



MASARYKOVA UNIVERZITA PRÁVNICKÁ FAKULTA

Ivana Pařízková, Eva Tomášková,
Richard Bartes, Romana Buzková

PRÁVNÍ A EKONOMICKÉ ASPEKTY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

ACTA UNIVERSITATIS BRUNENSIS

IURIDICA
Editio Scientia

vol. 643

SPISY PRÁVNICKÉ FAKULTY
MASARYKOVY UNIVERZITY

řada teoretická, Edice Scientia
svazek č. 643

PRÁVNÍ A EKONOMICKÉ ASPEKTY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Ivana Pařízková, Eva Tomášková,
Richard Bartes, Romana Buzková

Masarykova univerzita
Brno 2018

Vzor citace

PAŘÍZKOVÁ, Ivana, Eva TOMÁŠKOVÁ, Richard BARTES a Romana BUZKOVÁ. *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2018, 202 s. Spisy Masarykovy univerzity, Edice Scientia: řada teoretická, 643. ISBN 978-80-210-9154-2 (brož.), 978-80-210-9155-9 (online)

CIP - Katalogizace v knize

Pařízková, Ivana

Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací / Ivana Pařízková, Eva Tomášková, Richard Bartes, Romana Buzková. – 1. vydání. -- Brno: Masarykova univerzita, 2018. 202 stran. – Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity, řada teoretická, Edice Scientia, svazek č. 643. ISBN 978-80-210-9154-2 (brož.), 978-80-210-9155-9 (online)

347.191.11* 334.012.46* 005.915* (048.8:082)*

- neziskové organizace

- financování institucí a organizací

- kolektivní monografie

347 – Soukromé právo [16]

Monografie vznikla na Masarykově univerzitě v rámci projektu „Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací“ číslo MUNI/A/1193/2017 podpořeného z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský 2018.

Autoři:

JUDr. Ivana Pařízková, Ph.D.	Anotace, Úvod, Obecná část kap. 1–10, Zvláštní část kap. 1–7 a Závěr
Ing. Eva Tomášková, Ph.D.	Zvláštní část kap. 11
Mgr. Richard Bartes	Zvláštní část kap. 9 a 10
Mgr. Romana Buzková	Zvláštní část kap. 8

Recenzent: JUDr. Ing. Petr Svoboda, Ph.D.

© 2018 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-9154-2

ISBN 978-80-210-9155-9 (online : pdf)

OBSAH

Anotace.....	9
Úvod.....	11
Použitá metodika.....	17

OBEČNÁ ČÁST

1 Neziskový sektor – úvod do problematiky	19
2 Základní typy ekonomických subjektů a jejich členění	23
3 Neziskové organizace ve společnosti	25
4 Neziskové organizace jako specifická součást společnosti a ekonomiky	27
5 Pojem neziskovosti a alternativní pojetí neziskovosti	41
5.1 Alternativní pojetí neziskovosti.....	42
5.2 Občanská společnost.....	43
5.3 Sociální hnutí.....	43
5.4 Nevládní organizace.....	43
5.5 Neziskový sektor – třetí sektor.....	44
5.6 Zprostředkovatelské organizace.....	45
5.7 Filantropický sektor.....	45
5.8 Dobrovolný (dobrovolnický) sektor.....	46
6 Definice, typické znaky neziskových organizací a jejich členění	49
7 Prospěšnost činností neziskových organizací	55
8 Veřejná prospěšnost v České republice a Evropě – vzájemná prospěšnost	59
8.1 Veřejná prospěšnost v Evropě.....	66
8.2 Vzájemná prospěšnost.....	66

9 Klasifikace neziskových organizací a funkce nestátních neziskových organizací	69
10 Shrnutí kapitoly – vlastní názor autorů k pojmu neziskové organizace	73
11 Závěrem	75

ZVLÁŠTNÍ ČÁST – Právní a ekonomické aspekty
financování neziskových organizací

1 Právní aspekty veřejné prospěšnosti	79
2 Právní formy a právní úprava neziskových organizací	81
3 Finanční řízení a finanční plánování neziskové organizace	85
4 Základní přístupy k tvorbě rozpočtu a druhy rozpočtů	89
5 Principy financování neziskových organizací	93
5.1 Vícezdrojovost.....	93
5.2 Samofinancování a fundraising.....	94
5.3 Neziskovost.....	96
5.4 Osvobození od daní.....	97
6 Způsoby a nástroje financování neziskových organizací	99
7 Financování činností neziskových organizací	105
7.1 Vlastní zdroje.....	106
7.1.1 Členské příspěvky.....	106
7.1.2 Doplnková činnost.....	107
7.1.3 Podnikání.....	108
7.2 Cizí zdroje.....	109
7.3 Potenciální zdroje.....	109
7.3.1 Příspěvky ze zdrojů Evropské unie.....	111
7.3.2 Dotace ze státního rozpočtu – přímé.....	111
7.3.3 Dotace ze státního rozpočtu – nepřímé.....	112
7.3.4 Příspěvky územních samosprávných celků.....	112
7.3.5 Příspěvky nadací a nadačních fondů.....	113

7.3.6	Firemní dárcovství.....	113
7.3.7	Individuální dárcovství.....	114
7.3.8	Další zdroje.....	114
7.4	K financování nestátních neziskových organizací podporou ze státního rozpočtu.....	115
7.5	K daňovému zvýhodnění.....	116
8	Zdroje financování neziskových organizací – teorie a praxe.....	119
8.1	Skupiny dárců.....	120
8.2	Vlastní zdroje.....	120
8.2.1	Členské příspěvky.....	120
8.2.2	Výdělečná činnost.....	120
8.3	Veřejné zdroje – Dotace.....	121
8.4	Soukromé zdroje.....	125
8.4.1	Dary.....	125
8.4.2	Sponzoring.....	126
8.4.3	Dárcovské SMS.....	126
8.4.4	Crowdfunding.....	127
8.4.5	Nadační příspěvky, granty.....	127
8.4.6	Veřejná sbírka.....	127
8.4.7	Oznámení sbírky.....	128
8.4.8	Osvědčení sbírky.....	129
8.4.9	Způsoby provádění sbírky.....	129
8.4.10	Ukončení sbírky.....	132
8.4.11	Výtěžek sbírky.....	132
8.4.12	Vyúčtování a kontrola.....	132
8.5	Fundraising.....	133
8.5.1	Pojem a podstata.....	133
8.5.2	Osoba fundraisera.....	134
8.5.3	Motivace k dárcovství a komunikace s dárci.....	134
8.5.4	Úspěšnost fundraisingu.....	135
9	Nezisková organizace a vybrané daně.....	137
9.1	Nezisková organizace a daň z příjmů právnických osob.....	137
9.2	Nezisková organizace a daň z přidané hodnoty.....	144
9.3	Nezisková organizace a další daně.....	153
10	Elektronická evidence tržeb a nezisková organizace.....	159

11 Ekonomické aspekty neziskových organizací a interfunkční koordinace	163
11.1 Interfunkční koordinace.....	165
11.2 Přínosy interfunkční koordinace.....	167
11.3 Přínosy interfunkční koordinace u neziskových organizací	172
11.4 Implementace interfunkční koordinace	173
11.5 Měření interfunkční koordinace.....	178
11.6 Závěrečná doporučení	182
Závěr.....	185
Summary.....	189
Literatura a další použité zdroje	191
Příloha 1: Dotazník interfunkční koordinace.....	199

ANOTACE

Monografie se zabývá vybranými právními a ekonomickými aspekty neziskových organizací v České republice. Vychází z teoretických právních konceptů, které jsou dnes hojně využívány a široce akceptovány. Autoři textu se snaží identifikovat slabé stránky vybraných teoretických přístupů k neziskovému sektoru, pokouší se nalézt odpověď na otázku, co činí neziskové subjekty jedinečnými a nakolik tato jedinečnost zaručuje důvěryhodnost, morálně přijatelné chování a efektivnost činnosti neziskových organizací. Pozornost je především zaměřena na jejich právní postavení a ekonomickou nezávislost, což je často považováno za klíčového hybatele neziskového sektoru a určující vlastnost jednotlivých subjektů tohoto sektoru.

Text je analýzou vybraných právních a ekonomických aspektů neziskových organizací, které jsou v současné době z hlediska teorie a praxe žádané a aktuální a současně i možným nástínem některých konceptů s tímto sektorem spojovaných, přičemž autoři využívají především metody analýzy dokumentů a dat, současně je i využito metody historické.

ÚVOD

Soukromý neziskový sektor je celosvětově velmi populárním a dynamicky se rozvíjícím fenoménem a lze konstatovat, že tato problematika je v dnešním současném světě neustálých změn velmi aktuálním a diskutovaným tématem. Důkazem toho je i rekonstrukce soukromého práva v České republice v roce 2014, která se mimo jiného také týkala i nestátních neziskových organizací. Současný svět je velmi pestrý. Stejně tak je pestré i spektrum institucí působících v obecně společenském i ekonomickém prostoru.

Ekonomie od svých počátků počítala pouze s některými typy subjektů, zatímco jiné, dnes též ekonomickou vědou zkoumané, dlouho ponechávala stranou jiným společenským vědám. V roce 1776 Adam Smith vydal svoji knihu *Bohatství národů*, které můžeme dodnes označit jako inspirační a vizionářské dílo, ze kterého se dovídáme a seznamujeme se s dvěma typy velkých společensko-ekonomických hráčů. V knize zmiňuje jednak podnikatele, firmy a obdobné subjekty, a potom, samozřejmě, i panovníka, ale i vládu. Na analýzu chování dalších subjektů, jako například politiků či byrokratů jsme si ale museli počkat až do 20. století na zástupce školy veřejné volby. Od té doby však studium těchto oblastí vzkvétá a nikdo nezpochybňuje, že právě ekonomie má k daným tématům co říct. Dále ještě existuje ještě jedna skupina subjektů, které jsou organicky provázané takřka všemi oblastmi a obory lidské činnosti, jež však stála po staletí nepovšimnuta a opomíjena zástupci ekonomických věd. A tak se u firem zkoumaly a zkoumají cesty k maximálnímu zisku, minimálním nákladům či maximální tržní hodnotě. U spotřebitelů nás pak zajímá, jak s omezenými zdroji uspokojit patrně zcela neomezené potřeby jednotlivců. Co však zůstávalo a pro některé zůstává dodnes obtížně uchopitelným a snad i nepochopitelným, to jsou organizace, které nejenže nedosahují zisku, ale ještě tak činí zcela záměrně, popřípadě zisku dosahují, ovšem není to jejich hlavním cílem, ale spíše prostředkem k dosažení cílů jiných.¹

Nevýdělečné organizace plní ve společnosti každého vyspělého a moderního státu významnou úlohu. Neziskový sektor je součástí každé vyspělé

¹ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

země a neziskové organizace tak zastávají v každé společnosti významné postavení. Neziskové subjekty se tak staly organickou součástí moderní společnosti, slouží nejen k prosazování zájmů svých členů a sdílení hodnot, ale jsou také poskytovateli celé řady veřejných služeb, které nedokáže zajišťovat trh nebo stát prostřednictvím veřejného sektoru, ale jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti a často jsou i hybateli veřejného mínění a iniciátory společenských změn.

