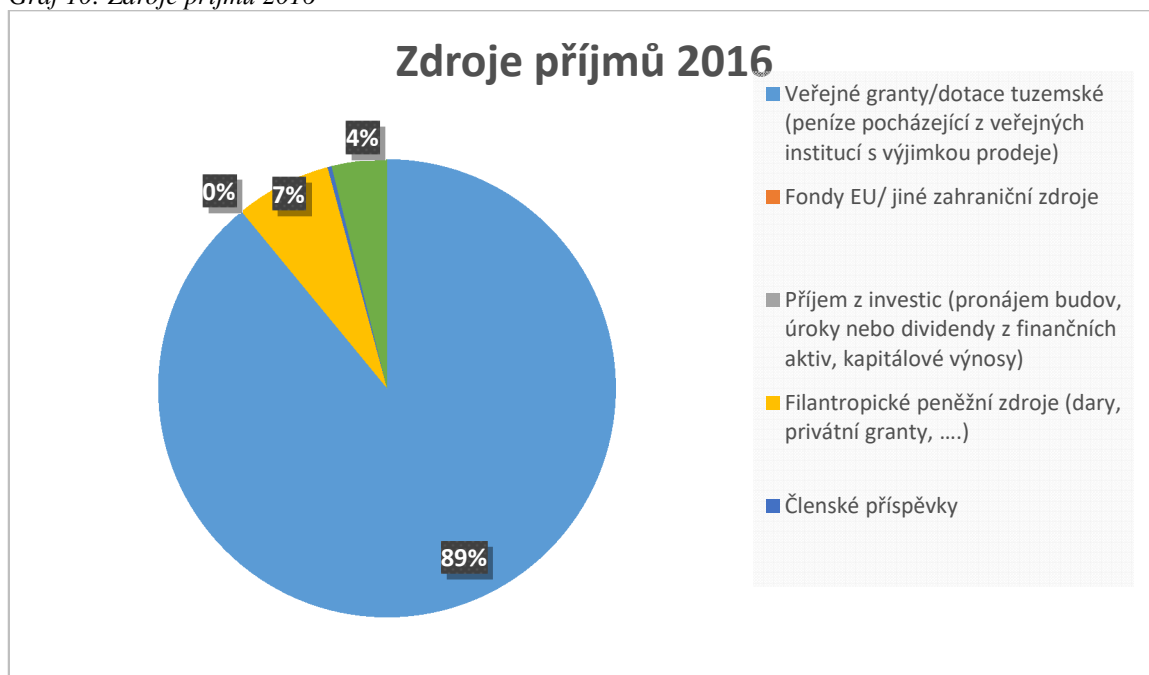
### 6.6.3 Rok 2016

V roce 2016 opět největší položku ze zdrojů finančních příjmů tvořily prostředky z veřejných zdrojů, a to celkem 1 486 000 Kč, což představuje 89 %. Další podstatnou část finančních příjmů tvořili prostředky ze soukromých zdrojů. Přibyli noví dárci, jak z řad právnických, tak fyzických osob jako např. Mattoni nebo Libeňské lahůdky. Tyto prostředky tvořily 7 % z celkových finančních příjmů.

Oproti předcházejícím rokům došlo ke změně ve struktuře příjmů z vlastních zdrojů. Členské příspěvky a úroky z běžného účtu tvořily velmi malou, zanedbatelnou část z celkových finančních příjmů, dohromady nedosáhly ani do výše 1 %. V tomto roce SDMO poprvé začala vytvářet podnikatelskou aktivitu v rámci hlavní činnosti spolku. SDMO vykazovala tržby, jak z prodeje zboží, tak z prodeje služeb. Hlavním prodáváním zbožím byl charitativní kalendář a sborník Pohyb, světlo, voda vytvořený klienty střediska. Mezi hlavní služby poskytované za úplatu patřilo pořádání mezioborové konference, přednášek ve středisku,

nebo umožnění přístupu k rehabilitačním službám nečlenům a neklientům.

Graf 10: Zdroje příjmů 2016



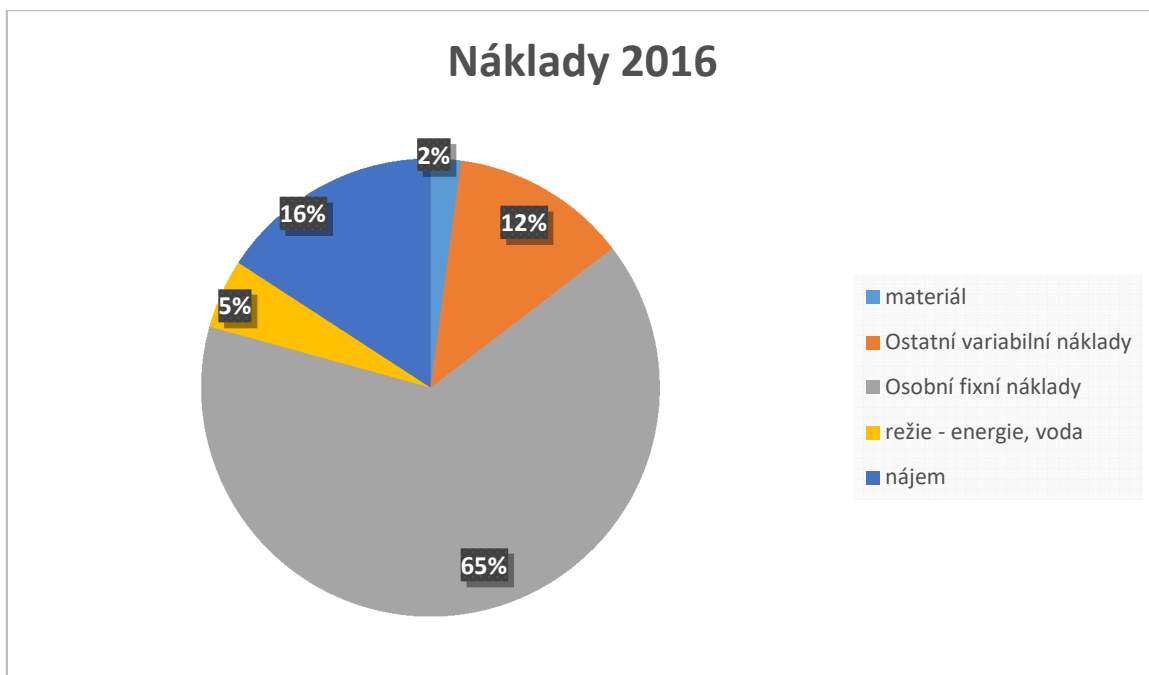
Zdroj: Výroční zpráva 2016 – vlastní zpracování

Struktura nákladů byla v tomto roce shodná s rokem předcházejícím. Největší položku tvořily mzdové náklady 65 %. Na druhém místě byly režijní náklady na zajištění chodu střediska, kam spadá nájem, energie, voda. Tyto náklady tvořily 21 % z celkových nákladů. Na třetím místě jsou ostatní variabilní náklady, které tvořily 12 %, kam spadají převážně služby od jiných dodavatelů jako např. úklid a údržba střediska a na posledním místě náklady na materiál tvořily 2 % z celkových nákladů organizace.

SDMO využila fundraisingové techniky typu: žádosti o dotace a granty, písemné oslovení donátorů, veřejná sbírka, benefiční akce, prodej a samozřejmě členské příspěvky. V roce 2016 uskutečnilo SDMO celou řadu PR aktivit k propagaci organizace. Kromě provozování webových stránek a profilu na Facebooku, byl vydán charitativní kalendář a sborník Pohyb, světlo, voda. Další aktivitou bylo pořádání benefičního koncertu v Michnově paláci nebo pořádání veřejné výstavy fotografií a veřejného čtení klientů střediska.

Rok 2016 skončil pro SDMO opět s deficitem 347 000,86 Kč.

Graf 11: Náklady 2016



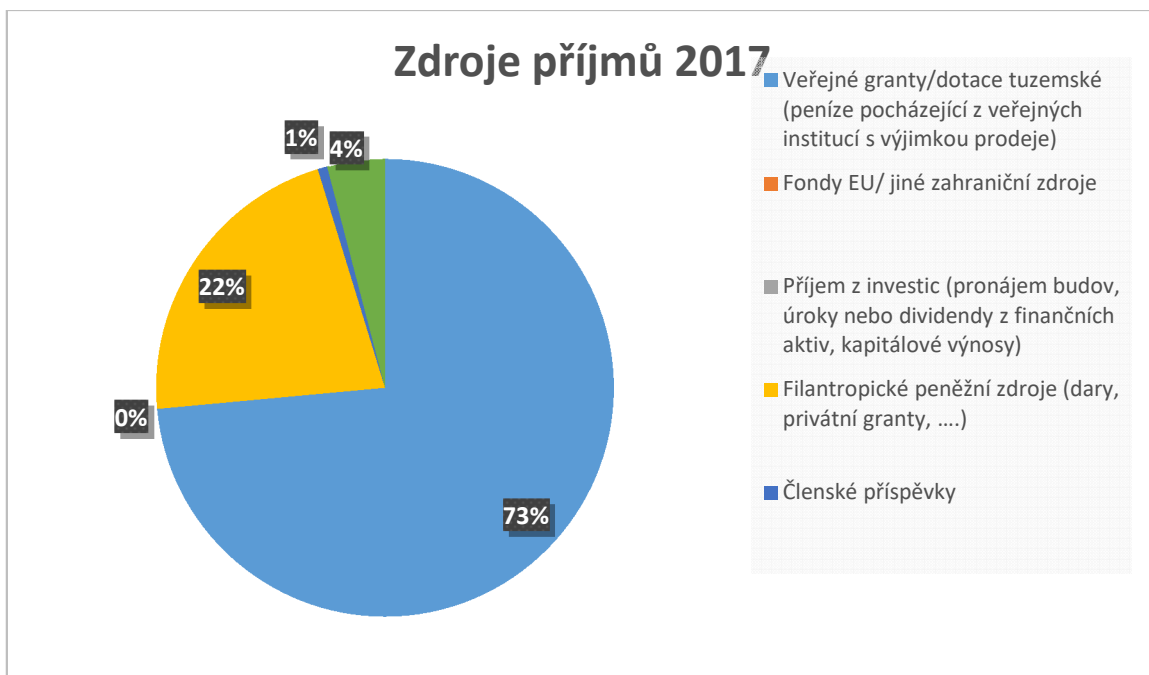
**Zdroj:** Výroční zpráva 2016 – vlastní zpracování

#### 6.6.4 Rok 2017

Rok 2017 byl pro SDMO zlomový a málem sebou přinesl konec existence střediska i spolku. Na začátku roku odešel hlavní soukromý donátor ICZ a.s. (dále jen „ICZ“), který si založil svůj vlastní nadační fond a svou dobročinnost přeměroval jiným směrem. Finanční prostředky z ostatních zdrojů stačily na zajištění maximálně tří měsíců provozu střediska. SDMO neměla časový prostor, aby našla nového soukromého dárce, proto dokonce zvažovala ukončení činnosti střediska i samotné organizace. Nové vedení SDMO přišlo s méně drastickým řešením. Byla zrušena registrace sociálních služeb, poskytování zdravotních a sociálních služeb. Z tohoto důvodu musela organizace vrátit dotace navázané na tyto služby. Byla propuštěna většina zaměstnanců a ukončen nájem prostor sídla střediska a spolku. SDMO prodalo nepotřebné vybavení kanceláří, ordinací, přebytečný drobný majetek a přestěhovalo se do menších prostor.