Ve společnosti neziskové organizace plní jak ekonomickou tak sociální roli a vznikají na základě potřeb a angažovanosti občanů. Díky svému aktivnímu přístupu pomáhají řešit celospolečenské problémy. Tyto organizace poskytují veřejně prospěšné služby, které zasahují do širokého spektra činností, které jsou pro společnost důležité a které by stát nebo ziskový sektor nebyl schopen zajistit.

Neziskové organizace (dále také NO) jsou také skupinou ekonomických subjektů, které jsou financovány z různých zdrojů, a díky nim mohou realizovat tyto subjekty rozličné aktivity, a tedy spotřebovávat. V rámci činnosti těchto subjektů dochází ke generování lidského kapitálu, dobrovolné práce, a přispívají tak ke kultivaci sociálního a znalostního potenciálu jednotlivých lidí, rovněž i mj. k tvorbě HDP.

I přes tyto nesporně pozitivní efekty, které neziskové organizace přinášejí společnosti a ekonomice, nemají mnohdy své zcela jasné místo v právním řádu. Česká republika není v tomto ohledu výjimkou, protože ani zde není možné nalézt definici neziskové organizace v žádném právním předpisu. Definice či pojetí neziskových organizací se liší podle potřeby tvůrce dělení či definice. Existuje tak velké a široké spektrum různých definic, výčtů, jež se různým způsobem překrývají. Nepřehlednost v oblasti neziskových organizací je dána také velkou mírou diference, která existuje mezi jednotlivými typy neziskových organizací. Odlišují se totiž nejen právním vymezením, ale také šíří, nebo naopak těsností vymezení prostoru, ve kterém se mohou pohybovat a samostatně o sobě rozhodovat, ale také způsobem financování či vlastním managementem.²

² STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

Mnohé diference vyplývají z historického kontextu, vždyť již kolem roku 1830 v rámci probíhajícího národního obrození dochází ke vzniku mnoha různých spolků a spolková činnost se stává jedním z projevů obrozenec-kých snah. Po vzniku samostatného Československa jsou tradiční neziskové organizace jedním ze základních kamenů nově vznikající společnosti a ekonomiky. Válečná období a období komunistické nadvlády rozvoji neziskových organizací nepřála. K rozvoji dochází až po roce 1989. Po tomto roce dochází k masivnímu vzniku neziskových organizací, zejména těch, které nebyly zakládány státem a jeho organizacemi. Utváří se neziskový sektor coby součást národního hospodářství, dochází k velkým změnám, zejména po rozdělení republiky na Českou republiku a Slovenskou republiku. Vznikají i různé orgány, které mají neziskovému sektoru pomáhat. Příkladem může být v období let 1990–1992 i Rada pro nadace. Další vývoj tohoto sektoru byl již poznamenán různými kauzami a politickými souvislostmi. V České republice probíhá až do roku 1996 politická diskuse nad novým zákonem o nadacích. V dalším období dochází k neustálému vymezování neziskových organizací vůči státu. Stát tento sektor kultivuje novelami příslušných právních předpisů (byl přijat nový zákon o nadacích). Jako koordinační orgán vzniká Rada vlády pro Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO). Další vývoj v oblasti právního vymezení je spíše marginální, dochází ale k jasnějšímu vymezení pravidel financování. Po roce 2001 je reformována veřejná správa, což také ovlivnilo strukturu, ekonomiku a management neziskových organizací.

Nestátní neziskové organizace, jak je známe v našem prostředí dnes, jsou poměrně novým institutem. Přestože některé navazují na svoji tradici, jak bylo uvedeno výše, také ještě z dob první republiky, současná podoba řady z nich se formuje teprve od počátku devadesátých let, tedy od pádu železné opony, jelikož tehdejší socialistická vláda sektor s přívlastkem nestátní v podstatě eliminovala. Formování nestátních neziskových organizací v nově vznikající demokratické zemi a potažmo prvotní nedostatek zkušeností s poskytováním pomoci občanům v krizových situacích vedlo mnohdy k jejich řešení pomocí metody pokus omyl. Naopak v mnohých ohledech to byly právě nestátní neziskové organizace, které přinesly nové

nápady a vyplnily mezery, které tehdejší instituce nebyly schopné vykrýt.³ Stejně tak v zahraničí se v řadě situací nestátní neziskové organizace prokázaly jako nepostradatelné.

Neziskové organizace jsou především poskytovateli širokého spektra kolektivních statků a služeb, jež nezajišťuje v dostatečné míře stát a jeho organizace, resp. určité skupiny obyvatel si je nedokáží zajistit sami prostřednictvím tržní nabídky. Jsou rovněž významným ekonomickým subjektem v rámci národního hospodářství a můžeme říci, že v neposlední řadě jsou i indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, někdy též hybatelem veřejného mínění a iniciátorem celospolečenských změn. Jejich existence je ve velké míře spojena s pojmy veřejný zájem či veřejná prospěšnost. Tedy plnění svých funkcí a činností přispívají k celospolečenskému blahobytu celé společnosti, nebo alespoň významné skupiny obyvatel.⁴

Ačkoliv to možná v českém prostředí není příliš patrné, jsou tyto organizace významným zaměstnavatelem, u něhož nalézají uplatnění nejen placení zaměstnanci, ale také dobrovolníci. Spolu s neziskovým sektorem se rozvíjí i jeho výzkum. V současném světě nabývají na důležitosti tradiční ekonomické problémy, především otázky efektivnosti a tím pádem legitimacy neziskových organizací se všemi doprovodnými aspekty jejich existence, jako jsou například různé typy daňových a jiných úlev a zvýhodnění oproti jiným typům organizací.

I přesto, že existence a činnosti nevýdělečných organizací bezesporu přináší pozitivní efekty, čelí tyto organizace ve skutečnosti mnoha problémům. Prvním z problémů je jejich nejasné ukotvení v právním řádu a z toho vyplývá mnohoznačnost v označování těchto organizací a mnoho mylných domněnek a zavádějících představ. Další problémy vyplývají z velké nepřehlednosti celého neziskového sektoru. Míra diferenciací mezi jednotlivými organizacemi, jejich právními formami, způsoby fungování, rozhodování atd. je velká. Při realizaci právního jednání mezi různými subjekty to může vzbuzovat jistou míru právní nejistoty. Řešení alespoň některých

³ DOSTÁL, Jakub a Jana SOUKOPOVÁ. *Dobrovolnictví a nestátní neziskové organizace při řešení následků povodní v ČR: sborník z workshopu a semináře Protipovodňového vzdělávacího a výzkumného centra*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 139 s.

⁴ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

popsaných problémů je v právním řádu již realizováno nebo se v brzké době plánuje realizovat. Téměř všechny organizace jsou nyní definovány Občanským zákoníkem. Vznikly nové právní formy, některé právní úpravy zanikly. Občanský zákoník upravuje právní poměry v mnoha právních formách daleko detailněji, než tomu bylo za původní právní úpravy a dává také dispoziční právo samotným zakladatelům nevýdělečných organizací, aby sami stanovili poměry ve vnitřním právu své organizace.

Další velmi významnou oblastí, která je specifická pro nevýdělečné organizace, je oblast finančního práva, kterou zejména spatřujeme v právní úpravě jejich zdaňování a také v oblasti právní úpravy poplatků. I tato oblast prošla velmi výraznými změnami, mnoho novel změnilo dosavadní právní stav s účinností od 1. ledna 2014. Vzhledem k velké diferenciaci činností nevýdělečných organizací a velmi častým novelizacím předmětné právní úpravy se tato stává v praxi obtížně aplikovatelnou. Tato monografie se pokouší přispět i do této rozsáhlé diskuse ohledně aplikace právní úpravy daní a poplatků nevýdělečných organizací, přičemž bylo využito analýzy mnoha právních textů, judikátů a literatury.

Cílem předložené vědecké monografie je poskytnout čtenáři aktuální přehled vybraných právních a ekonomických aspektů financování neziskových organizací v České republice, zejména nestátního typu, a to jak z pohledu jejich právního vymezení, tak z pohledu ekonomického. Autoři se současně snažili svoji pozornost věnovat i zhodnocení celkového vývoje a současného stavu nestátních neziskových organizací.

POUŽITÁ METODIKA

Z metodického hlediska je monografie rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě rešerše odborné literatury a dalších relevantních domácích i zahraničních zdrojů. Zvláštní část se věnuje vybraným formám neziskových organizací a jejich financování a závěrečná pasáž nastiňuje nové možnosti efektivnějšího řízení neziskových organizací prostřednictvím implementace interfunkční koordinace.

Cílem této publikace je čtenáři přiblížit základní pojmy a fakta z neziskového sektoru, jejich možné formy financování a dále jsou rozebírána obecná specifika týkající se jednotlivých druhů těchto organizací, zákonné rámce, financování a využívání dostupných peněžních prostředků.

Na závěr je využito shrnutí zjištěných poznatků pro celkové zhodnocení fungování neziskových organizací a doporučení pro budoucí vývoj v této oblasti *de lege lata* a *de lege ferenda*.

Monografie vychází z výsledků jednoletého výzkumného projektu podpořeného Programovým rámcem Grantové agentury MU, Specifický výzkum – Studentské výzkumné projekty MUNI/A/1193/2017, č. 22/0815.

OBECNÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR – ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Pro porozumění základním principům fungování neziskových organizací (dále jen NO) a účelům jejich existence je vhodné nejprve vymezit prostor v rámci národního hospodářství, který je těmto subjektům určen.

Neziskový sektor je důležitou součástí ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země, vzhledem k tomu, že vyrovnává přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších subjektů na všech typech trhu. Neziskový sektor je zároveň přirozenou součástí naší společnosti.

Definici neziskového sektoru právní úprava v ČR neobsahuje. Samotný pojem neziskovosti je pak odborníky vnímán jako přinejmenším nepřesný, v zákonné úpravě se vyskytující spíše sporadicky. Zanesení pojmu neziskový nejen do určité části právních předpisů, ale především do běžné komunikace ohledně subjektů, které pocitově vnímáme jako ty, jejichž výstupem není dosahování zisku, má patrně kořeny v chybném překladu termínu non – profit, pro který by se více než neziskový hodil význam nevýdělečný ve smyslu takový, který přednostně nesměřuje k dosažení zisku, ale naplňuje jiné (obecně prospěšné) cíle. Důsledné používání výrazu neziskový sektor v různých souvislostech může být zavádějící. Na druhé straně za situace, kdy naše právní pojmosloví samo žádný adekvátní termín nemůže nabídnout a navíc je pojem neziskový obecně vžitý a používaný, je tato vsuvka na místě snad jen z hlediska právní čistoty, přičemž na výsledku, tj. ponechání výrazu neziskový v dalším textu, se nic nemění.