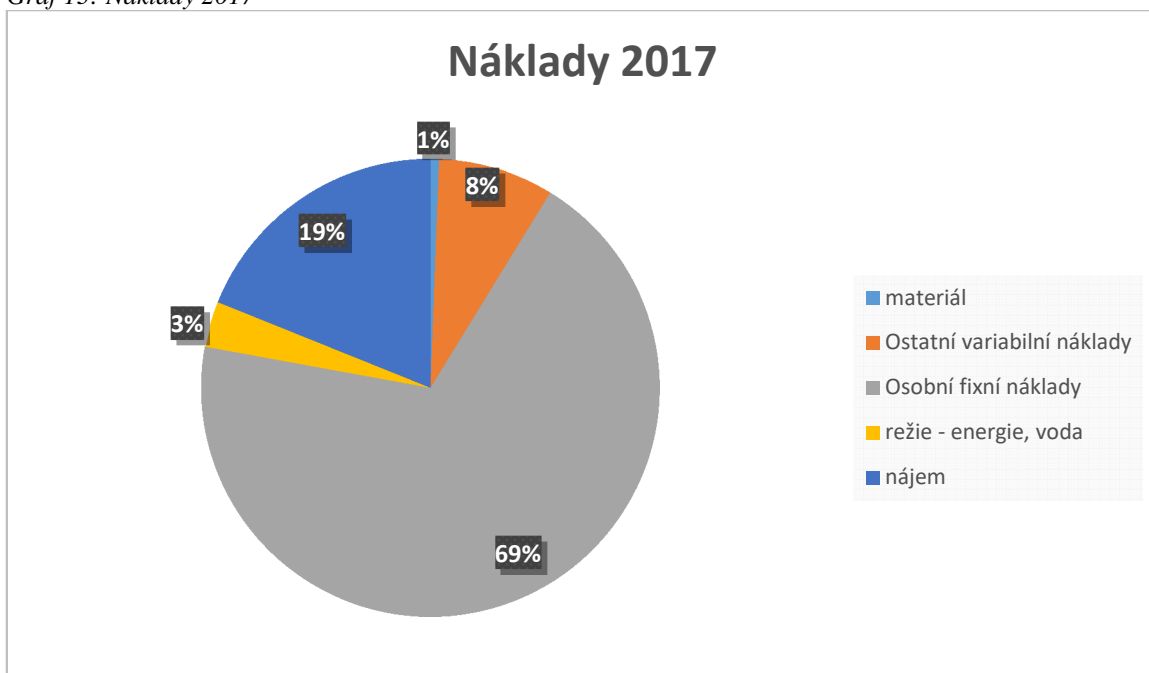
*Graf 12: Zdroje příjmů 2017*





**Zdroj:** Výroční zpráva 2017 – vlastní zpracování

Graf 13: Náklady 2017



**Zdroj:** Výroční zpráva 2017 – vlastní zpracování

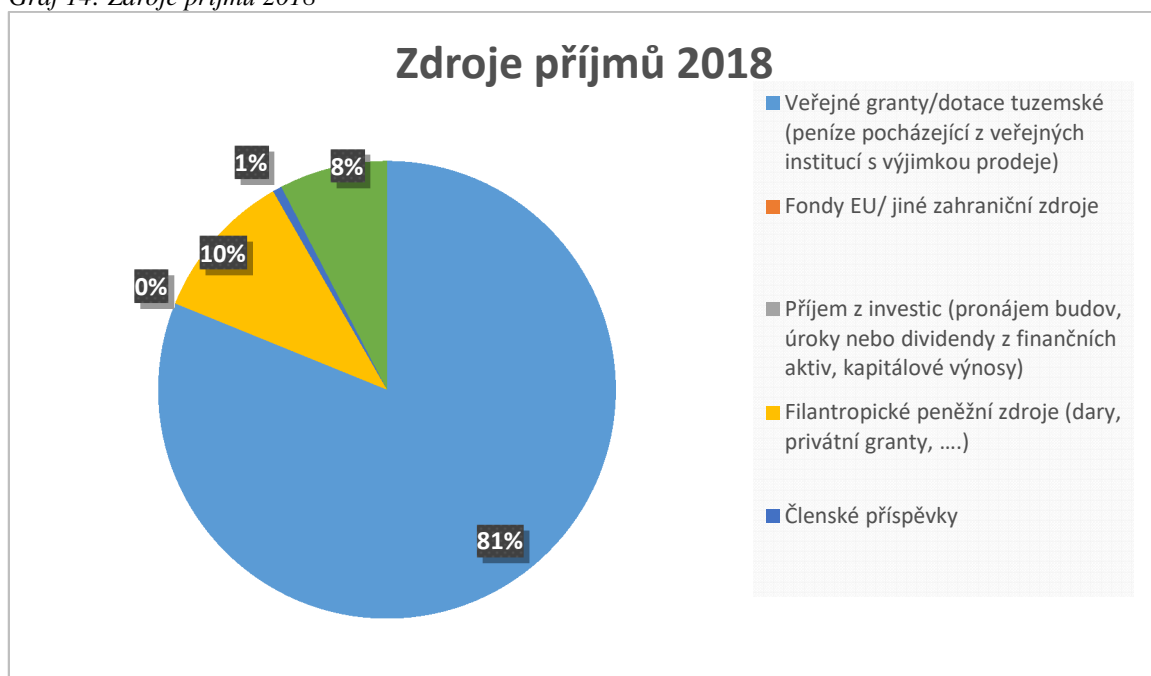
Jedinou PR aktivitou, kromě provozování webových stránek a profilu na Facebooku, bylo vydání a prodej charitativního kalendáře.

Přestože byl rok 2017 pro SDMO náročný, ukončilo ho s drobným přebytkem 12 142 Kč.

### 6.6.5 Rok 2018

Organizace SDMO začala využívat služeb externí fundraiserky, které se na základě grantových žádostí podařilo získat částku ve výši 992 437 Kč. Bohužel organizace, vzhledem ke stavu střediska a počtu zaměstnanců, nebyla schopná prostředky plně využít, a proto cca 43 % z těchto grantů muselo být vráceno. Úhrn peněz od soukromých dárců v tomto roce tvořil pouze 10 %. Organizaci se podařilo uspořádat rekondiční pobyt v Třemošné u Plně a prodat rehabilitační pomůcky a služby, díky čemuž získala navíc 8 % finančních zdrojů z vlastních tržeb. Členské příspěvky představovaly v roce 2018 cca 1 % z celkových finančních příjmů.

Graf 14: Zdroje příjmů 2018



Zdroj: Výroční zpráva 2018 – vlastní zpracování

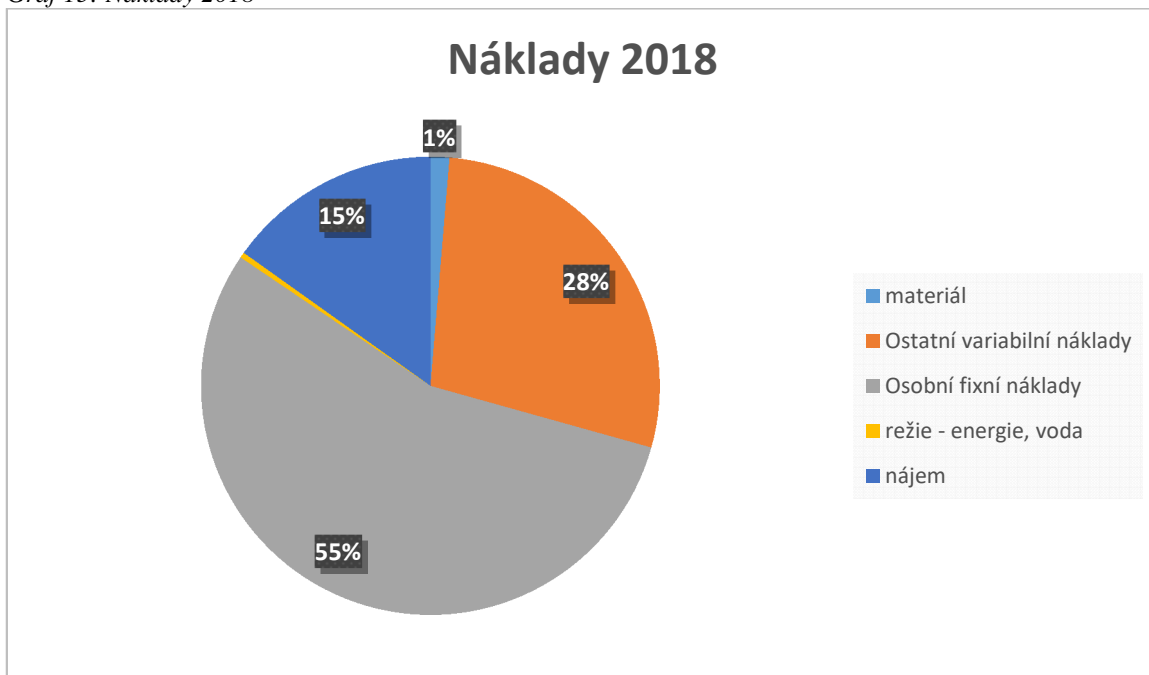
Osobní fixní náklady, potažmo mzdové náklady, sociální, zdravotní pojištění bylo tradičně největší položkou nákladů. Tvořili 55 % těchto nákladů. Druhým nejobjemnějším nákladem v tomto roce byly ostatní variabilní náklady a to s 28 %. Jednalo se převážně o služby související se stěhováním střediska do nových prostor, jako např. stěhování nábytku, montáž IT zařízení. Do těchto nákladů dále patří odměna za služby externí fundraiserky a náklady na rekondiční pobyt. Režijní náklady na provoz střediska a SDMO byly cca ve výši 16 % a materiálové náklady tvořily 1 % z celkových nákladů.

Jak bylo uvedeno výše, v roce 2018 SDMO využilo služeb externí fundraiserky, která se zaměřila na metodu žádostí o dotace a granty. Samotná organizace využila ke svému financování fundraisingovou metodu prodeje a členských příspěvků. V tomto roce proběhlo

i omezené množství PR aktivit. Kromě provozování webových stránek a profilu na Facebooku, proběhla přednášková činnost ve středisku a byl uspořádán rekondiční pobytový tábor.

Rok 2018 skončil pro SDMO s deficitem 109 728 Kč.