Neziskový sektor společně s tržním, ziskovým sektorem, tvoří národní hospodářství. Neziskový sektor zahrnuje různorodou strukturu subjektů, kromě občanského sektoru též neziskový soukromý sektor a neziskový veřejný sektor. Jde o sektor institucionalizovaný, o soubor organizací, které vytvářejí hodnoty přispívající společnosti a podílející se tak na výkonu národního hospodářství.⁵

⁵ BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudemus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

V odborné literatuře lze nalézt členění národního hospodářství na základě různých kritérií. Na základě kritéria principu financování lze národní hospodářství rozdělit následovně ziskový sektor, tržní a neziskový sektor, netržní.⁶

Podle Rektořika je ziskový sektor tvořen subjekty, které jsou primárně zakládány za účelem dosahování zisku prostřednictvím prodeje statků a služeb a naopak Boukal uvádí, že tyto subjekty nakládají s majetkem, který je financován převážně vlastními zdroji, popřípadě cizími, půjčkou, a nemohou se primárně spoléhat na prostředky od jiných subjektů. A dále uvádí, že ziskový sektor je soubor subjektů, jež jsou zakládány za primárním účelem dosažení přímého užítku, který má často podobu veřejné služby. V rámci své činnosti nakládají s majetkem, který je často financován ze zdrojů pocházejících od soukromých a veřejných subjektů.⁷

A pokud svoji pozornost dále zaměříme na neziskový sektor, tak jej lze dále členit na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností.⁸ Neziskový veřejný sektor tvoří subjekty, které jsou zřizovány veřejnou správou, podléhají veřejné kontrole a jsou financovány z veřejných financí. Naopak pro subjekty neziskového soukromého sektoru je charakteristický podíl soukromého financování fyzickými i právnickými osobami, které činnost těchto organizací považují za užitečnou a obecně prospěšnou. Zároveň však není vyloučeno ani financování z veřejných rozpočtů.⁹ Zakladateli těchto organizací jsou soukromé subjekty, které do nich vkládají prostředky bez primárního očekávání dosažení zisku.¹⁰ Role sektoru domácností v rámci národního hospodářství se dle Rektořika odráží v zapojení domácností do koloběhu finančních toků a vstupu na trh produktů, výrobních faktorů a kapitálu. Na neziskové organizace působí tento sektor skrze formování občanské společnosti, jejíž kvalita zpětně přímo ovlivňuje kvalitu těchto organizací.

⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

⁷ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009, Vysokoškolská učebnice, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

⁸ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, Expert, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

⁹ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009, Vysokoškolská učebnice, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

¹⁰ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, Expert, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

Shrneme-li výše uvedené, dospějeme k závěru shodnému jak Rektoričik a neziskový sektor definujeme jako: „*část národního hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkuje statky, získávají prostředky pro svoji činnost cestou tak zvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím veřejných financí. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užítku, který má zpravidla podobu veřejné služby.*“¹¹ Níže budou ještě nastíněny i jiné pohledy týkající se národního hospodářství, bez nichž by nebylo možné definovat neziskové organizace.

Neziskový sektor coby segment národního hospodářství

Na neziskový sektor je možné se v zásadě dívat ze dvou pohledů a to jako na segment národního hospodářství ekonomiky a jako na prvek, projev občanské společnosti. Tyto dva pohledy se nikterak nevylučují, naopak, jeden podmiňuje druhý a společně charakterizují podstatu existence neziskových organizací.

Z ekonomického hlediska můžeme neziskový sektor definovat jako tu část hospodářství, která pracuje na neziskové bázi ve smyslu výše uvedené definice. Neziskový sektor tvoří spolu s komerčním sektorem tzv. smíšenou ekonomiku, tedy hospodářské prostředí, ve kterém se oba sektory podílejí na řešení ekonomických situací společně.¹²

Národní hospodářství můžeme podle principu financování rozčlenit na sektor ziskový, komerční a neziskový, nekomerční, kde neziskový sektor můžeme dále členit na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.¹³ Podíváme-li se na návrh švédského ekonomy Victora A. Pestoffa, můžeme národní hospodářství v zásadě rozdělit podle hlavních charakteristik ekonomických subjektů třemi směry:

- Veřejný, co je spravováno veřejně – státní a obecní úřady, nemocnice, státní firmy a soukromý soukromoprávní, privátní sektor, který je v soukromých rukou, domácnost, soukromá firma).

¹¹ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 33. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

¹² BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

¹³ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

- Neziskový (netržní – co nefunguje za účelem dosažení zisku – domácnost, občanská iniciativa, ministerstvo) a ziskový (tržní) sektor (co bylo založeno za účelem dosažení zisku – soukromá firma, občanská záložna).
- Formální (co bylo zřízeno na základě určitého právního předpisu, písemné smlouvy – firma, nezisková organizace, ministerstvo) a neformální sektor (co existuje neformálně, bez legislativního rámce – člověk, domácnost, některé občanské iniciativy).¹⁴

Z hlediska samotného neziskového sektoru je nejdůležitější členění na veřejný a soukromý, nestátní, nevládní neziskový sektor. Na rozdíl od některých ekonomických teorií, které o nestátním (soukromém) neziskovém sektoru jako o samostatné jednotce neuvažují, Victor A. Pestoff znázorňuje národní hospodářství jako rovnostranný trojúhelník, který je možné v souladu s výše navrženým dělením protnout třemi přímkami, které obrazec rozdělí na čtyři základní segmenty – neziskový veřejný sektor, neziskový sektor domácností, ziskový soukromý sektor a neziskový soukromý sektor – a tři smíšené typy organizací. Pomocí kružnice uprostřed obrazce symbolizující neziskový sektor vymezuje další tři typy tzv. hraničních organizací. Zařazení konkrétních organizací pod smíšené a hraniční typy je ovšem vždy poněkud sporné a záleželo by na posouzení konkrétních případů, též s ohledem na legislativu té které země. Zde berme toto rozdělení spíše jako teoretické a navržené příklady jako ilustrativní.¹⁵

¹⁴ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

¹⁵ Srovnej BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

2 ZÁKLADNÍ TYPY EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ A JEJICH ČLENĚNÍ

- Neziskový veřejný sektor – veřejný, neziskový, formální.
- Orgány státní správy a místní samosprávy – ministerstva, krajské a obecní úřady a jimi zřizované organizace.
- Neziskový sektor domácnosti, soukromý, neziskový, neformální.
- Jednotlivci a domácnosti včetně různých neformálních sousedských a komunitních vazeb.
- Ziskový soukromý sektor – soukromý, ziskový, formální.
- Soukromé firmy. Podnikání některých z nich je významně regulováno státními zásahy, některé samy provozují aktivity neziskové povahy (viz typ 10).
- Neziskový soukromý (nestátní) sektor – soukromý, neziskový, formální Nestátní neziskové organizace. Podstatou svých aktivit mají blízko také k hraničním typům ekonomických subjektů.

Smíšené typy ekonomických subjektů:

- Veřejný, neziskový, neformální.
Jednorázová akce, při které například orgán místní samosprávy zorganizuje jinak neinstitucionalizovaný poradní sbor z nezávislých odborníků k posouzení určitého problému (byť ekonomická dimenze je zde *sporná*).
- Veřejný, ziskový, formální.
Státní podnik, zřízený za účelem, podnikání. Může být navázaný na veřejné rozpočty. Záleží na legislativě každého státu, zda a jakým způsobem něco takového umožňuje.
- Soukromý, ziskový, neformální.
Drobná rukodělná výroba a prodej předmětů v rámci sousedských vztahů, která se děje v rámci stínové ekonomiky. Realizace podobných aktivit ve větším měřítku by pravděpodobně měla co do činění s porušováním zákonů.¹⁶

¹⁶ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

Hraniční typy ekonomických subjektů:

- Veřejný nebo soukromý, neziskový, formální
Neziskové organizace zřízené státem. Obecně prospěšné společnosti, dnes je představují zejména divadla, filharmonie, muzea. Právní povahou jsou soukromé, ale jsou zřizovány a financovány veřejnou sférou.
- Soukromý, neziskový, neformální či formální
Občanské iniciativy, spolky, kde zahraniční literatura mluví i o sousedských spolcích, které hájí zájmy určité skupiny občanů, domobrana, doučování dětí, volný čas dětí, vybudování dětského hřiště. Mohou přecházet z neformální povahy na formální.
- Soukromé, ziskové, neziskové, formální
Podle Rektořika lze uvést penzijní fond, který funguje na principech obchodního zákoníku jako akciová společnost, ale dostává zákonem vymezené příspěvky z veřejných zdrojů a způsob rozdělování zisku je rovněž normativně vymezen zákonem. Dále kupříkladu neziskové aktivity firem, podnikové nadace, nebo občanské spořitelny, kampaňky, registrované jako obecně prospěšné společnosti. Jak vidíme výše, neziskový sektor je ve svých projevech a variantách velmi bohatý. Zpravidla mají všechny typy ekonomických subjektů alespoň náznak neziskové povahy. V souvislosti s nestátními neziskovými organizacemi můžeme hovořit o neziskovém sektoru v užším slova smyslu. Všechny ostatní typy vyjma typu ziskový soukromý sektor a sporných, hraničních typů bychom mohli zahrnout pod pojem neziskového sektoru v širším slova smyslu.¹⁷

¹⁷ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE VE SPOLEČNOSTI

Místo a postavení neziskových organizací ve společnosti lze vymezit a popsat na základě nejrůznějších aspektů at' již historických, filozofických či finančních a to s ohledem na jejich praktické využití. Vycházíme přitom z právního zakotvení neziskových organizací a jejich postavení v rámci národního hospodářství, které po té členíme podle principů financování.¹⁸ A právě na základě tohoto pojetí vymezujeme dva klíčové sektory, ziskový a neziskový, jak již bylo uvedeno výše, které jsou od sebe odlišeny způsobem financování a vytčenými cíli.

Ziskový sektor je financován z prodeje či distribuce produktů, jeho přirozeným cílem je zisk a lze říci, že je schopen úplného sebe financování, ale i neziskový sektor poskytuje služby a vytváří produkty, avšak je poskytuje bezplatně, či je prodává za úplatu, která má často jen symbolickou finanční hodnotu. Ani komplexní prodej služeb zpravidla nepokrývá náklady organizace a její finanční potřeby. Neziskový sektor je financován převážně v rámci přerozdělování prostředků z veřejných peněžních fondů, veřejných rozpočtů a s podporou z dalších zdrojů. Cílem jeho činností je prospěšnost, veřejná prospěšnost, vzájemná prospěšnost a uspokojení potřeb jednotlivců, skupin či veřejnosti.

Neziskový sektor se člení na tři pod sektory a to neziskový sektor veřejný, neziskový sektor soukromý, sektor domácností. Poslední jmenovaný uvádíme jen pro úplnost, ale dále se jím zabývat nebudeme. Budeme ho však vždy vnímat jako pod sektor významný pro vytváření postojů, názorů, hodnot a norem chování, což ve svém důsledku ovlivňuje kvalitu řízení neziskových organizací a kvalitu poskytovaných služeb.