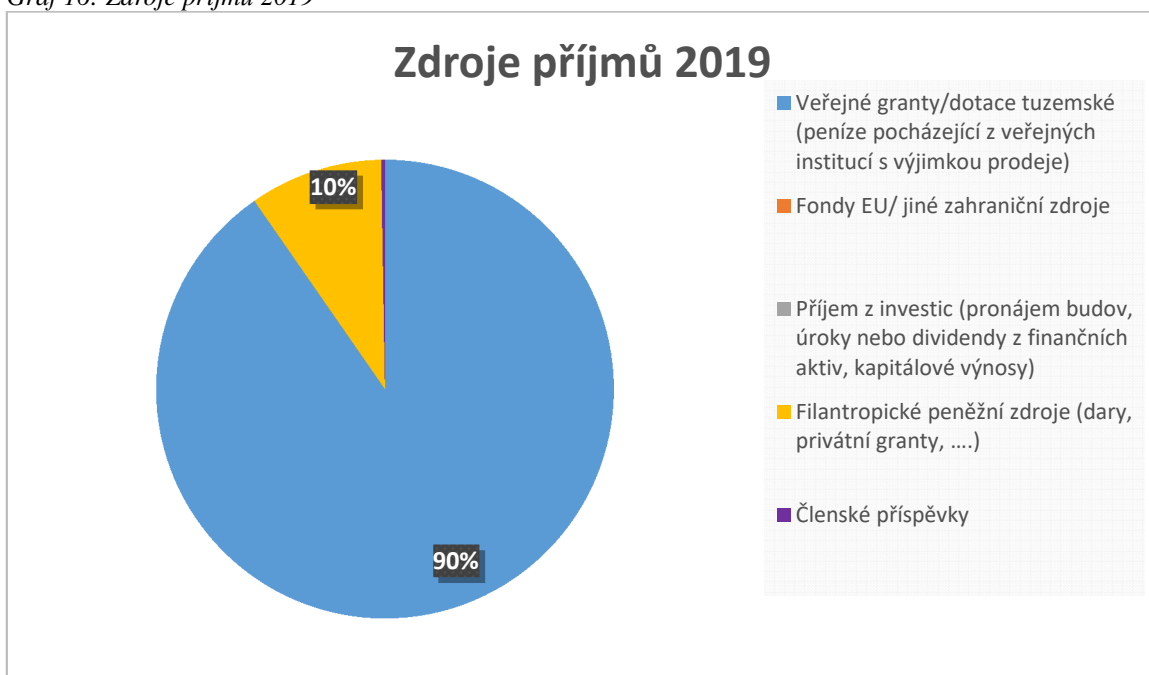
Graf 15: Náklady 2018



Zdroj: Výroční zpráva 2018 – vlastní zpracování

### 6.6.6 Rok 2019

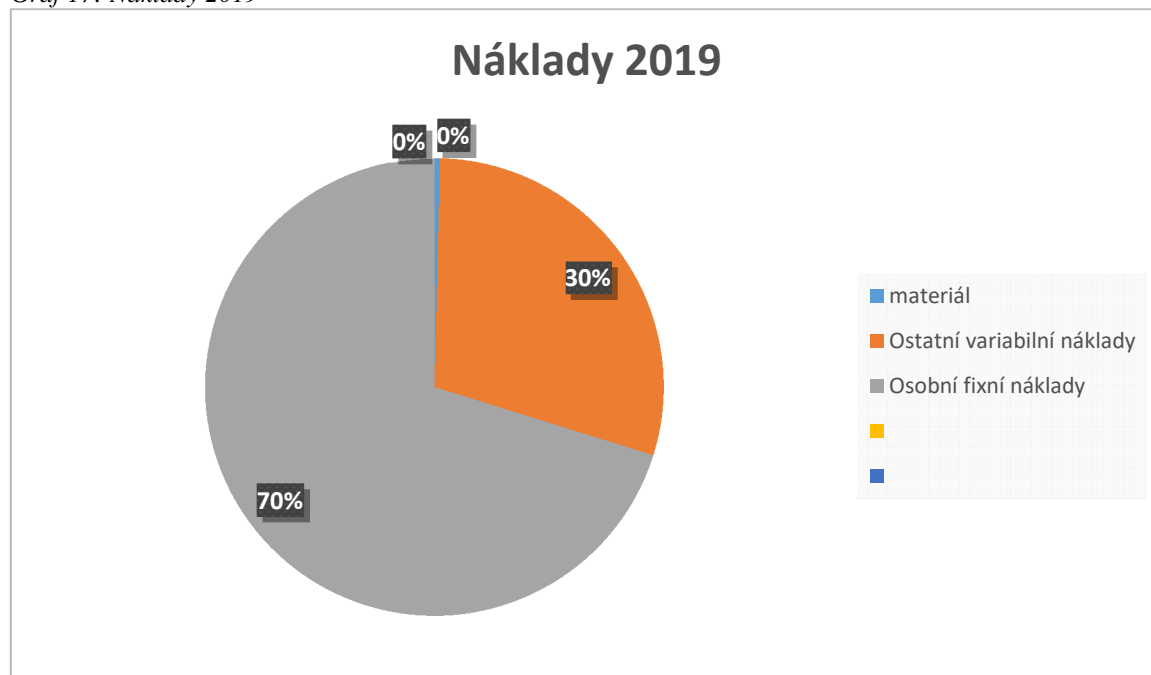
Graf 16: Zdroje příjmů 2019



Zdroj: Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Z grafu č. 16 je patrné, že SDMO využívalo pouze tři zdroje financování. Největší podíl zde zaujímají veřejné zdroje, a to cca 90 %, což není pro udržitelnost organizace dobré. Dalším pramenem jsou soukromé zdroje necelých 10 %. Tyto zdroje také neustále klesají. Poslední zdroj příjmu v roce 2019 jsou členské příspěvky opět v řádech promile.

Graf 17: Náklady 2019



**Zdroj:** Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Opět jako v předcházejících letech jsou mzdové náklady největší položkou z celkových nákladů – tvoří 70 %. 30 % tvoří položka nazvaná ostatní variabilní náklady. Pod tímto názvem se skrývají náklady spojené se službami poskytovanými jinými korporacemi, jako jsou např. služby k zabezpečení rehabilitací pro klienty po skončení činnosti střediska. Poslední, i když s celkového pohledu zanedbatelnou položkou (méně než 1%) jsou náklady na materiál např. drogistické zboží, zdravotnický materiál atd. Členské příspěvky také kolísají.

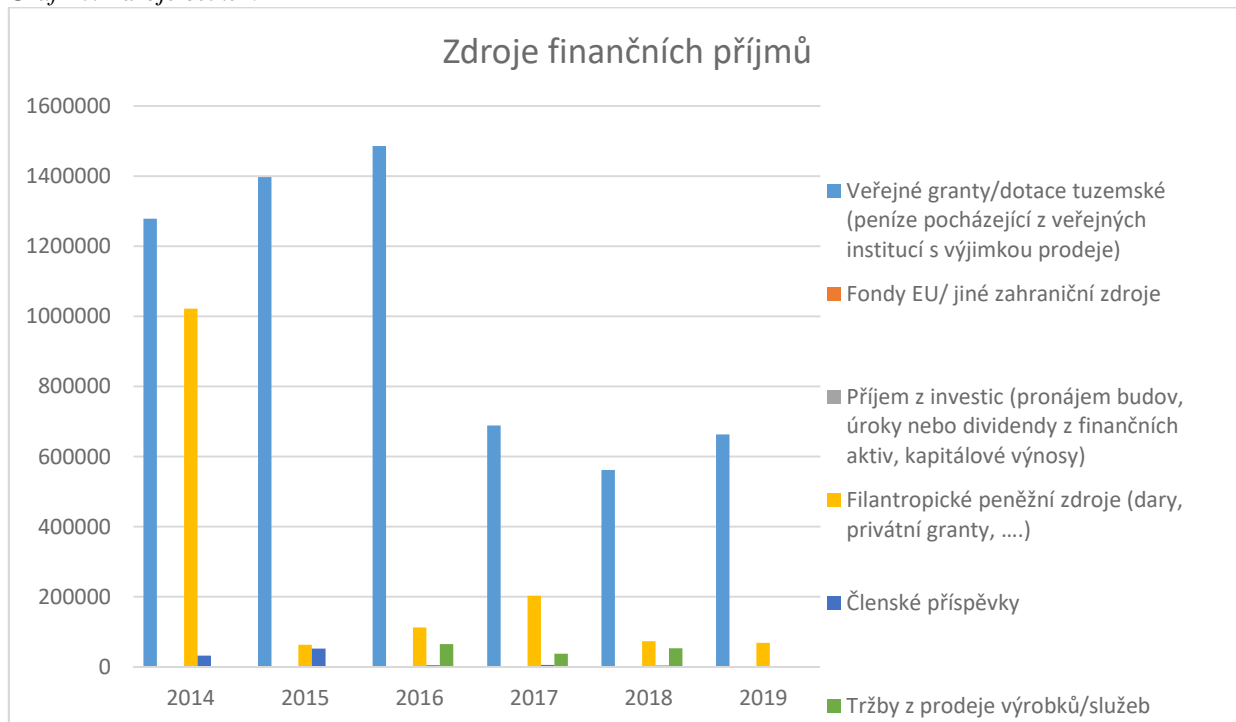
V roce 2019 nevyužívalo SDMO služeb externího fundraisera. Vzhledem k nedostatku financí se snažilo veškeré procesy a činnosti potřebné pro chod organizace zajišťovat svépomocí, a to díky zbývajícím členům a dobrovolníkům, převážně z řad rodinných příslušníků. Jako fundraisingové techniky byly využity pouze ty základní, a to žádosti o dotace a granty, písemné oslovení donátorů a samozřejmě členské příspěvky. Mezi použitými PR aktivitami jsou v důsledku nedostatku financí pouze dopisy a webové stránky.

Hospodářský výsledek v roce 2019 skončil pro SDMO deficitem ve výši 44 000 Kč.

## 6.6.7 Shrnutí

### 6.6.7.1 Zdroje finančních příjmů

Graf 18: Zdroje celkem



**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

SDMO využívala v letech 2014 až 2019 několik zdrojů financování. Největší podíl měly prostředky z veřejných zdrojů, tyto prostředky v celkové výši 5 414 269,61 Kč představovaly 75,75 % celkových finančních příjmů organizace. Jednalo se o prostředky za prvé ze státního rozpočtu, které organizaci poskytly Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo kultury, Ministerstvo zdravotnictví a Úřadu vlády. Druhým veřejným zdrojem jsou prostředky z rozpočtu obcí, a to konkrétně Magistrátu hlavního města Prahy a jeho městských částí - MěÚ Praha 2, MěÚ Praha 3, MěÚ Praha 4, MěÚ Praha 5, MěÚ Praha 7, MěÚ Praha 10, MěÚ Praha 11, MěÚ Praha 13, Zličín a město Brandýs nad Labem.

Druhou největší položku zaujímaly filantropické peněžní zdroje od soukromých donátorů, ať už z řad právnických nebo fyzických osob v celkové výši 1 553 059 Kč, což představovalo 21,73 % celkových finančních příjmů organizace. Nejvýznamnějším soukromým donátorem pro SDMO byla bezesporu korporace ICZ a.s. Příjmy z nadací a nadačních fondů organizaci poskytla Nadace Divoké Husy.

Vlastní zdroje (členské příspěvky, úroky z běžného účtu, vlastní výdělečná činnost) byly nejmenší skupinou prostředků pro financování SDMO v letech 2014 až 2019. Činily

180 139,18 Kč, což představovalo pouze 2,52 % z celkových finančních příjmů organizace.

V roce 2016 začala SDMO provádět podnikatelskou aktivitu v rámci své hlavní činnosti. Prodávala zboží od ortopedických pomůcek po charitativní kalendář a poskytovala služby, jak zdravotní tak sociální. Tento trend přinesl organizaci pěkné finanční prostředky, proto v něm chtěla pokračovat i nadále, ale bohužel v roce 2017 musela z existenčních důvodů přistoupit k rozprodeji svého hmotného majetku. V roce 2018, když se SDMO stabilizovalo, ještě proběhla snaha vedení o navrácení k prodeji služeb a zboží jako v roce 2016. A v roce 2019 tyto aktivity již neproběhly vůbec.