Veřejný neziskový sektor, též označován jako vládní či státní neziskový sektor. Nadále budeme používat označení státní sektor či státní organizace. Patří do něj příspěvkové organizace a organizační složky státu, krajů nebo obcí, dříve působící jako rozpočtové organizace. Jmenujme Centrum sociálních služeb Praha, obdobná centra na území jednotlivých městských částí jako pečovatelské služby, azylové domy, nízkoprahová zařízení pro mládež, apod.

¹⁸ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 33. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

Neziskový sektor soukromý, též označován jako nestátní, nevládní, dobrovolnický, či třetí sektor. Nadále budeme používat pojem nestátní neziskové organizace a patří sem organizace různé právní subjektivity, ať již obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby, občanská sdružení, nadace a nadační fondy. Sociální organizace zde reprezentuje Charita České republiky, Paraple, Pražská organizace vozíčkářů, Středisko pro ranou péči, Aplá, atd.

Neziskové organizace státní a nestátní spojuje identický cíl a tím je prospěšná činnost či služba. Organizace obou typů podléhají veřejné kontrole. U státních organizací je veřejná kontrola zakotvena v právech zřizovatele a v systému vnitřních předpisů. Nestátní neziskové organizace se veřejné kontrole podrobují dobrovolně, aby zvýšily svou transparentnost a posílily důvěryhodnost organizace.

Státní a nestátní organizace se však v řadě aspektů liší a to v založení subjektu, v rozhodovacích procesech a zejména ve financování. Prvním rozdílem je způsob jejich založení. Státní organizace jsou zakládány rozhodnutím orgánů státní správy a samosprávy, zejména ministerstva, kraje, města, obce. Nestátní neziskové organizace vznikají dobrovolným rozhodnutím skupiny osob, které se sdružují, aby mohly vykonávat konkrétní aktivity a naplňovat stanovené cíle. O státních organizacích, jejich programu, aktuálních úkolech, personálním obsazení, strategickém rozvoji se často rozhoduje vně organizace, přičemž fungují a rozvíjejí se na základě samoregulace, vnitřním korigováním a diskusí. V tomto ohledu jsou samostatné a relativně nezávislé. Obě skupiny organizací rozděluje zejména přístup k finančním zdrojům, kde státní organizace jsou, alespoň částečně, financovány z veřejných zdrojů. Ve svém finančním rozpočtu mohou počítat s pravidelným každoročním příspěvkem. Naopak nestátní neziskové organizace nemají na financování zákonný nárok a o finanční podporu se ucházejí ve veřejné soutěži, na trhu nabídky a poptávky. I přes tyto odlišnosti pro obě skupiny organizací platí stejné principy efektivního řízení.

4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE JAKO SPECIFICKÁ SOUČÁST SPOLEČNOSTI A EKONOMIKY

Ustavení jednotné definice neziskových organizací není zdaleka tak jednoduchým úkolem, jak by se na první pohled mohlo zdát. Obrovská rozmanitost účelu založení, funkcí, činností a velikostí jednotlivých organizací je důvodem ke vzniku obtíží při pokusu o ustavení jejich jednotné definice. Tento pojem zahrnuje jak velké organizace působící v mezinárodním měřítku, tak miniaturní entity sloužící na lokální úrovni velmi úzké skupině obyvatel. Stejně tak sledujeme ohromnou variabilitu jednotlivých funkcí a činností, ať už se jedná o pomoc znevýhodněným skupinám obyvatel, humanitární pomoc při katastrofách nebo vzdělávací a poradenské služby.¹⁹ Právě chybějící jednotná definice reflektuje tuto heterogenitu nevládních organizací ve světě. Ovšem jak uvádí Hyánek²⁰, „*vymezení nestátních neziskových organizací závisí na potřebách toho, kdo se o vymezení pokouší*“.

Pro zařazení neziskových organizací do prostoru, v jakém působí společně s dalšími subjekty ekonomiky, poslouží schéma švédského ekonoma Victora A. Pestoffa. Trojúhelník v jeho teorii představuje národní hospodářství, které je rozděleno třemi liniemi. Tyto linie znázorňují pomyslné hranice mezi soukromým a veřejným, ziskovým a neziskovým sektorem a sférou formální a neformální.

V rámci výše zmíněného členění národního hospodářství byly identifikovány subjekty, které se řadí do neziskového sektoru. Již bylo zmíněno, že v národním hospodářství existují subjekty, které jsou zařazovány podle tzv. Pestoffova trojúhelníkového modelu národního hospodářství do neziskového sektoru. Jde o sektor, v němž organizace a instituce nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku. Tyto organizace bývají podle tohoto kritéria nazývány neziskové, anglický ekvivalent *non-profit organization*. Tento pojem zlidověl a každý si pod ním představí široký okruh organizací,

¹⁹ DURLAUF, Steven N. a Lawrence BLUME. *The new Palgrave dictionary of economics. Volume 1, Abramowitz – collusion*. 2. vyd. Houndmills: Palgrave Macmillan, c2008, 896 s. ISBN 978-0-230-22637-1.

²⁰ HYÁNEK, Vladimír, Simona ŠKARABELOVÁ a Markéta ŘEŽUCHOVÁ. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů: metody, problémy, řešení*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 40 s. ISBN 80-239-5262-5.

kteře se vyskytují ve společnosti a jejich ústřední snahou je poskytnout občanům nebo různým klientům veřejnou službu. Označení má naznačovat především rozdíl neziskových organizací od komerčních a ziskových organizací, tj. cílem neziskových organizací není vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky, ale přímá produkce užitku.²¹

Často se tyto organizace označují i jinými názvy, a to vždy podle kritéria členění, které daný autor považuje za důležité. Příkladem může být název nevýdělečné organizace – organizace, které nejsou založeny za účelem získávání výdělku, lépe však nejsou založeny za účelem podnikání. Obě výše uvedená označení jsou však spíše obecným pojmenováním druhu organizace, nikoliv nositelem či vyjadřovatelem jejího přesného charakteru. Neziskové i nevýdělečné organizace mohou vytvářet zisk a mohou vydělávat prostředky vedlejší, doplňkovou nebo též podnikatelskou činností. Omezením v této oblasti je pouze povinnost organizace reinvestovat takto nabyté prostředky do hlavní činnosti či rozvoje smyslu své existence. Někdy jsou tato označení nepřesným vyjádřením faktu, že tyto organizace hospodaří spíše se schodkovými rozpočty, které bývají pokrývány z veřejných rozpočtů. Ani tato charakteristika není zcela správná, neboť neplatí pro všechny organizace.²²

Další pojmy, které využívají teoretikové ve svých pojednáních, jsou označení státní a nestátní nebo nevládní, mimovládní organizace, kde tato označení mají vyjadřovat explicitní odluku od státu nebo vlády, včetně regionálních úrovní, coby zřizovatele či iniciátora vzniku takové organizace. V zahraničí je používán spíše pojem nevládní v ekvivalentu non-governmental organization.²³

Z kontextu vyplývá, že státní neziskové organizace zřizuje stát, kraje, obce, případně jejich organizační složky a jedná se především o organizační složky a příspěvkové organizace, které tyto instituce zřizují a převážně zabezpečují výkon státní správy nebo zajištění dalších veřejných služeb, typicky

21 FRÍČ, Pavol a Rochdi GOULLI. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

22 STEJŠKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

23 Srovnej STEJŠKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

zdravotnických a sociálních služeb a školství. Na rozdíl od toho nestátní neziskové organizace jsou soukromé organizace, které jsou zřizovány občany jako formální i neformální organizace a mají charakter právnických i fyzických osob a jejich existence velmi často vychází z principu samořízení společnosti a schopnosti vzájemného usměrňování jednání společenství lidí. Z toho vyplývá i alternativní označení a to nezávislý sektor, kdy je upozorňováno na to, že organizace v něm působící fungují nezávisle na vládě. Další možností označení je dobrovolný sektor v případě, že zdůrazňujeme dobrovolnost působení v tomto sektoru.²⁴ Další možností pro označení tohoto sektoru je občanský sektor, kdy je zvýrazněna propojenost neziskových organizací s občanskou společností. V této oblasti je výstižnějším kritériem pro označení těchto organizací opět Pestoffův trojúhelník, kde jsou organizace vyskytující se v neziskovém sektoru označeny podle iniciátora jejich vzniku – tedy soukromé, vznikající rozhodnutím soukromého subjektu, ať již fyzické, nebo právnické osoby, nebo veřejné, vznikají rozhodnutím instituce veřejného sektoru, tedy státu. Ve výsledku jde o soukromé neziskové a veřejné neziskové organizace.²⁵

Ale ani takové označení těchto organizací není optimální, neboť nepostihuje všechny druhy organizací, které se v praxi objevují. Často jde o organizace, které nesplňují jeden z uvedených charakteru. Příkladem mohou být státní podniky, které jsou založeny státní institucí, usnesením vlády – jsou tedy veřejné, a to za účelem zisku a jsou tedy ziskové. Druhým takovýmto příkladem jsou veřejné vysoké školy, které jsou založeny zvláštním zákonem, zákon o založení příslušné veřejné vysoké školy, což indikuje veřejný charakter organizace, avšak legislativa upravující vysoké školy předpokládá absolutní autonomii, jak je tomu obvyklé u soukromých organizací. Ani Pestoffův model tyto organizace nepostihuje, ale alespoň jejich existenci přiznává v podobě hraničních a smíšených organizací.²⁶

²⁴ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

²⁵ Srovnej STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

²⁶ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

Z rozsáhlé literatury zabývající se neziskovými organizacemi je možné uvést tyto příklady definic podle jednotlivých autorů:

- Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.²⁷
- Podle Stejskala užívaný pojem nezisková organizace je v právním řádu České republiky naprosto neznámým pojmem. Označuje organizaci, která vznikla za účelem vykonávání veřejně prospěšné činnosti, nikoliv za účelem dosahování zisku.
- Termín nezisková organizace označuje právnické osoby či organizace, které se primárně zabývají získáváním a přerozdělováním finančních prostředků pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších „dobrých skutků“.²⁸
- Neziskové organizace jsou právnické či sociální subjekty vytvořené za účelem výroby zboží a služby, jejichž stav nedovoluje, aby byly zdrojem příjmů, zisku nebo jiným finančním výnosem pro jednotky, které je založily, řídí nebo financují.

Publikace, které se zabývají neziskovým sektorem, musí nutně obsahovat vymezení toho, co se za takovýto sektor považuje. Snahy o vymezení tohoto sektoru na základě různých kritérií existuje více, proto je logické, že ne vždy může dojít k naprosté terminologické shodě. Navíc také velmi záleží na tom, která ze společenských věd na tuto problematiku nahlíží, neboť každá z nich klade důraz na jiné stránky charakteru této instituce.

Pro lepší pochopení proč nestátní neziskové organizace existují, proč je jich někdy více, někdy méně, komu slouží, kde jsou partnery či prostředníky nám poslouží určité poznatky z teorie neziskových organizací. Snaha o teoretické vysvětlení důvodů vzniku, existence a případně i zániku neziskových organizací obecně je dlouhodobé úsilí. Přesto jsou některé z těchto teorií hodny naší pozornosti.

Může se zdát, že teoretický poznatek vysvětlující důvod vzniku nestátní neziskové organizace, například vlivem ekonomické teorie, konkrétně jako reakci na tzv. tržní selhání, nepomůže pracovníku v nestátní neziskové

²⁷ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

²⁸ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

Výše uvedené schéma sice vypadá složitě, nicméně jeho pochopení velmi přispěje k pochopení postavení neziskového sektoru. Dává dobrý přehled o různorodosti organizací neziskového sektoru, přičemž pro naše účely jsou nejzajímavější právě ony smíšené organizace, ale i z hlediska praktické politiky je nutné zaměřit se především na tyto subjekty. Realitě se ještě přiblížíme, uvědomíme-li si, že hranice mezi sektory jsou velmi neurčité, že tedy jednotlivé sektory se navzájem ovlivňují a dokonce prolínají.

Celý trojúhelník představuje národní hospodářství. To je rozděleno třemi pomyslnými řezy, které dělí trojúhelník z těchto hledisek:

- **Formální a neformální sektor** – hlediskem je, zda se jedná o právnickou osobu či nikoliv, kde právnické osoby jsou z formálního hlediska upraveny zejména zákony.
- **Veřejné a soukromé organizace** – kým je organizace založena, vlastněna, provozována, jedná se někdy o problematičtější hledisko, zejména vlivem někdy nejasných právních úprav.
- **Ziskové a neziskové organizace** – rozhodující je účel, za kterým byla organizace založena, kde by nám měla být vodítkem právní úprava a to zejména zákon o dani z příjmů.

Zakreslením tak vzniknou oblasti, které jsou definovány těmito třemi hledisky, neziskový veřejný sektor je dle své pozice na vrcholu veřejný, formální, neziskový. Což odpovídá státu a státem zřizovaným subjektům. Stejně dobře lze také definovat firmy (soukromé, formální a ziskové) a domácnosti (soukromé, neziskové a neformální).

Kde tedy leží nestátní neziskové organizace? Představují trojúhelník uprostřed, vyčteme z něj, že jsou:

- **Soukromé** – zakládají je soukromé osoby, nikoliv stát. Mohou to být jednotliví občané nebo i právnické osoby.
- **Neziskové** – nejsou založeny za účelem zisku.
- **Formální** – jejich podoba a postavení je upraveno příslušnými zákony.

Důležité je také si všimnout, že nestátní neziskové organizace leží uprostřed, mezi firmami, státem a domácnostmi. Často proto mohou být a také bývají prostředníkem mezi těmito skupinami, ať už v roli zprostředkovatele nebo obránce slabší strany. Mohou například existovat nestátní neziskové

organizace hájící práva spotřebitelů vůči firmám s pomocí státu nebo organizace bdící nad transparentností veřejných zakázek mezi státem a firmami. Všude, kde v těchto vzájemných vztazích dojde k nerovnováze, nedostatku či problému, naskýtá se prostor pro vznik nestátní neziskové organizace, která může na danou situaci reagovat. Je dobré si jako pracovník konkrétní nestátní neziskové organizace uvědomit, kde je místo dané nestátní neziskové organizace a mezi kým stojí.

Na obrázku můžeme také vidět i tak zvané hraniční organizace, které představují přechodový typ, na pomezí jednoho z hledisek, řezů. Příkladem může být soukromá střední škola, která svým posláním zasahuje do veřejného sektoru, má privátní charakter a je z určité části financována z veřejných financí. Zvláštním příkladem hraniční organizace je státní podnik, který byl zřízen za účelem podnikání některou z institucí veřejného sektoru a obhospodaruje státní majetek. Do sektoru domácností zasahuje soukromý neziskový sektor tak, že se pro jím realizované činnosti a poslání vytváří seskupení (nelze užít název organizace, či instituce), které mají neformální charakter, tj. nebyly založeny či zřízeny podle platné legislativy. Většinou jde o spolky s charitativním zaměřením, případně se zaměřením na využití volného času dětí a mládeže. Mohou to být i neformální spolky, které mimo dosah legislativy hájí zájmy určité skupiny či komunity občanů. V západní odborné literatuře jsou tyto spolky nazývány sousedské nebo rodinné. Do sektoru ziskového, tržního, zasahuje soukromý neziskový sektor tak, že své neziskové aktivity realizuje s využitím dostupných právních forem na základě obchodního zákoníku. Tak mohou být zakládány akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a družstva s posláním realizovat poslání v oblasti charity, vzdělávání, sportu a podobně.³⁰ Právě tyto hraniční organizace jsou prostorem, kde může dojít k odklonu od neziskového poslání ve prospěch komerčních aktivit, často s poukazem nutnosti zajišťování prostředků pro chod organizace. V konečné fázi tak může dojít k částečnému či úplnému odklonu pozornosti od poslání nestátní neziskové organizace či daných klientů, pro které nestátní nezisková organizace funguje.

³⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 33. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

Dále je možná i existence takzvané hybridní organizace, jedná se o situaci, kdy stát předá části odpovědnosti za poskytování určitých služeb neziskovým organizacím.

Dalším zajímavým aspektem je relativní velikost, síla jednotlivých aktérů. U nás na základě historického vývoje je role státu výrazně posílena, stejně tak například v severských státech Evropy. Druhý pól může představovat velmi liberalizovaný model v USA. Pokud je role států výrazně menší, prostor zaplní firmy a domácnosti. Domácnosti však často nejsou schopny zabezpečovat si některé služby samy, ať už z finančního či organizačního hlediska. Zde právě vzniká prostor pro nestátní neziskové organizace, které často poskytují tyto služby, které stát z jakéhokoliv důvodu nezabezpečuje a domácnosti si je nejsou schopny či ochotny koupit od firem. Na druhou stranu, i když je role státu výrazná, neznamená to, že by nestátní neziskové organizace neexistovaly. V této situaci opět reagují na potřeby, nicméně tentokrát to může znamenat, že se převážně zabývají jinými tématy, tématem volného času a proto jsou v podmínkách České republiky velmi početné sportovní kluby.

Tyto stavy samozřejmě nejsou neměnné, může docházet k větší liberalizaci v sociální oblasti atd. Znalost role a postavení nestátních neziskových organizací proto může pomoci tyto trendy odhalovat a snáze určit roli, kterou daná nestátní nezisková organizace může v budoucnu hrát.

Texty, které se zabývají neziskovým sektorem, by měly obsahovat vymezení toho, co za takový sektor považuje. Pokusů o vymezení tohoto sektoru na základě různých kritérií existuje více, proto je logické, že ne vždy může dojít k naprosté terminologické shodě. Navíc také velmi záleží na tom, která ze společenských věd na tuto problematiku nahlíží, neboť každá z nich klade důraz na jiné stránky charakteru této instituce.³¹

Teoretikové, především ekonomové, ale nejen oni dnes často využívají vymezení, které vyvinuli a použili autoři rozsáhlého mezinárodního srovnávacího projektu *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*? Vzhledem k ambicím, rozšířenosti a popularitě tohoto vymezení nejen mezi ekonomy, ale i mnoha politiky, i tento text z něj vychází. Na druhé straně,

³¹ HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

nejsou zde opomenuty určité nedostatky či slabá místa tohoto pojetí. Aby byla konkrétní organizace do výše uvedeného projektu zařazena, a uznána tak za součást soukromého neziskového sektoru, byť autoři sami dnes již používají označení odlišné, musela splňovat následující kritéria:

1. Musí být organizovaná, tedy vyznačující se jistou institucionalizovaností své struktury, není významné, zda je organizace registrována či jinak právně ukotvena. Významná naopak je *reálná institucionalizovanost*, vyjádřená určitou úrovní vnitřní organizační struktury. Na tomto místě je tak důležitá jistá dlouhodobější stálost cílů, struktury a aktivit dané organizace. Konkrétním projevem uvedeného pak může být fungování na základě jasně formulované zakládací smlouvy či zřizovací listiny, stanovení organizační struktury, náplně činností, funkčních omezení organizace apod. Vhodnější bude v tomto kontextu vymezení negativní: vyloučena ve smyslu této definice jsou čistě účelově zřízená seskupení dočasného a neformálního charakteru. Při absenci tohoto vymezení bychom se dostali do neurčité a ke zkoumání nevhodné oblasti, navíc s minimální možností komparace.³²
2. Musí být soukromá, tedy institucionálně oddělená od vlády. Tento rys státní neziskové organizace by neměl být interpretován jako oddělení těchto organizací od státních financí, které pro ně jsou stále velmi významné v celé vyspělé Evropě a dokonce i v USA. Spíše by nezisková organizace neměla být součástí veřejných (vládních, resp. státních) struktur, neměla by vykonávat funkce příslušející veřejné moci a veřejné správě.
3. Významným kritériem je neziskovost organizace, organizace nesmí rozdělovat zisk mezi vlastníky či management, zakladatele. Tento požadavek je poměrně jasný, český právní řád tento faktor zohledňuje v definici organizací založených za jiným účelem, než je podnikání. Problémem ovšem může být požadavek na příliš striktní omezení rozdělení části zisku mezi členy organizace u různých typů vzájemně prospěšných organizací. Problém také vyvstane, pokusíme-li se hlouběji zkoumat, nakolik je tato podmínka vynutitelná a nakolik významně ovlivňuje reálné chování organizace.

³² ;SALAMON, Lester M. a Helmut K ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997, Johns Hopkins nonprofit sector series, 526 s. ISBN 0-7190-4901-6.

4. Samosprávná, tedy disponující vnitřní strukturou s vymezenými řídicími a kontrolními kompetencemi. Organizace je tedy vybavena k tomu, aby byla schopna se sama řídit. To znamená, že jde o nezávislou autonomní entitu, nepodléhající ve své činnosti ani vládě, ani soukromému byznysu.
5. Dobrovolná, za účasti dobrovolníků a znamená existenci nějakého dobrovolného elementu, participaci dobrovolných zaměstnanců. Jednotlivé státní neziskové organizace se samozřejmě budou lišit v intenzitě a formě tohoto prvku své charakteristiky. Na druhé straně, tuto podmínku lze interpretovat také jako požadavek nepovinnosti členství či jiné účasti na činnosti organizace, to je ovšem značně rozvolněné pojetí. Povinné členství tak organizaci diskvalifikuje ze zahrnutí do tohoto projektu, není považována v tomto smyslu za soukromou neziskovou organizaci.