V roce 2017 došlo k markantnímu poklesu finančních prostředků, jak z veřejných zdrojů, tak se zdrojů soukromých. Jde o důsledek odchodu hlavního soukromého donátora korporace ICZ a.s., která každoročně pořádala dobročinnou aukci ArtForum. Výtěžek z této akce pravidelně obdrželo SDMO a do roku 2014 jeho výše každý rok dosahovala skoro jeden milión korun.

Paradoxem, který k této situaci přispěl, je jistě i skutečnost postupů a pravidel při získávání grantů od státních subjektů. SDMO muselo podat žádost již na podzim předcházejícího roku (např. na dotaci pro rok 2016 bylo nutno podat žádost do října 2015). Peníze na činnost, kterou v rámci grantu provozovalo už od ledna, ale SDMO obdrželo až v červnu. To samozřejmě sebou přináší finanční zátěž pro organizaci *„Z toho vyplývá, že kdybychom neměli finanční rezervu a neměli bychom z čeho platit výdaje před obdržením grantu, od ledna do června, nemohli bychom dělat nic. Jak tedy může někdo zahájit nějakou činnost plně závislou na vyplacení grantu, když předtím nemá nic na rozjezd, to opravdu netuším...“* (respondent)

Vzhledem k výše popsaným problémům ohledně převodu prostředků z grantů na účet SDMO, čelí organizace i dalším problémům, jako jsou např. pokuty za pozdní zaslání vyúčtování grantu. OOS mají na tento proces čas pouze do 31. ledna následujícího roku. Dalším problémem SDMO z oblasti grantů byla skutečnost, že organizace po odchodu velkého počtu zaměstnanců, rušila některé programy. Proto granty na tyto programy musela vracet.

Tím se dostala organizace do začarovaného kruhu. Odešel hlavní soukromý donátor. Peníze z grantů neobdržela, ale své závazky platit musela. Proto přistoupila ke kroku s uzavřením střediska, zrušení registrace sociálních služeb a s tím i ukončení poskytování zdravotních a sociálních služeb. V důsledku čehož musely být vráceny dotace na rok 2017 spojené s těmito službami.

Protože SDMO radikálně omezilo své náklady, došlo i ke snížení spotřeby prostředků z grantů z veřejných zdrojů, musela organizace tyto prostředky vracet do veřejných rozpočtů. V roce 2018 tak vrátila cca 43 % těchto zdrojů.

#### 6.6.7.2 Dobrovolníci

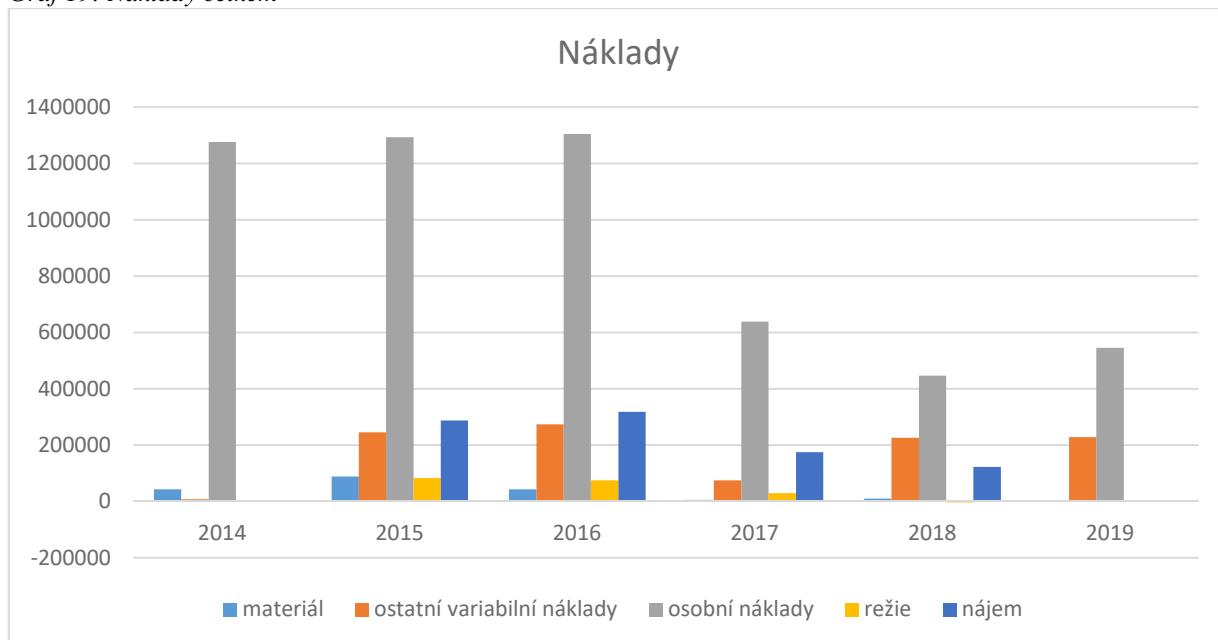
Předchozí část se věnovala zdrojům financování spíše finanční povahy. Ale nedílnou součástí financování všech neziskových organizací jsou zdroje nefinanční povahy a to pak zejména dobrovolníci. Jejich přínos je pro organizaci nepostradatelný. Vztah organizace a dobrovolníka je reciproční.

SDMO disponuje zhruba 20 dobrovolníky, kteří jsou převážně z řad samotných osob s diagnózou DMO, klientů střediska, nebo jejich rodinných příslušníků a známých. V organizaci se zapojují do většiny administrativních prací a úkonů spojených se zajištěním chodu samotné organizace. Jak uvedl respondent „V současné době si nedovedu představit, jakby jsme dopadli bez dobrovolníků.“

#### 6.6.7.3 Náklady

Z grafu je patrné, že největší položku v nákladech za všechny sledované roky představují osobní náklady, to znamená hrubé mzdy a zákonné pojištění. I když v průběhu roku 2017 došlo k značnému odchodu zaměstnanců a tím i poklesu mezd, stále zůstávají osobní náklady největším zatížením rozpočtu SDMO. Proto se na ně podíváme podrobněji.

Graf 19: Náklady celkem



**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

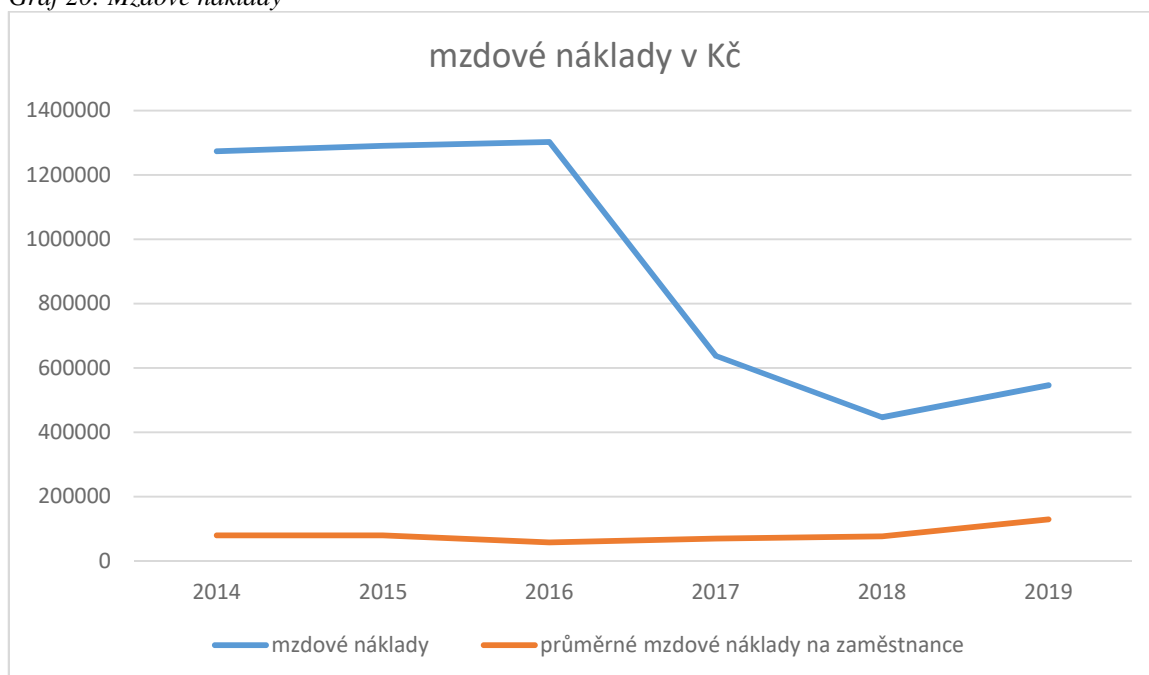
Tabulka 9: Průměrný počet zaměstnanců za rok

Rok	Průměrný počet zaměstnanců za rok
2014	16,00
2015	16,33
2016	22,66
2017	9,16
2018	5,83
2019	4,25
<b>Průměr celkem</b>	<b>12,37</b>

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Jak je z tabulky č. 9 patrné, v průběhu roku 2017 značně klesl počet zaměstnanců. V dubnu 2017 měla SDMO 14 zaměstnanců a v prosinci 2017 už pouze 7. Ještě markantnější je odchod zaměstnanců oproti prosinci 2016, kdy jich SDMO zaměstnávalo 28.

Graf 20: Mzdové náklady



**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu č. 20, mzdové náklady v roce 2017 prudce klesly. Stalo se tak v důsledku velkého snížení počtu zaměstnanců. K těmto opatřením muselo dojít ze strany SDMO, protože se snížily příjmy z veřejných zdrojů. Dále je patrné, že průměrná mzda na zaměstnance zůstává vyrovnaná a průběžně roste. Toto je zapříčiněno tím, že v zaměstnaneckém poměru SDMO už zůstali pouze kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou nezbytní pro naplňování cílů organizace, a proto jim musely být průběžně navyšovány mzdové náklady, aby se zabránilo jejich odchodu.