Je zřejmé, že toto vymezení lze aplikovat na velmi široké spektrum organizací. Zřejmé je ovšem i to, že nejde o jednoznačnou a nezpochybnitelnou definici, a mohou tedy nastat problémy se zahrnutím či vyřazením některých organizací či jejich skupin pod toto vymezení. Chceme-li zkoumat neziskový sektor, musíme být schopni určit vlastnosti jeho organizací pokud možno co nejpřesněji, jednoznačně.³³

Principiálně se lze ztotožnit s tvrzením, že zisk, resp. jeho rozdělování musí být vztahováno ke skutečnému účelu aktivit dané organizace, nikoliv k ideálnímu principu, resp. deklarovanému neziskovému poslání organizace. Část zisku, která může být distribuována např. mezi členy organizace v souladu s jejich ekonomickou aktivitou v rámci dané organizace, nemůže jistě být a priori důvodem vyloučení tohoto typu organizace z komplexu neziskových organizací. Tato situace je zřetelně odlišná od rozdělování podílu na zisku mezi držitele akcií. Můžeme se ovšem odůvodněně domnívat, že právě u tohoto typu neziskových organizací existuje vyšší riziko zpronevěření se neziskovému statusu a poslání neziskové organizace. Rozdělení části přebytku mezi členy, jako prostředek selektivní stimulace, popř. jako určitý bonus, má charakter odlišný od snahy o maximalizaci zisku. Podmínka nerozdělování zisku, je-li pojímána příliš striktně, tak vlastně klade na stejnou

³³ HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

úroveň např. místními občany kontrolované družstvo s velkými akciovými společnostmi. Podle této logiky by některé organizace družstevního typu střídavě vyhovovaly a nevyhovovaly tomuto vymezení, například v případech dočasného zrušení „dividend“ pro své členy.³⁴

Uvedený přístup k vymezení neziskového sektoru však není akceptován bez výjimek. Lze mít oprávněné výhrady, které směřují v zásadě proti americkému stylu vymezení neziskové organizace, který má své kořeny také v potřebě definovat ty organizace, které by měly získat vzhledem ke svému neziskovému statusu daňová zvýhodnění. Pestoff upozorňuje na nedostatečnost této definice, která však má tu výhodu, že akcentuje skutečně bazické atributy daných organizací, byť patrně ne všechny. Opomíjí takové charakteristiky, jako je například organizační struktura a způsob řízení organizace. Pestoff v citovaném prameni představuje své vlastní pojetí neziskového, v jeho terminologii třetího sektoru, které se neomezuje pouze na organizace typu asociací, (v terminologii našeho právního pořádku nejspíše spolky či občanská sdružení) a nadací, ale odkazuje i na organizace méně vyhraněné, kterých v reálné ekonomice existuje velké množství. Pestoffův model „trojúhelníku blahobytu“ je v České republice relativně známý, je však vhodné poukázat právě na ty jeho části, které jsou z hlediska dalšího textu hodny zvláštního zřetele.³⁵

Pestoffovo schéma dává dobrý přehled o různorodosti organizací neziskového sektoru, přičemž nejzajímavější jsou právě ony smíšené organizace, a to i z hlediska praktické politiky je nutné zaměřit se především na tyto subjekty. Je nutné si uvědomit, že hranice mezi sektory jsou velmi neurčité, že tedy jednotlivé sektory se navzájem ovlivňují a dokonce prolínají. Schéma je hodno pozornosti i proto, že umožňuje dobře znázornit vztahy a procesy probíhající mezi jednotlivými sektory. Bohatost těchto vztahů potom dále působí na utváření nových forem neziskových organizací, někdy hovoříme o vytváření tzv. hybridních organizací s vlastnostmi jak neziskové organizace soukromé, tak veřejné.

³⁴ HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

³⁵ PESTOFF, Victor a Taco BRANDSEN. *Co-production: the third sector and the delivery of public services*. London: Routledge, c2008, 113 s. ISBN 978-0-415-56856-2.

Vztahy mezi státem, reprezentovaným vládou, a třetím sektorem, jsou zřejmě ty nejsnáze charakterizovatelné a mají přímý vztah k dále diskutované otázce dobročinnosti a postoje státu k pomoci sociálně slabším. Vztahy mezi těmito sektory mají např. podobu transferů finančních zdrojů, ať už formou dotací, grantů, anebo nepřímou cestou v podobě daňových úlev a osvobození, což samozřejmě významně ovlivňuje jak situaci a chování ziskových firem, tak domácností. Stát samozřejmě i tento sektor ovlivňuje řadou regulačních opatření. Výčet a charakteristika vztahů stát – neziskový sektor by však mohl být několikanásobně rozsáhlejší.³⁶

Vztahy k soukromému ziskovému sektoru mohou mít formu sponzorství, mohou však také nabývat poněkud méně „přátelských“ podob. Oba typy organizací mohou být vzájemnými konkurenty, co se týče hlavní činnosti, ale také např. co se týče získávání zdrojů z veřejných rozpočtů. Konkurenční firmy se mohou domáhat obdobných výhod, například daňových, jako přísluší jejich neziskovým protihráčům.

Domácností, resp. neformální sektor, jsou do činnosti organizací třetího sektoru také velmi úzce zaangažovaný. Domácnosti jsou životně důležitým zdrojem pro třetí sektor. Jsou zásobníkem jednak peněžních prostředků, ale především dobrovolníků, bez jejichž participace by se třetí sektor nikdy nemohl plně rozvinout. Navíc má neformální sektor roli klienta, který nakupuje a spotřebovává služby poskytované třetím sektorem, ale také platí členské či uživatelské poplatky a hlavně přispívá na tento sektor svými daněmi. Mimořádnou pozornost si zaslouží subjekty typově smíšené, konkrétně jde o subjekty, které lze graficky znázornit pomocí jednotlivých „půlměsíců“.

Začneme-li přehled organizacemi nacházejícími se mezi trhem a třetím sektorem, nalezneme zde organizace jako spotřebitelská či zemědělská družstva, ale také např. zájmová uskupení obchodních a jiných firem. Právě na této oblasti můžeme ilustrovat potenciální nebezpečí selhání naplňování poslání neziskové organizace. Těmto organizacím teoreticky nejvíce hrozí přehnaný akcent na primárně ziskové aktivity, resp. využívání neziskového statusu pro ziskové aktivity, zbytnění řídicího aparátu, potlačení role a vlivu členů, ale i klientů, popř. jiná nebezpečí pramenící z konfliktu cílů.³⁷

³⁶ HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

³⁷ Ibid.

Pestoff upozorňuje na ve své době perspektivní, dnes však již běžný, vznik nového typu hybridní organizace v oblasti mezi státem a soukromým neziskovým sektorem. Princip spočívá v oficiálním předání části odpovědnosti např. za poskytování určitých služeb neziskovým organizacím. Vzniká tak zajímavý typ kvazi-veřejné či kvazi-soukromé organizace. Silné a slabé stránky takového typu lze samozřejmě v praxi pozorovat i dnes. Poněkud odlišný, nicméně zajímavý typ organizace v této části schématu představují politické strany, u nichž se určitá transformace ze soukromé zájmové skupiny v součást veřejné moci předpokládá. Neméně zajímavý komplex smíšených organizací se nachází v oblasti mezi soukromým neziskovým, v tomto případě třetím sektorem a sektorem organizací neformálních, což jsou především domácnosti a rodiny. Zde se formální neziskové organizace dostávají do interakce s množstvím subjektů, které nejsou nutně jejich členy, nicméně i tak zásadně přispívají, ať už penězi nebo časem a prací, k naplňování poslání třetího sektoru. Dále zde nalezneme skupiny orientované na vzájemnou pomoc. Obecně se zde nachází prostředí otevřené spolupráci mezi formálními a neformálními subjekty.³⁸

Situace se ještě komplikuje, chceme-li výše uvedená fakta aplikovat v reálném světě a konkrétních socioekonomických souvislostech. Takovéto rozdělení organizací mezi jednotlivé sektory nemůže samozřejmě vyhovovat realitě všech zemí bez omezení a bylo by nekorektní pokoušet se tento vzorec aplikovat bez ohledu na konkrétní souvislosti. Můžeme také oprávněně předpokládat, že mezi jednotlivými sektory bude docházet, a v realitě již dochází, k posunům v závislosti na vývoji ekonomiky a společnosti. Je tedy možné, že některé typy organizací a vztahů ustoupí postupně do pozadí a jiné se stanou dočasně převládajícími. Pro tyto potenciální (a vlastně reálně probíhající) posuny je užíváno označení „*welfare mix shift*“. Vymezení postavení a vztahů jednotlivých ekonomických subjektů, tedy i neziskových organizací, mění svoji podobu v závislosti na historických podmínkách, ekonomické a obecně společenské situaci. Změny jednoho převládajícího systému zabezpečování statků a služeb v systém odlišný je procesem kontinuálním a dlouhodobým.³⁹

³⁸ HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.

³⁹ Ibid.

Abychom se vyhnuli terminologickým problémům, zavedeme pro účely této monografie, pojem soukromá nezisková organizace a soukromý neziskový sektor (resp. sektor soukromých neziskových organizací). Pojem soukromá nezisková organizace tak odkazuje na organizaci, která je neveřejná, nestátní, v principu v rámci zákonného vymezení nezávislá na vládě a státním aparátu a dále se vyznačující vlastnostmi uvedenými výše. Stavíme-li vedle sebe sektor ziskový a neziskový, potom je logické, při využití třídícího kritéria vlastnictví, užívat pojmy veřejný sektor a soukromý sektor. Výsledkem je potom soukromý neziskový sektor složený z jednotlivých subjektů – soukromých neziskových organizací. Proto i tento text nadále pro zkoumané subjekty užívá pojem soukromá nezisková organizace a soukromý neziskový sektor. Pro zjednodušení je na některých místech kráceno na nezisková organizace a neziskový sektor, popř. je užívána zkratka SMO, resp. SNS.

Terminologie této oblasti, kterou se v předkládané monografii zabýváme, je velmi složitá a neujasněná. Je namístě připomenout, že terminologie může v diskusích o neziskovém sektoru představovat jedno z největších nebezpečí nepochopení, vzhledem k tomu, že každá společenská věda má svoji terminologii, stejným pojmům jsou přiřazovány odlišné významy.

5 POJEM NEZISKOVOSTI A ALTERNATIVNÍ POJETÍ NEZISKOVOSTI

Zastavme se nejprve u výkladu pojmu neziskovosti. Podle definice, jejíž stopy lze též dohledat v příslušné legislativě, jsou neziskové ty subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku.⁴⁰ Neziskovost pochopitelně neznamená, že by takové organizace byly zcela vyloučeny z uvažování v ekonomických souvislostech, nebo že by jejich provoz byl zadarmo. Neznamená to ani, že by jim bylo zásahem vyšší moci znemožněno vytvořit účetní zisk, což by koneckonců ani nebylo technicky proveditelné. Neziskovost znamená, že pokud takové organizace vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit mezi své zakladatele, majitele, členy či zaměstnance, ale musí jej použít na podporu realizace svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb.