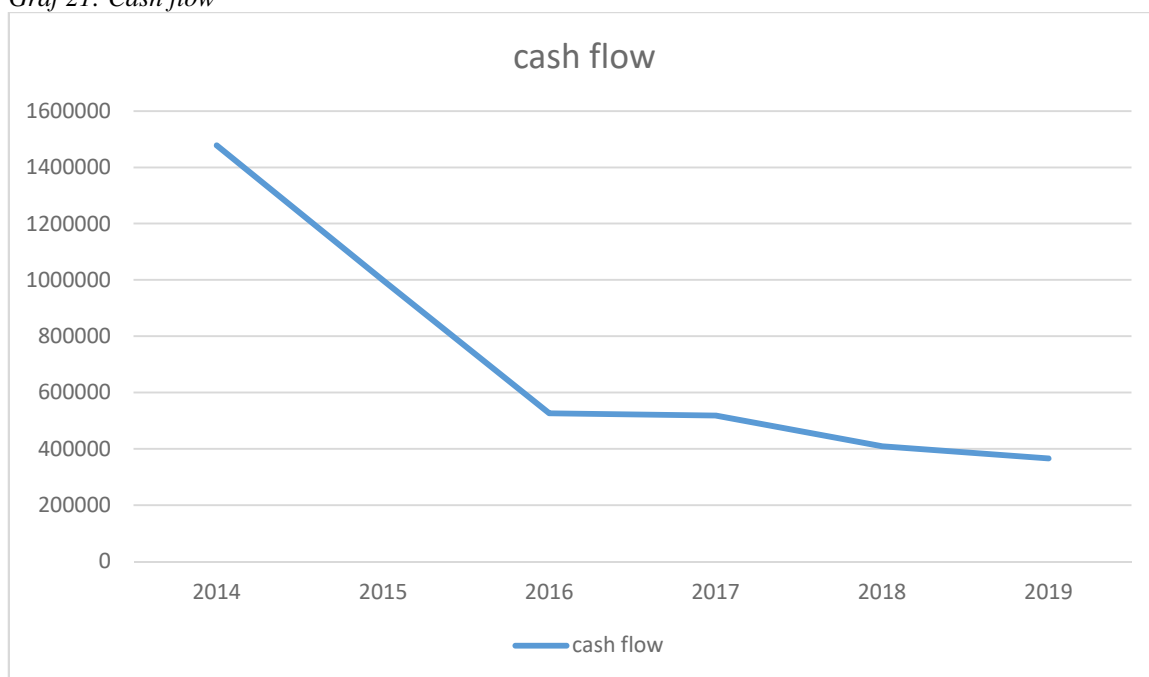


#### 6.6.7.4 Cash flow

Je třeba rozlišovat mezi výnosy s náklady na straně jedné a příjmy s výdaji na straně druhé. Hospodářský výsledek, zjištěný z Výkazu zisků a ztrát, je rozdíl mezi výnosy a náklady. Oproti tomu cash flow je rozdíl mezi příjmy a výdaji. Cash flow představuje peněžní tok organizace, to znamená rozdíl peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za určité období. Výsledky výpočtu si můžeme ověřit tak, že se musí rovnat součtu peněz na účtu, v pokladně, cenin a vysoce likvidních položek krátkodobého finančního majetku, jako jsou například běžně obchodované akcie.

Stanovení cash flow u SDMO jsem pojala jednoduše. Organizace nemá žádné peněžní ekvivalenty, proto jsem sečetla peníze na bankovním účtu spolu s hotovostí v pokladně.

Graf 21: Cash flow

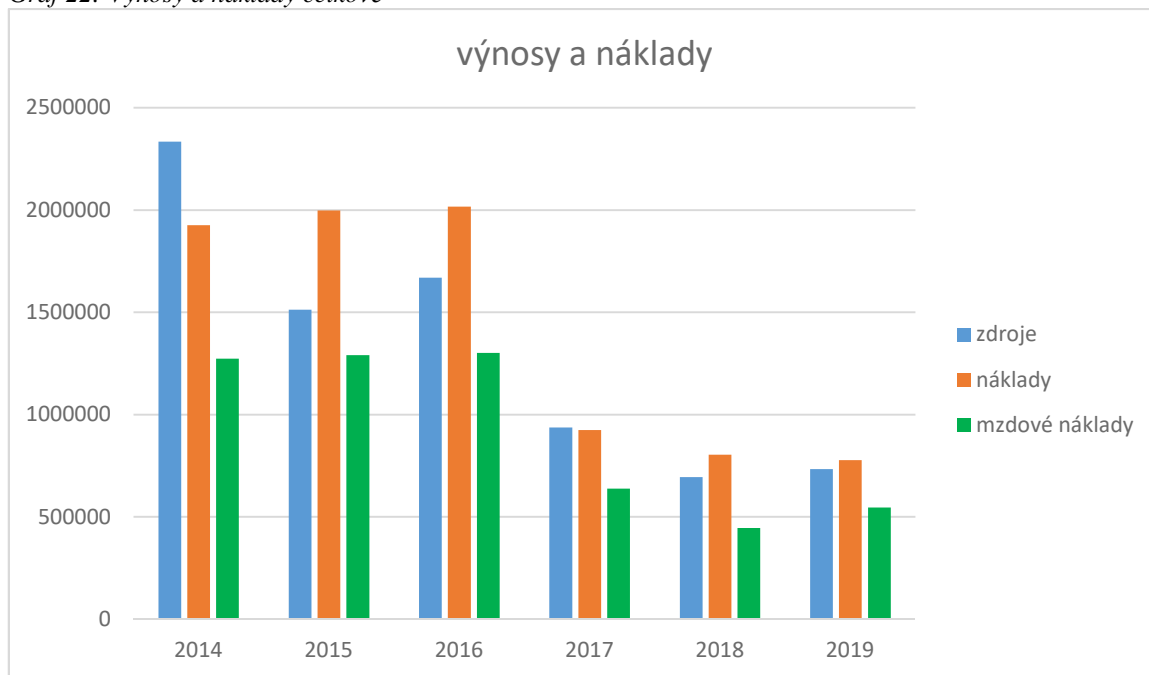


**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2018, rozvaha 2016, rozvaha 2014, data z SDMO – vlastní zpracování.

Z grafu č. 21 je patrné, že cash flow SDMO klesá. Zjednodušeně lze říci, že výdaje organizace jsou větší než její příjmy. Přičemž k největšímu propadu došlo v roce 2016 z důvodu snížení peněžních příjmů.

### 6.6.7.5 Celkem

Graf 22: Výnosy a náklady celkově



**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Z grafu č. 22 a tabulky č. 10 je patrné, že SDMO ve sledovaném období 2014 až 2019, většinu roků generovala deficit. Také výsledek hospodaření po odečtení celkových nákladů od celkových výnosů za sledované období je v deficitu, a to -568 114 Kč. Tyto ztráty organizace mohla kompenzovat za využití rezervních prostředků na běžném účtu. Tuto rezervu si SDMO vytvořila díky přijatým darům od korporace ICZ a.s., poskytnutých do roku 2014.

Tabulka 10: Rekapitulace výnosů a nákladů

rok	Výnosy v Kč	Náklady v Kč	Výsledek hospodaření v Kč	zaměstnanci	mzdové náklady v Kč	Průměrné mzdové náklady na zaměstnance
2014	2 334 259	1 929 604	404 655	16,00	1 273 353	79 584,56
2015	1 513 540	1 997 722	-484 182	16,33	1 290 490	79 025,72
2016	1 669 123	2 016 124	-347 001	22,66	1 301 760	57 447,48
2017	936 681	924 539	12 142	9,16	637 850	69 634,28
2018	693 694	803 422	-109 728	5,83	446 000	76 500,86
2019	734 000	778 000	-44 000	4,25	546 000	128 470,58
<b>Celkem</b>	<b>7 881 297</b>	<b>8 449 411</b>	<b>-568 114</b>	<b>12,37</b>	<b>5 495 453</b>	<b>444 256,51</b>

**Zdroj:** Výroční zpráva 2015, Výroční zpráva 2016, Výroční zpráva 2017, Výroční zpráva 2018, Výkaz zisků a ztrát 2014, Výkaz zisků a ztrát 2019 – vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno v předchozích částech, největší problém pro SDMO z pohledu financování nastal po odchodu klíčového donátora - korporace ICZ a.s. Proč k tomu došlo? Jaké byly důvody k ukončení dlouholeté spolupráce? Respondent na toto téma reagoval pouze konstatováním „*firma ICZ nečekaně rozhodla, že bude podporovat někoho jiného. Proč, to opravdu nevím.*“

V rámci objektivitu jsem oslovila také korporaci ICZ a.s. s dotazem o sdělení jejich důvodů k ukončení této dlouholeté spolupráce. Odpověď jsem doposud neobdržela. Na webových stránkách této korporace je uvedeno „*Aby ICZ mohla dané aktivity vyvíjet systematicky, vytvořila v roce 2016 NADAČNÍ FOND ICZ.*“ To je podle mě hlavní důvod ukončení spolupráce s SDMO. Korporace prostředky určené pro dobročinné účely vkládá do svého nadačního fondu. Z těchto prostředků financuje projekty jednotlivých organizací na základě schválených žádostí. Pokud si organizace o příspěvek z tohoto nadačního fondu nezažádá, nemůže počítat s poskytnutím těchto prostředků.

#### 6.6.7.6 Udržitelnost

Finanční udržitelnost: Organizace postrádá finanční udržitelnost, protože její cash flow stále klesá. Zároveň klesá i množství příjmů a jejich rozmanitost. Přitom, aby SDMO byla finančně udržitelná, musela by mít mimo kladného cash flow i nárůst na straně příjmů.

Organizační udržitelnost: Chod organizace je zajištěn, ale v úplném provizóriu. Více méně chod organizace je řízen jednou osobou.

Programová udržitelnost: Většina projektů byla zastavena. Centrum bylo uzavřeno úplně.

Z dlouhodobého hlediska je SDMO neudržitelná, protože nesplňuje ani jednu z podmínek udržitelnosti.

#### 6.6.8 Doporučení

Pomocí analýzy příjmů a nákladů u SDMO, jsme dostali obraz o finančních tocích v organizaci. Ze zjištěných dat vyplývá, že organizace k zajištění svých aktivit a potřeb sice využívá více druhů financování, ale ne v takové škále a množství, kolik se nabízí možností.

Sama SDMO přiznává, že existují finanční zdroje, které by chtěla využít, ale nedaří se jí je získat. Jedná se především o finanční prostředky ze zdrojů veřejných „*Bez opravdu velkého grantu, který by zajistil rozjezd a záruku financování alespoň na prvních pár let dopředu, to nepůjde.*“ (respondent). Jako hlavní důvody uvádí nedostatek času a kapacity.

Jak již bylo řečeno dříve, aby byla organizace stabilní a udržitelná, tak by její zdroje financování měli být diverzifikované. Z mého pohledu je špatná celá struktura finančních zdrojů SDMO.

### **1) Začneme vlastními zdroji.**

Organizace využívá členské příspěvky. Jedná se sice o pravidelný příjem, ale pouze v omezené míře a z celkového množství je jeho objem nepatrný, a proto na něj nelze spoléhat. Příjem z vlastní činnosti organizace byl generován ve sledovaném období, a to pouze v letech 2016 až 2018. Přičemž v roce 2017 šlo převážně o prodej vybavení ze střediska.

#### Doporučení:

SDMO by se měla více zaměřit na zdroje z vlastní činnosti, a to převážně prodej služeb. Organizace pro své klienty poskytuje rehabilitaci. Jedná se o specifický druh zdravotní rehabilitace, kterou musí poskytovat specializovaný zdravotnický personál a ne „rychloukašky“. Myslím si, že vzhledem k rostoucímu sedavému životnímu stylu a tím i se stále zvětšujícím počtu potíží pohybového aparátu u lidí, by mohl být o tyto služby zájem.

### **2) Vnější zdroje**

#### a) zdroje z veřejných rozpočtů

SDMO se sama zaměřuje pouze na zdroje ze státního rozpočtu a z rozpočtu obcí, což dokazuje její škála žádostí o granty. Jak bylo už uvedeno dříve, středisko bylo vybudováno díky prostředkům z rozpočtu Evropské Unie.

#### Doporučení:

Zkusit získat prostředky z rozpočtu EU a jiných zahraničních zdrojů. Pro dotační období 2021-2027 bylo otevřeno 9 programů, plus programy nadnárodní a přeshraniční spolupráce. Pro SDMO by byly vhodné OP Zaměstnanost+ a IROP, které ještě nevypsaly žádné výzvy. Mimo to pro období 2021–2027 jsou otevřené Unijní programy 9 pro sociální služby, 4 pro podporu zaměstnanosti a dokonce 52 pro zdravotnictví. Samozřejmě je třeba brát v potaz stav SDMO. Měla by začít získávat prostředky z nejdostupnějších zdrojů a postupně se propracovávat sofistikovanějším.

b) soukromý sektor

Jak ukázala zkušenost z roku 2017, zaměřit se na jednoho soukromého dárce není pro organizaci vhodné.