Pokud zisk, ve smyslu ekonomickém či účetním, a jeho rozdělení mezi majitele, akcionáře nebo zaměstnance podniku chápeme jako hnací motor a cíl veškerého podnikatelského úsilí, pak v případě organizací neziskových musíme tento motor hledat jinde. Samozřejmě i v případě neziskových organizací se dá hovořit o zisku či profitu, avšak zpravidla nikoliv v rovině ekonomické, nýbrž v rovině morální či etické, zatímco profit v rovině hmotné či ekonomické může pocítovat spíše celá společnost. Což nelze chápat jako nějakou nedostatečnost, ale naopak jako naplnění hlavního poslání, jímž je, řečeno slovy P. F. Druckera⁴¹, změněná lidská bytost, případně společnost.⁴²

V tomto smyslu ovšem není možné zaměňovat pojmy neziskovosti a dobrovolnictví. Zdaleka ne všichni, pracovníci neziskových organizací pracují jenom jako dobrovolníci, tedy zadarmo bez nároku na finanční odměnu za svoji práci. Přestože dobrovolnictví je významnou charakteristikou tzv. nestátního, neziskového sektoru, trend je jednoznačně takový, že i v neziskových organizacích stále více hledají pracovní úplatní kvalifikovaní odborníci, kteří

⁴⁰ Srovnej REKTORŮK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 33. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

⁴¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: práce a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

⁴² BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

chtějí být za svou práci dobře zaplacení. Ani neziskový sektor si nemůže dovolit plýtvat lidskými zdroji, a měl by proto dostatečně motivovat zaměstnance v konkurenci s pracovními nabídkami z podnikatelského sektoru. Třebaže výše mezd v neziskovém sektoru, nedosahuje u nás většinou úrovně srovnatelné s platy v komerční sféře, velká část nestátních neziskových organizací je plně nebo částečně profesionálních a alespoň některé z nich dokáží své odborníky adekvátně platově ohodnotit.⁴³

5.1 Alternativní pojetí neziskovosti

Členění na odvětví, resp. sektory je samozřejmě závislé na konkrétní vědecké disciplíně a na tom, co tradice dané disciplíny akcentuje a co považuje za podstatné. Patrně nejstarší rozdělení v tomto smyslu bylo na „sektory“ církevní a světský. Ovšem nej významnějším rozdělením je v kontextu našeho bádání rozdělení na sektor veřejný a soukromý, přičemž „třetí“, tedy neziskový sektor se nachází někde mezi těmito dvěma. Seibel a Anheier⁴⁴ však poukazují na problematičnost sektorového zařazení organizace na základě takových institucionálních charakteristik, jako je „neziskový“ versus „ziskový“ nebo „soukromý“ versus „veřejný“, neboť tyto pojmy jsou do značné míry výsledkem kontinuálních posunů v chápání toho, co je v dané společnosti definováno jako soukromé a veřejné, resp. ziskové a neziskové. Tato skutečnost pak stojí v základech obtíží při mezinárodním srovnávání, popř. ve srovnávání během časového vývoje. Jakkoliv se v této knize držíme pojmu neziskový sektor, případně nestátní či soukromý neziskový sektor, je vhodné poukázat i na pojmy alternativní, představující koncepty částečně se s tím naším překrývající. Toto uvádíme zejména z toho důvodu, že si uvědomujeme rozdílné zacílení jednotlivých společenských věd. Tato kapitola tak může být vnímána jako jakýsi nepovinný exkurz do různorodého světa organizací a institucí, jež jsou, těsněji či volněji, spjatý s fenoménem nerozdělování zisku.⁴⁵

⁴³ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

⁴⁴ ANHEIER, Helmut K., Gabriel RUDNEY a Lester M. SALAMON. *The nonprofit sector in the united nations system of national accounts: definition, treatment, and practice*. Baltimore: The Johns Hopkins University, Institute for policy studies, 1992, Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project. ISBN 1-886333-03-3.

⁴⁵ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

5.2 Občanská společnost

Jde o nejstarší ze všech koncepcí vztahujících se k neziskovému fenoménu. V moderním pojetí zdůrazňuje oddělení oficiální státní sféry od dobrovolných, komunitních či neformálních aktivit řadových občanů na straně jedné, ale také rozdílnost mezi tržním mechanismem a každodenním běžným životem na straně druhé. Toto pojetí nezahrnuje pouze různé typy spolků a sdružení, družstev, sociálních hnutí, svépomocných a jiných neformálních skupin, ale také rodinu, resp. domácnost a neformální sociální sítě. Toto pojetí nachází své uplatnění v diskusích mezi zastánci participativních modelů a modelů či teorií elit a stejně tak se s tímto pojetím operuje v debatách mezi neokonzervativními zastánci volného trhu a advokáty welfare state.⁴⁶

5.3 Sociální hnutí

Toto pojetí odkazuje na aktivity nemateriální a neekonomické povahy. V rámci tohoto pojetí se setkáváme s uskupeními sledujícími a prosazujícími zájmy a vylepšení situace svých členů, případně celé společnosti. Sociální hnutí jsou chápána jako jádro občanské společnosti na druhé straně mohou být také významným nástrojem či hybatelem společenských rozhodovacích procesů, neboť mohou být úzce spojena s přípravou či změnami legislativy.

5.4 Nevládní organizace

Stále používané označení, a to i v českém prostředí, kde mimochodem získává i různé negativní označení. Původně je toto pojetí založeno na oddělenosti od státních struktur a může mít i výrazně mezinárodní charakter. V podstatě je tento pohled v souladu s rámcem stanoveným OSN. Současně se toto pojetí blíží pojetí třetího sektoru. Nevládní organizace jsou definovány podle Charty OSN, která v článku 71 uvádí, že „*Hospodářská a sociální rada může učinit vhodná opatření pro poradní styk s nevládními organizacemi (NGO), které se zabývají věcmi patřícími do její působnosti. Taková opatření může dohodnout*

⁴⁶ Srovnej ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

i s mezinárodními organizacemi, a kde je to vhodné, i s organizacemi vnitrostátními po poradě s členem Organizace spojených národů, o kterého jde“.⁴⁷

Obecné vymezení pochází už z roku 1968, z rozhodnutí ECOSOC 1296 (XLIV). Podle tohoto rozhodnutí jakákoliv mezinárodní organizace, která není ustavena na základě mezinárodních mezivládních dohod, spadá také do kategorie NGO. Nicméně, tento status nezískávají automaticky všechny od vlády oddělené organizace, k tomu by jejich cíle musely být v souladu s ekonomickými a sociálními cíli OSN.

Další významní teoretikové popisují rozdíl mezi NGO a ostatními organizacemi tak, že jde o formální organizace zakládané za účelem dlouhodobé činnosti, nejde tedy o ad hoc vytvářené entity. Současně tyto organizace jsou schopny sebe organizace a sebeřízení na základě svých vlastních vnitřních organizačních norem a pravidel anebo k tomuto stavu směřují. Jsou soukromými subjekty ve smyslu oddělenosti od vlády a nemají nárok na veřejnou podporu automaticky. Součástí jejich poslání není vytváření nebo rozdělování zisku (všechny tyto vlastnosti jsou ostatně v souladu se strukturálně-operacionální definicí). NGO mají vždy mezinárodní působnost, cíle nebo kontakty, a to především v rámci zemí OSN. To znamená, že koncept NGO vznikl v kontextu OSN, nicméně jde o organizace jasně odlišené od jiných mezinárodních organizací, které ale vznikly na základě mezivládních dohod. Je ovšem nutno říci, že existuje velká varieta konceptů spřízněných s NGO.⁴⁸

5.5 Neziskový sektor – třetí sektor

V americkém kontextu jde o standardní termín, někdy užívaný je také „tax exempt sector“, tedy daňově osvobozený sektor. Takové označení je však mimo USA užíváno zřídka, i když daňové osvobození se k organizacím neziskového sektoru vztahuje vždy. Pojem neziskový sektor nese svoji charakteristiku v samotném svém označení – organizacím není dovoleno rozdělovat zisk mezi své zaměstnance či vlastníky, nehledě na to, že o skutečných vlastnících v případě řady neziskových organizací hovořit nelze. Ačkoliv

⁴⁷ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

⁴⁸ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

se v současné době prosazují i jiná pojetí a některé společenské vědy tento termín nikdy zcela nepřijaly, je neziskový sektor stále patrně nejpoužívanějším z celé plejády pojmů, snad kromě označení třetí sektor, v českých podmínkách také nestátní neziskový sektor. To je nejspíše způsobeno dlouhotrvající americkou dominancí ve výzkumu neziskovosti.⁴⁹

5.6 Zprostředkovatelské organizace

Dnes již méně užívané označení, spíše je lze chápat jako jednu z funkcí neziskových organizací. Na první pohled jde o přístup blízký pojetí občanské společnosti. Jde totiž o prostor mezi rodinou, trhem a státem, kam v tomto pojetí spadají nejen advokátní organizace, ale také církve, spolky apod. Nejde však pouze o sféru ležící mezi sektory ostatními, má také funkcionální význam: zprostředkovává přenos zájmů mezi občany a státem.

Srovnáme-li koncepty neziskového sektoru a to občanské společnosti, sociálních hnutí a zprostředkujících organizací, mají samozřejmě s pojetím NGO mnoho společného. Hlavním rysem je oddělení od státu. V tomto smyslu se toto pojetí poněkud odlišuje od tradičního pojetí občanské společnosti, nicméně se přibližuje jeho chápání současnému. Obecně lze říci, že k odlišnosti od ostatních pojetí dochází tehdy, pokud tyto jasně nedeklarují oddělení soukromé sféry od státu, ale také od tržního prostředí. Je to také širší pojetí, než jaké je obsaženo v definici sociálních hnutí, neboť je to organizace s více charakteristikami, než obsahují hnutí.⁵⁰

5.7 Filantropický sektor

Odkazuje na dobrovolné aktivity směřující k pomoci chudým či obecně znevýhodněným. Filantropické organizace jsou jedněmi z těch, které lidstvo provázejí od jeho prvopočátku. Všechny kultury mají určité formy filantropických institucí, a ty jsou většinou původně spojeny s náboženstvím, resp. církevními institucemi (v českých zemích identifikujeme institucionalizaci

⁴⁹ Srovnej ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

⁵⁰ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

filantropických aktivit výrazněji už od cca 13. století a i dnes tvoří filantropické nadační subjekty pilíř českého neziskového sektoru).

5.8 Dobrovolný (dobrovolnický) sektor

Dobrovolný sektor má v moderním pojetí dva aspekty. První hledisko vychází z dobrovolnictví a vymezuje se vůči „profesionalismu“. V tomto případě je lhostejné, v jakém typu organizace se vyskytne. Protikladem dobrovolnosti a druhým hlediskem je povinnost, která se odvíjí od charakteru organizace. Dobrovolné organizace jsou utvářeny zcela volně, svobodně, s cílem uspokojit lidské potřeby. Nezahrnují se sem tedy organizace, jež jsou povinné vzhledem k legislativě, jejichž existence z legislativy vyplývá.