#### Doporučení:

SDMO by měla mít větší škálu a rozmanitost zdrojů financování od soukromých donátorů. Měla by se pokusit získat více, jak fyzických tak právnických osob, aby dosáhla co největšího portfolia. Zde bych i doporučila zaměřit se na soukromé nadace a nadační fondy. Zdroje financování nejsou pouze peněžní prostředky. Proto oslovit soukromé donátory i o nepeněžní dárcovství nebo sponzoring. Další možností pro získání pravidelného příjmu je zorganizování permanentní veřejné sbírky.

### **3) Zaměřit se na fundraising**

SDMO v roce 2018 spolupracovala s externím fundraiserem. Získala sice velké množství finančních prostředků cca jeden milión korun, ale jednalo se opět o prostředky z jednoho zdroje, a to granty z rozpočtu státu a obcí.

#### Doporučení:

Získat zkušeného fundraisera, který nebude zaměřen jedním směrem, ale bude umět využít celou škálu technik a mechanismů k získání prostředků financování organizace. Zde je také potřeba uvést, že zkušení odborníci na fundraising jsou velmi vyhledávaní a tím i finančně nároční. Tudíž se opět vracíme na začátek. Buď získá organizace prostředky na jeho zaplacení z jiných zdrojů, anebo se s tímto odborníkem SDMO domluví, že bude pracovat za procenta ze získaných, vyčerpaných a spotřebovaných prostředků.

### **4) Delegování**

V rámci mého výzkumu SDMO jsem si všimla skutečnosti, že respondent převzal na „svá bedra“ většinu úkonů spojených s chodem organizace. Ať se jedná např. o účetnictví, fundraising nebo komunikace s úřady. Učinil tak z důvodu současné situace organizace, nedostatku zdrojů příjmů a lidských zdrojů. Z mého pohledu to není správné. Což bylo prokázáno i jeho náhlým výpadkem ze zdravotních důvodů. Nikdo v SDMO nevěděl potřebné informace a nemohl dále komunikovat s okolím.

### Doporučení:

Přestože se v současnosti jedná o organizaci, jejíž struktura, systém a styl jsou neformální, je potřeba delegovat jednotlivé činnosti, aktivity a pravomoci na ostatní členy a dobrovolníky. Jednak je potřeba zajistit zastupitelnost v základních věcech. Zároveň je nutnost vytipovat nebo získat „pracovníky“ se zkušenostmi na určité konkrétní, specifické činnosti potřebné k zajištění chodu organizace např. účetní, daňový poradce, fundraiser atd.

## **5) Struktura organizace**

Jeden ze základních problémů organizace. Jak již bylo řečeno v „Delegování“ většinu činnosti spojenou s provozem organizace provádí dobrovolníci a převážně dokonce předseda. Chápu, že v současné situaci nemá SDMO na rozhazování a pokud chce stále naplňovat své cíle, snaží se snižovat náklady. Ale oproti tomu vede tento způsob vedení organizace k jejím neúspěchům.

### Doporučení:

Získat do vedení SDMO odborníky a profesionály z potřebných oborů. Organizace provozuje specifickou činnost, a pokud bude chtít opět obnovit i plně činnost střediska, bez pomoci profesionálů to nepůjde.

## **6) Strategické řízení**

SDMO nemá žádnou strategii řízení. Nemá vytvořené žádné strategické plány.

### Doporučení:

Učinit základní kroky dle Joshi (2017 z Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018) a to konkrétně:

- Vytvořit si dlouhodobou vizi organizace, protože za její pomoci si může SDMO začít plánovat krátkodobé i dlouhodobé cíle. Což povede k vytvoření procesu, aktivit a norem organizace, které povedou ke splnění těchto cílů.
- Do celého chodu organizace integrovat udržitelnost a ne pouze její části.
- Vytvořit si komunikační strategii, která SDMO dopomůže k zviditelnění u donorů. Vytvořit přehledné webové stránky, využívat moderní technologie pro sebepropagování.

- Zapojovat klíčové skupiny do rozvoje SDMO. Pořádání workshopů, kde může probíhat komunikace s stakeholdery.
- Udělat diverzifikaci zdrojů financování, aby SDMO předešla opětovné závislosti na jednom donorovi.
- Lépe spravovat interní potenciál a zdroje organizace.

Zjednodušeně lze říci, že SDMO by měla změnit management organizace.

## 7 Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl zjistit možné zdroje financování pro organizace občanské společnosti v České republice. Druhým cílem práce bylo získat data od konkrétní OOS, analyzovat je a na základě těchto poznatků navrhnout předmětné organizaci doporučení pro zlepšení financování organizace. V neposlední řadě odpovědět na výzkumné otázky.

Jako výzkumný design v práci byla použita případová studie s jedním případem. Vybraná byla OOS s názvem SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., je definovaná jako členská, servisní (poskytující služby) veřejně prospěšná OOS s právní formou spolek, založená v roce 1991 a vnější zdroje příjmů výrazně převyšují nad vlastními zdroji.

Z případové studie vyplývá, že SDMO se potýkalo a potýká s nedostatkem prostředků na zajištění chodu organizace a tím i na naplňování jejich cílů. To mělo za následek razantní omezení činnosti organizace. S těmito kroky přešla SDMO do režimu „hibernace“, činí jen nejnужnější úkony, jak v administrativní sféře, tak ve sféře poskytování služeb.

V rámci práce bylo SDMO doporučeno spoustu postupů ke zlepšení financování organizace. Snadno se doporučuje, na jakou oblast zdrojů financování by se měla SDMO zaměřit, ale jak to má učinit? Přednostně by měla SDMO zrevidovat celý svůj management řízení. Tento pojem pod sebou skrývá jednotlivé úkony vedení organizace, jako je plánování, organizování, vedení, rozhodování a kontrolování, (Koontz, Weihrich, 1993) přičemž SDMO by se měla zaměřit na všechny tyto činnosti. Nové vedení SDMO by mělo začít řešit veškeré problémy organizace, ale hlavně se začít chovat jako vrcholový manažer s využitím všech dostupných informací a dovedností k dosažení cílů, které si samozřejmě musí také stanovit. Protože finanční zdroje příjmů jsou jednou z nejdůležitějších podmínek pro existenci OOS,

mělo by se vedení SDMO více zaměřit na jejich získávání. Nejlepší cestou k tomu je zvládnutí fundraisingu. Nezaměřovat se pouze na určité zdroje příjmů pro organizaci, ale zkoušet i nové inovativní zdroje a cesty k nim. Pokud toto nezvládnou, mělo by vedení organizace uvažovat o odstoupení.

Vedení SDMO má před sebou velký kus práce na hodně dlouhou dobu, ale pokud se do toho nepustí hned a s co největším úsilím je SDMO dlouhodobě neudržitelná a hrozí jí úplný zánik.



## 8 Zdroje

- BAČUVČÍK, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBruM.
- BARTOŠOVÁ, Z. (2006). *Průvodce firemní filantropií*. 1. vydání. Fórum dárců, Praha. ISBN 80-902965-5-6.
- BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. a kolektiv. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vydání, Praha, 2007, Oeconomica, ISBN 978-80-245-1293-9.
- DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-799-7
- DOHNALOVÁ, M. (2003). *Panoráma biologické a sociokulturní antropologie: modulové učební texty pro studenty antropologie a "příbuzných" oborů*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana. ISBN 80-86258-48-3.
- DUBEN, R. (1996). *Neziskové organizace. Část I., Charakteristika, poslání a řízení: učební text*. Praha: Fakulta managementu VŠE.
- DVOŘÁKOVÁ, V. (2010). *Evropeizace veřejné sféry*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-193-2.
- FITŘÍKOVÁ, D., MUSILOVÁ, L. (2013). *Průvodce DPH u neziskových subjektů*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-833-8
- FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. & SOUČEK, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.
- FRIČ, P., & GOULLI, R. (2001). *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia.
- HÁLEK, M. (2011). *Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace*. Český finanční a účetní časopis, 2011, roč. 6, č. 1, s. 33-41.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016, s. 134.
- HLOUŠEK, J., HLOUŠKOVÁ, Z. (2011) *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Vyd. první. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 158 s. ISBN 978-80-7435-121-1.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi*. Praha: Grada, 2008, str. 239.

KHIENG, S., DAHLES, H. (2015). *Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia*. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ P., HOMMEROVÁ D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247- 3075-2.

MACHÁLEK, P., NESRSTOVÁ, J. (2011) *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.

MACHOVÁ, H. (2010) *Reklama, dary, dárky a daň z příjmů*. Poradce 10/2010. Český Těšín: Poradce, 2010, str. 124

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, J. BOŠKOVÁ, A. *Daňová a účetní specifika neziskových organizací*. Praha: Bilance, 1999.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MÜLLER, J. (2000) *Ekonomické prostředí pro občanský neziskový sektor v ČR*. Fórum dárcu, Brno, 2000.

MÜLLER, K. (2002) *Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska*. V Praze: Triton. Filosofická setkávání. ISBN 80-7254-232-x.

NĚMEC, L., ZAHRÁNKOVÁ, J. (2019). *Finanční crowdfunding*. Praha: Wolters Kluwer, Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-980-0.

NORTON, M. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace Via, 2003.

NOVOTNÝ, J. (2004). *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních*

*organizací*). Praha: Oeconomica.

PELIKÁNOVÁ, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-247-.

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

REKTOŘÍK J. et al. (2010). *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS.

ROSSO, Henry A. et al.: *Hank Rosso's Achieving excellence in fund raising*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, xlii, 531 p. ISBN 0-7879-6256-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1,

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

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, (2003), 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŤÁTKOVÁ, K. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

STRNADOVÁ, L. (2008). *Současné podoby občanské společnosti: kritická perspektiva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-081-9.

SVIDROŇOVÁ, M. (2013). Sustainability Strategy of Non-Government Organisations in Slovakia. *E + M Ekonomie a management*, 16 (3), 85–100.

ŠPALEK, J. (2017) *Na penězích záleží. České neziskové organizace v 21. století*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8431-5

ŠKARABELOVÁ, S, et al. (2002). *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3031-3.

ŠKARABELOVÁ, S. (2005) *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 80-239-4057-0.

ŠVARŤÍČEK, R., K. Šed'ová a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách:*

*pravidla hry*. Praha: Portál.

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

Vyhláška č. 504/2002 Sb. kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991b., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví. ÚZ č. 1125 - Účetnictví nevýdělečných organizací. Ostrava: Sagit, 2016, s. 36 - 65.

### **Elektronické zdroje:**

About the EEA and Norway Grants. *Regjeringen* [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.regjeringen.no/en/topics/european-policy/norwaygrants/about-the-eea-and-norway-grants/id685567/>

AVPO ČR. *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR*, z. s. [online]. [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <mailto:https://www.avpo.cz/>

BELLEFLAMME, P., LAMBERT T., SCHWIENBACHER A. (2011). Crowdfunding: Tapping the right crowd. ResearchGate [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/228263793\\_Crowdfunding\\_Tapping\\_the\\_Right\\_Crowd/citations](https://www.researchgate.net/publication/228263793_Crowdfunding_Tapping_the_Right_Crowd/citations)

BLAFKOVÁ, M. (2008). *Občanská společnost: Spory mezi generalisty, maximalisty a minimalisty*. E-polis [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.e-polis.cz/clanek/obcanska-spolecnost-spory-mezi-generalisty-maximalisty-a-minimalisty.html>

CVNS. 2016. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2014* [online]. Praha. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-139318/>

CVNS. 2017. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015* [online]. Praha. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-116>

[neziskovych-organizaci-152610/](#)

CVNS. 2018. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016* [online]. Praha. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-168259/>

CVNS. 2019. *Dotace poskytnuté NNO ze státních fondů* [online]. Praha. [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <http://cvns.econ.muni.cz/cvns-postupne-zpracovava-data-tykajici-se-financovani-nno-z-verejnych-rozpocet-za-rok-2017/>

DOBRÝ ANDĚL, nadace. DOBRÝ ANDĚL nadace [online]. 2021 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.dobryandel.cz/>

Donio. Donio [online]. 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.donio.cz/>

Fondy EHP a Norska. Eeagrants [online]. 2018 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/>

FRIČ, P. (2016). *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. Vláda* [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)

Fundchaser. Fundchaser [online]. 2019 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://fundchaser.com>tipy-a-triky>

Guillemin, M., L. Gillam. 2004. *Etika, reflexivita a "eticky důležité okamžiky" ve výzkumu. Biograf*, (35): 47 odst. Dostupné z: <http://www.biograf.org/clanek.php?clanek=3502>

Hithit, Hithit [online]. 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>

ICZ, *ICZ a ArtForum pomáhají postiženým dětskou mozkovou obrnou*, [online] Praha, 2014, [cit. 2021-06-21]. Dostupné z: <http://www.itpoint.cz/icz/clanky/?i=icz-artforum-pomahaji-postizenym-detskou-mozkovou-obrnou-9502>

ICZ, *Dobročinnost* [online] Praha, [cit. 2021-08-21]. Dostupné z: <https://www.iczgroup.com/dobrocinnost/>

Institut pro veřejnou správu Praha. 2018. *Veřejné zakázky pro zastupitele obcí*. [online]. Praha. [cit. 2019-12-09]. Dostupné z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:chuFobLQngoJ:https://www.mvc.r.cz/soubor/verejne-zakazky-pro-zastupitele-obci.aspx+&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

KALOUSKOVÁ, P (2015). *Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců*: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 [online, cit. 2019-12-30]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf)

Komunitární programy a programy územní spolupráce EU: Příležitosti a možnosti pro obce a města. *Mezinárodní poradenské centrum obcí* [online]. 2018 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/wp-content/uploads/2018/04/Komunitarni-programy-final-web-1.pdf>

LEDVINOVÁ, J. 2002. *Co je to fundraising*. [online]. České centrum fundraisingu [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: <https://fundraising.cz/v1/je-fundraising/>

MKČR. *Hodnotící zpráva Státního fondu kultury za rok 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-12-06]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyrocni-zpravy-a-rozpocety-568.html>

Nadace ČEZ. Nadace ČEZ [online]. 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.nadacecez.cz/cs/projekty.html>

Nadační fond Avast. Nadační fond Avast [online]. 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://nadacnifond.avast.cz/index>

Nariadení o implementaci Finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru (EHP) 2014-2021. Eeagrants [online]. 2016 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/cs/zakladni-informace/zakladni-dokumenty/memoranda-a-narizeni/narizeni-2542>

O komunitárních programech. Euroskop [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8643/sekce/o-komunitarnich-programech/>

Projekt: Firemní dárcovství v České republice: Vývoj, současný stav a překážky rozvoje jeho jednotlivých forem. *Vláda* [online]. 2018 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/filantropie\\_finalni\\_zprava\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/filantropie_finalni_zprava_pro_web.pdf)

Příručka pro zadavatele, Dostupné z: [Férové-veřejné-zakázky-v-ESI-fondech-Příručka-pro-zadavatele.pdf \(transparency.cz\)](https://www.transparency.cz/Assets/veřejné-zakázky-v-ESI-fondech-Příručka-pro-zadavatele.pdf)

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *Výpis ze spolkového rejstříku*, [online] Praha, 2021, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=739505&typ=PLATNY>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *Stanovy společnosti SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s.*, [online] Praha, 18. června 2015, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39743948&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *účetní závěrka [2014]*. [online] Praha, 31. prosince 2016, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43284997&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *účetní závěrka [2015]*. [online] Praha, 31. prosince 2016, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44654306&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *účetní závěrka [2016] VZZ*. [online] Praha, 31. prosince 2016, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49195291&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *účetní závěrka [2017]* VZZ. [online] Praha, 31. prosince 2017, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53527268&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s. *účetní závěrka [2018]* VZZ. [online] Praha, 31. prosince 2018, [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58063805&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *výroční zpráva [2015]*. [online] Praha, 31. prosince 2016, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44654271&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *výroční zpráva [2016]*. [online] Praha, 31. prosince 2016, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49195327&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s., *výroční zpráva [2017]*. [online] Praha, 31. prosince 2017, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53518282&subjektId=739505&spis=324735>

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s. *výroční zpráva [2018]*. [online] Praha, 31. prosince 2018, [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58063807&subjektId=739505&spis=324735>

SONTAG-PADILLA, L., STAPLEFOOTE, L. & MORGANTI, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature*. RAND Corporation. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvjg>.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2005 - 2020. Neziskovky [online]. 2020  
120



[cit. 2021-01-30]. Dostupné z:  
[https://www.neziskovsky.cz/data/Statistika%20po%20C4%8Dtu%20NNO\\_b%20C5%99ezen2020txt17146.pdf](https://www.neziskovsky.cz/data/Statistika%20po%20C4%8Dtu%20NNO_b%20C5%99ezen2020txt17146.pdf)

Trpišovský, M. *Pomůcka pro úvod do finančního řízení*, [cit. 2021-6-3]. Dostupné z:  
[https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiIq qDggvwwAhUP\\_aQKHTCdAJ44ChAWMAI6BAgMEAM&url=https%3A%2F%2Fd11.cu ni.cz%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D317297&usg=AOvVaw1SQmbqEvIgh pKM5fy2puln](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiIq qDggvwwAhUP_aQKHTCdAJ44ChAWMAI6BAgMEAM&url=https%3A%2F%2Fd11.cu ni.cz%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D317297&usg=AOvVaw1SQmbqEvIgh pKM5fy2puln)

Úřad národní rozpočtové rady. 2019. *Rozpočty pod drobnohledem*. Praha. [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://unrr.cz/rozpocty-pod-drobnohledem/>

Úřad pro publikace Evropské unie. 2010. *Rozpočet Evropské unie. Základní údaje*. [online]. Lucemburk. [cit. 2019-12-11]. ISBN 978-92-79-14440-0. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget\\_glance\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/glance/budget_glance_cs.pdf)

VALANCIENE, L., JEGELEVICIUTE S. (2013). Valuation of crowdfunding: benefits and drawbacks. Kaunas University of Technology [online]. Lithuania, (18), 10 [cit. 2021-01-23]. ISSN 2029-9338. Dostupné z: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/3713>

Vláda ČR. *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020*. [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/aktuality/4\\_statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/aktuality/4_statni_politika.pdf)

Žebříčky firemních nadací a fondů. *Fórum dárců* [online]. 2019 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/zebricky-pruzkumy/zebricky-firemnych-nadaci-a-fondu.html>

### **Internetové stránky:**

Dotace EU. [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/>

Evropská komise. [online]. [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/index\\_cs](https://ec.europa.eu/info/index_cs)

*Informační portál.* [online] Praha, [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <http://www.dmoinfo.cz>

Státní fond dopravní infrastruktury. [online] 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.sfdi.cz/>

Státní fond kinematografie. [online] 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://fondkinematografie.cz/o-fondu.html>

Státní fond podpory investic. [online] 2020 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://sfpi.cz/>

Státní fond životního prostředí České republiky. [online] 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: [SFŽP ČR – Státní fond životního prostředí ČR \(sfzp.cz\)](https://sfzp.cz/)

Státní zemědělský intervenční fond. [online] 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/>

### **Zákony:**

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

## 9 Seznamy

### 9.1 Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

AVPO ČR - Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z. s.,

CVNS - Centrum pro výzkum neziskového sektoru

ČEZ – České energetické závody

ČR – Česká republika

ČSOB, a.s. – Československá obchodní banka, a.s.

DMO – Dětská mozková obrna

DMS – Dárcovská SMS

DPH – Daň z přidané hodnoty

EFRR - Evropský fond pro regionální rozvoj

EHP – Evropský hospodářský prostor

ENRF - Evropský námořní a rybářský fond

ESF - Evropský sociální fond

ESIP - Evropské strukturální a investiční fondy

EU – Evropská Unie

EZFRV - Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

FHS – Fakulta humanitních studií

FS – Fond soudržnosti

HDP – Hrubý domácí produkt

IČ – Identifikační číslo

IROP - Integrovaný regionální operační program

IT – Informační technologie

MěÚ – Městský úřad

MKČR - Ministerstvo kultury České republiky

NNO – Nestátní nezisková organizace

OOS – Organizace občanské společnosti

OP – Operační program

OPS = o.p.s. – Obecně prospěšná společnost

OZ – Občanský zákoník

PO – Právnícká osoba

PR - Public Relations = techniky pro budování vztahů s okolím

SDMO - Sdružení pro komplexní péči při dětské mozkové obrně, z. s.

SFDI - Státní fond dopravní infrastruktury  
SFK ČR - Státní fond kultury České republiky  
SFPI - Státní fond podpory investic  
SFŽP ČR - Státní fond životního prostředí České republiky  
SMS - Short message service = krátká zpráva  
s.r.o. – společnost s ručením omezeným  
SZIF - Státní zemědělský intervenční fond  
TJ – Tělovýchovná jednota  
UK – Univerzita Karlova  
ÚNRR – Úřad Národní rozpočtové rady  
VFN - Všeobecná fakultní nemocnice v Praze  
VS – Veřejná správa  
ZDP – Zákon o dani z příjmů  
z.s. – zapsaný spolek  
z.ú. – zapsaný ústav

## 9.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 2005-2020 .....	31
Obrázek 2: Komunitární programy v rozpočtu EU v letech 2014-2020 .....	47
Obrázek 3: postup pro zjištění základu daně a pro výpočet daně z příjmů .....	55
Obrázek 4: Dárčovská pyramida .....	59
Obrázek 5: Dary ve vybraných zemích Evropy v roce 2013 .....	61
Obrázek 6: Udržitelnost neziskových organizací.....	72
Obrázek 7: klasifikace nákladů .....	84

## 9.3 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu v letech 2011 až 2016 (v tis. Kč).....	38
Graf 2: Objem veřejných zakázek NNO ze státního rozpočtu a státních fondů dle právní formy NNO.....	40
Graf 3: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO z rozpočtů státních fondů v letech 2011 až 2017 (v tis. Kč) .....	41
Graf 4: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO z rozpočtů krajů a obcí v letech 2011 až 2016 (v tis. Kč).....	44
Graf 5: Podíl jednotlivých fondů na rozpočtu ESIF pro Českou republiku 2014–2020 ....	45
Graf 6: Zdroje příjmů 2014 .....	91
Graf 7: Náklady 2014 .....	92
Graf 8: Zdroje příjmů 2015 .....	93
Graf 9: Náklady 2015 .....	94
Graf 10: Zdroje příjmů 2016 .....	95
Graf 11: Náklady 2016 .....	96
Graf 12: Zdroje příjmů 2017 .....	97
Graf 13: Náklady 2017 .....	97
Graf 14: Zdroje příjmů 2018 .....	98
Graf 15: Náklady 2018 .....	99
Graf 16: Zdroje příjmů 2019 .....	99
Graf 17: Náklady 2019 .....	100
Graf 18: Zdroje celkem .....	101
Graf 19: Náklady celkem .....	103
Graf 20: Mzdové náklady .....	104

Graf 21: Cash flow .....	105
Graf 22: Výnosy a náklady celkově .....	106

#### **9.4 Seznam tabulek**

Tabulka 1: objem dotací v rámci hlavních oblastí podle poskytovatele dotace .....	37
Tabulka 2: Přehled největších nadací a fondů podle objemu rozdělených příspěvků v roce 2020 .....	62
Tabulka 3: Finanční zdroje .....	83
Tabulka 4: Členové .....	84
Tabulka 5: náklady .....	85
Tabulka 6: zaměstnanci k 1. 12. ....	86
Tabulka 7: mzdové náklady v Kč .....	86
Tabulka 8: průměrná mzda .....	87
Tabulka 9: Průměrný počet zaměstnanců za rok .....	104
Tabulka 10: Rekapitulace výnosů a nákladů .....	106

#### **9.5 Seznam příloh**

Příloha: Přepis rozhovoru s respondentem

## 10 Příloha

Přepis poskytnutého rozhovoru ze dne 2. 4. 2021 pro potřeby studentského výzkumu k diplomové práci na téma „Financování organizací občanské společnosti“ v rámci studia na Katedře studií občanské společnosti FHS UK.

### ROZHOVOR

**„Můžu?“**

**Dobrý den.**

Dobrý den.

**Tento rozhovor, který provedu v rámci výzkumu k mé diplomové práci na Karlově univerzitě, se bude týkat tématu „Financování organizací občanské společnosti“.**

**Prosím Vás, potřebuji, abys mi udělil souhlas s poskytnutím tohoto rozhovoru. Dále, že počítáte s tím, že bude pořízen doslovný přepis rozhovoru a že jeho anonymizovaná verze bude využívána ve výuce a při psaní odborných publikací.**

Souhlasím.

**Děkuji.**

**Povíte mi prosím, něco o SDMO?**

Spolek (dříve tedy občanské sdružení) vznikl v roce 1991 s myšlenkou zabezpečit komplexní služby pro osoby s dětskou mozkovou obrnou, poskytovat zdravotní i sociální služby a rozvíjet informovanost směrem k lidem s dětskou mozkovou obrnou i k veřejnosti. Stručné pojednání o vývoji do roku 2008 najdete na našem webu, který se momentálně snažíme úplně inovovat.

## **Jak jste se o SDMO dověděl?**

Do SDMO jsem přišel v roce 2007 jako klient, v roce 2015 jsem se stal členem vedoucího orgánu a od roku 2017 stanul v jeho čele, protože to jednoduše řečeno nechtěl nikdo dělat.

## **Jak bylo SDMO financováno v letech 2014 až 2020?**

Horší je, že o účetnictví před rokem 2016 mnoho nevím. Bývalá účetní už není k dispozici a papírová dokumentace je složená ve skříni a po dvojitým stěhování je rovněž notně prořídlá, protože jsme zachovali opravdu jen to nejnnutnější. Účetní uzávěrky by tam ale být měly.

Co se financování SDMO týče, můžu z vlastní zkušenosti mluvit jen o posledních čtyřech letech, kdy to z velké míry padlo na má bedra, ale obecnou povědomost o dřívějším období nějakou mám.

## **Jak tedy bylo SDMO financováno?**

Financováno bylo zejména z grantů Magistrátu hlavního města Prahy, městských částí, ministerstev a hlavním nestátním sponzorem byla firma ICZ.

## **Proč byla firma ICZ pro SDMO tak důležitá?**

Protože jednou ročně pořádala aukci uměleckých děl, především obrazů, a výtěžek putoval právě k SDMO. Vždy šlo o sumu kolem jednoho milionu korun. Proto se tento zdroj stal pro nás vůbec nejvýznamnějším.

A tak je zřejmé, že když se v lednu 2017 firma ICZ nečekaně rozhodla, že bude podporovat někoho jiného. Proč, to opravdu nevím. Pro nás pak nastala pohroma.

## **Jaký to mělo dopad na SDMO?**

První reakcí bylo, že prostě takříkajíc zavřeme krám a se vším skončíme, protože bez chybějícího milionu nelze udržet z dosavadního poměrně nákladného provozu nic. A sehnat narychlo jiného milionového dárce bylo nemožné. To mi ovšem přišlo jako veliká škoda, a tak jsem ještě spolu s dalšími lidmi hledal cestu, jak aspoň zachránit „značku“ a dál provozovat rehabilitaci, o kterou byl mezi klienty vůbec největší zájem.



## **Co následovalo?**

Středisko na adrese Klimentská 9 víceméně fungovalo do začátku roku 2017.

Nutno dodat, že o další aktivity, jako kroužky, přednášky, výlety v předešlých letech zájem trvale klesal až do té míry, že některé výkazy o návštěvnosti) bylo nutné náležitě vylepšovat. No, chtějte finanční podporu na něco, kam přijde sotva pět lidí, které ještě musíte nahánět... Proč tomu tak bylo vlastně nevím, ale všechno se udržovalo v chodu právě proto, abychom si udrželi sponzory a granty. Příspěvek na každou jednotlivou činnost byl zároveň příspěvkem na celý provoz, což bylo podstatné. Jinak řečeno, z grantu na cvičení, z grantu na ergoterapii, grantu na přednáškovou činnost i z grantu na malování a fotokroužek zaplatíte i kousek nájemného, a čím víc kousků máte, tím lépe.

O dění v roce 2017 jsem napsal pojednání do výroční zprávy. Tam je vše podstatné, jen bych se opakoval.

## **A co rehabilitace, podařilo se Vám ji zachránit?**

Ano, alespoň částečně. Od roku 2018 jsme na poliklinice Prahy 4.

## **Podařilo se Vám získat nějaký nový zdroj financování?**

Loni jsme aspoň získali grant z Úřadu vlády na nové webové stránky a provedení výzkumu o potřebách lidí s dětskou mozkovou obrnou. S obojím jsme sice pohnuli, ale vlivem okolností, jako je covid-19, pracovní vytížení a podobně, jsme začali až během léta a zdaleka nestihli udělat všechno, jak mělo být, do konce roku a teď ještě horečně doháníme resty...

## **Jakou činnost vykonává SDMO nyní?**

Nyní, tři roky od krize, máme jednu malou ordinaci na rehabilitaci a nic jiného neděláme, protože nemáme dostatečné prostory, peníze ani lidi. V současné době si nedovedu představit, jakby jsme dopadli bez dobrovolníků.

Právě s XXX, YYY a dalšími se snažíme vymyslet efektivní činnost a rozjet novou éru SDMO, ale do značné míry to opět závisí na financích. Bez opravdu velkého grantu, který by zajistil rozjezd a záruku financování alespoň na prvních pár let dopředu, to nepůjde.

### **Co proto musíte udělat?**

K tomu musíme předestřít nějaký životaschopný záměr, který budeme schopni zrealizovat a zajistit i personálně.

### **Zpět k financování. Jaká je aktuální situace?**

Magistrát nám jeden z grantů zamítl, protože požadovaná částka je prý příliš malá... Přitom byla prakticky stejná jako v předchozích letech. Asi nová taktika, jak se zbavit méně ambiciózních žadatelů.

### **Kdo za SDMO píše žádosti dotace a granty?**

Ačkoliv jsem se toho vždy bál a nechával to na odbornících, nakonec mě nouze naučila psát i grantové žádosti. Dělán to sice skoro zadarmo, ale zase nemusíme platit odměny fundraiserům, zvláště když nejde o vytváření něčeho zcela nového. Granty na rok 2018 nám psala jistá paní L., které se podařilo takto sehnat bezmála celý milion, z čehož měla podle smlouvy desetiprocentní odměnu, hezkých sto tisíc. Obsah těch žádostí byl takřka totožný, navíc bylo možné prakticky opsat žádosti z předchozích let. Jenže koncem roku se ukázalo, že 450 tisíc vlastně nedokážeme utratit a museli jsme je vrátit. To bylo způsobeno tím, že žádosti byly podány na jednu a tutéž činnost a kupodivu všechny byly úspěšné. Příslušná odměna však paní L. zůstala. Navíc, tato její odměna jako výdaj na fundraising nebylo možné dát do nákladů, žádný z grantů s touto položkou nepočítal anebo počítal, ale byl ze strany dárce vyloučen.

### **Takže to zvládáte dobře sám?**

Ale i ten proces učení se psaní žádostí měl své neblahé důsledky. Loni jsem podával žádost na Ministerstvo zdravotnictví, a zapomněl jsem přiložit tabulku s rozpisem výdajů za materiál. Ten v rozpočtu činil pouhých 1500 Kč z celkové žádosti o 250 000 Kč. Však bohužel, toto opomenutí bylo předem definováno jako neopravitelné, na rozdíl od jiných chyb, které

byly dodatečně opravitelné. Tím pádem byla celá žádost zamítnuta už v prvním kole a nedostala se ani před komisi k posouzení. Podal jsem i odvolání, leč marně. Bylo zamítnuto s argumentem, co by tomu řekli ostatní žadatelé, kteří udělali stejnou chybu. No, na to se asi nedá nic říct, protože to je pravda...

### **Jiné problémy jste neměl?**

Ještě zmíním dvě absurdní věci. Je pravidlem, že při získávání grantů od státních institucí, a to včetně samosprávných jako je Magistrát, nebo městské části, musíte podat žádost na podzim roku předchozího. Například na dotaci pro rok 2021 bylo nutno podat žádost do 15. října 2020, v lednu se tím začne zabývat nějaká komise, v dubnu se rozhodne, v květnu se podepíše smlouva a v červnu anebo i později, dostaneme peníze. A teď pozor, to je právě ta absurdita – v červnu dostaneme peníze na činnost, kterou jsme se zavázali provádět už od ledna. Z toho vyplývá, že kdybychom neměli finanční rezervu a neměli bychom z čeho platit výdaje před obdržetím grantu, od ledna do června, nemohli bychom dělat nic. Jak tedy může někdo zahájit nějakou činnost plně závislou na vyplacení grantu, když předtím nemá nic na rozjezd, to opravdu netuším...

### **A ta druhá?**

Druhá absurdita je, že zatímco instituce se žádostí zabývá klidně půl roku i déle, příjemce dotace má na odevzdání vyúčtování obvykle jen měsíc, do konce ledna, nebo i méně-do 15. ledna. V roce 2018 jsme získali asi 10 různých grantů a vyúčtování všech jsem prováděl sám bez předchozích zkušeností. Takže se stalo, že některé jsem odevzdal až začátkem února a platil kvůli tomu pokuty. Nadto každý úřad má jiné požadavky, jiné formuláře. Někdo požaduje na každou korunu kopie účetních dokladů a bankovních výpisů, někdo je naopak důrazně odmítá a stačí mu účetní výsledovka. V podstatě platí nepřímá úměra-čím menší částka, tím větší byrokracie. Může se i stát, že výdaje na mzdy za prosinec vám neuznají, protože jsou vypláceny až v lednu následujícího roku.

**Moc Vám děkuji za spolupráci.“**