Dobrovolný či dobrovolnický sektor v sobě zahrnuje celou řadu organizací působících v širokém spektru oborů. Srovnáme-li toto pojetí s klasickým významem pojmu občanská společnost, je zřejmé, že dobrovolný sektor je jeho součástí.⁵¹

Další vymezení pojmu alternativní pojetí fenoménu neziskovosti lze spatřovat v pojmu sociální ekonomika, která má svůj původ ve Francii a sestává ze tří typů aktérů družstev, vzájemně prospěšných společností a sdružení. Tyto subjekty potom fungují ve čtyřech oblastech a to ve zdravotnictví a sociálních službách, vzdělávání a sportu, v profesním vzdělávání a v oblasti rekreace a turismu. Koncept sociální ekonomiky kombinuje dva základní přístupy, či dvě základní kritéria. Vychází jednak z identifikace shodných rysů jednotlivých organizací, jednak z právních, resp. institucionálních charakteristik. Linie normativní pojmá vymezení sociální ekonomiky prostřednictvím společných principů, sdílených jednotlivými organizacemi. Právě zaměření na principy a hodnoty může seskupit dohromady i organizačně velmi odlišné typy institucí. Právně – institucionální přístup de facto omezuje ekonomické instituce na soubor subjektů (právních forem), odpovídajících charakteristikám sociální ekonomiky. V podstatě může jít o následující typy organizací: družstva (co-operatives), vzájemně prospěšné organizace (mutual societies), spolky (associations). Právní formy mohou mít samozřejmě v různých

⁵¹ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

zemích různé podoby, *názvy* i *náplň* činnosti. To je dáno obecně historií dané země, jejími sociálně-ekonomickými kořeny, vztahy, zvyklostmi. Výše uvedené typy organizací jsou tak či onak přítomny v každé společnosti.

Posledním z užívaných pojmů je pojem Neformální sektor, kde podle Abzuga (1999)⁵² v tento koncept v sobě zahrnuje čtyři fenomény komunitní, společenské vazby, etnicky uzavřený prostor, důvěra a snaha vyhnout se zdanění. V zemích východní Evropy má tento koncept blízko chápání občanské společnosti, jde o paralelní sféru k příkazové ekonomice. V pojetí zprostředkovatelské ekonomiky neformální sektor odpovídá sektoru domácností.

Závěrem lze konstatovat, že i když se jednotlivé koncepty do jisté míry překrývají, zejména při akcentu na dobrovolnost a absenci ziskového motivu, za nejvhodnější považujeme označení neziskový sektor. Jde o neziskový sektor sdružující organizace vymezené nejen strukturálně, ale do jisté míry také systémem národních účtů. V zájmu dodržení určité zvyklosti k tomuto označení přidáváme na některých místech slovo *nestátní* a to i pro odlišení od neziskových organizací veřejných.⁵³

52 ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

53 Srovnej ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 144 s. ISBN 978-80-210-8430-8.

6 DEFINICE, TYPICKÉ ZNAKY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A JEJICH ČLENĚNÍ

Z rozsáhlé literatury zabývající se problematikou neziskových organizací je možné uvést následující definice na základě jednotlivých vybraných autorů, z nichž se nabízí:

- Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny, či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.⁵⁴
- Často užívaný pojem nezisková organizace je v právním řádu České republiky naprosto neznámým pojmem. Označuje organizaci, která vznikla za účelem vykonávání veřejně prospěšné činnosti, nikoliv za účelem dosahování zisku.⁵⁵
- Termín nezisková organizace označuje právnické osoby či organizace, které se primárně zabývají získáváním a přerozdělováním finančních prostředků pro účely dobročinné, rozvoje náboženství, kultury, vzdělání, sociální účely nebo pro realizaci dalších „dobrých skutků“.
- Neziskové organizace jsou právnické či sociální subjekty vytvořené za účelem výroby zboží a služby, jejichž stav nedovoluje, aby byly zdrojem příjmů, zisku nebo jiným finančním výnosem pro jednotky, které ji založily, řídí nebo financují.⁵⁶

Je třeba poznamenat, že jednotlivé definice odpovídají záměru, se kterým jednotliví autoři definici vytvořili. Všechny definice mají společný průnik v činnosti, poslání nebo funkci neziskové organizace, která se ukazuje být určujícím prvkem celého nestátního neziskového sektoru.⁵⁷

⁵⁴ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

⁵⁵ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

⁵⁶ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevydělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁵⁷ BENČO, Jozef, Helena KUVÍKOVÁ a kol. *Ekonomika veřejných služeb*. Banská Bystrica: Univerzita Mateje Béla, Ekonomická fakulta, 2011, 334 s. ISBN 978-80-557-0323-7.

Celý sektor a organizace v něm plní významnou úlohu ve společnosti. Všechny organizace jsou ekonomickými subjekty, které vstupují na trh, poptávají a nabízejí, což představuje významný ekonomický, lze říci národohospodářský přínos. Většina organizací v tomto sektoru plní i svoji sociální roli. Některé poskytují různým zájemcům a často i z řad sociálně potřebných či vyloučených, výkon určitých služeb nebo poskytují různé statky, jež dani zájemci nemohou jiným způsobem získat. Často se tyto organizace stávají jediným zastáncem určitých sociálních skupin, ochraňují jejich práva a lidskou důstojnost. Tyto organizace svojí existencí napravují tržní selhání (trh není schopen či ochoten zajistit příslušné služby, statky či jistoty), stejně tak napravují vládní selhání, neboť doplňují nabídku kolektivních statků a služeb, kterou poskytuje pomocí svých výdajových programů sám stát jen v určité minimální úrovni.

Samostatnou funkcí NNO a jeho organizací je role socializační nebo participační. Občanům je umožněno pomocí NNO vykonávat své právo sdružovací, uspokojovat své specifické potřeby, působit osvětově, aktivně se podílet na výkonu demokracie a kontroly státní moci, stejně tak být aktivní součástí občanské společnosti dané země.

NNO přispívají ke snížení celkových výdajů státu i přesto, že pro svou činnost potřebují určité finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Zajišťují totiž činnosti, které by jinak musel obstarat sám stát. Činnost NNO také rozšiřuje nabídku zaměstnání na trhu práce, roste rovněž počet pracovníků v tomto sektoru, převážně na úkor celkového počtu pracovníků ve státním neziskovém sektoru. Přispívá tak ke snížení neúměrného počtu pracovníků ve veřejném sektoru.⁵⁸

K podrobnější charakteristice neziskových organizací napomohou i jejich typické znaky, z nichž některé byly již zmíněny. Souhrnně lze neziskové organizace charakterizovat za pomoci těchto znaků

- **Institucionalizované** (*organized*) – mají jistou institucionální strukturu, organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
- **Soukromé** (*private*) – tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou

⁵⁸ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Neúředelné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

státní podporu, nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.

- **Neziskové** (*non-profit*) – ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.
- **Samosprávné a nezávislé** (*self-governing*) – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládnány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně.
- **Dobrovolné** (*voluntary*) – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách.

Dalším rysem je, že:

- jsou **prospěšné**, přispívají k veřejnému dobru, usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku.

Posledně jmenovaný rys neziskových organizací však není jednoduše definovatelný a v praxi je obtížně postižitelný či měřitelný.⁵⁹

Členění neziskových organizací

Subjekty neziskového sektoru lze členit díky jejich rozmanitosti na základě nejrůznějších hledisek. Mezi základní patří například kritérium globálního charakteru poslání. Na základě tohoto kritéria se NO člení na veřejně prospěšné, jejichž poslání spočívá v produkci veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby společnosti. Druhou skupinou jsou vzájemně prospěšné NO, které jsou založeny za účelem uspokojování svých vlastních zájmů, přičemž tyto zájmy by měly být ve vztahu k veřejnosti korektní.⁶⁰

⁵⁹ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁶⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 33. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

Jedním z nejvýznamnějších a velmi často používaných členění NO je rozdělení na státní a nestátní neziskové organizace. Rozdíl v případě NNO vyjadřuje explicitní oddělení od státu, coby iniciátora vzniku či zřizovatele takové organizace. Z tohoto členění vychází ve svém principu i poradní orgán vlády České republiky Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNNO) a současně je stěžejní i z hlediska zaměření předkládané monografie, neboť tato se zabývá právě nestátními neziskovými organizacemi.

Pokud bychom se zabývali státními neziskovými organizacemi, tak ty jsou zřizovány státem, kraji či obcemi. Zástupci těchto subjektů jsou organizační složky a příspěvkové organizace, které zabezpečují převážně výkon státní správy či zajištění jiných veřejných služeb v oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, školství atd.⁶¹

Naše pozornost je, jak bylo výše uvedeno, zaměřena na nestátní neziskové organizace, kde vzrůstající pozornosti se NNO dostává především díky jejich významu pro uspokojování společenských potřeb. NNO poskytují služby, které stát ve většině případů nechce poskytovat či je poskytuje neefektivně. Tím dochází k vytváření prostoru pro činnost NNO. Tyto organizace vnímají příležitosti v oblastech, které pro podnikatelské subjekty představují problém, a to často z toho důvodu, že zákazníci těchto služeb za ně nejsou ochotni či schopni zaplatit pro tyto subjekty zajímavou cenu.⁶²

Kategorii subjektů nestátního neziskového sektoru lze definovat na základě významné a mezinárodně sdílené definice autorů L. M. Salamona a H. K. Anheiera⁶³. Tito autoři za rozhodující považují splnění pěti základních vlastností, podle nichž jsou NNO:

- institucionalizované (tj. formálně organizované) – mají určitou institucionální strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně či právně registrovány;
- soukromé – nejsou řízeny státní správou, jsou od ní institucionálně odděleny. To znamená, že ve vedení těchto organizací nemohou

⁶¹ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁶² NOVOTNÝ Jiří, Martin LUKEŠ a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2008, 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

⁶³ SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997, Johns Hopkins nonprofit sector series, 526 s. ISBN 0-7190-4901-6.

působit státní úředníci. Rozhodující skutečností je, že základní struktura NNO je ve své podstatě soukromá;

- neziskové – nepřipouští se přerozdělování zisku dosaženého z činnosti organizace mezi vlastníky. Pokud NNO zisku dosáhne, musí jej znovu použít na cíle vycházející ze svého poslání;
- samosprávné a nezávislé – mají vlastní interní postupy, pravidla a struktury, díky kterým mohou kontrolovat vlastní činnost. Jsou tedy schopny řídit samy sebe a nejsou ovládány státem ani jinými subjekty stojícími mimo ně;
- dobrovolné – v rámci své činnosti využívají dobrovolnou účast, která se může projevovat například výkonem neplacené práce či formou darů.

Stejskal, Kuvíková a Mat'átková dodávají, že jejich dalším rysem je veřejná prospěšnost, tedy že přispívají k veřejnému dobru a usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku. Stát a jeho správa v současné době pracuje se dvěma vymezeními subjektů NNO, a to s definicí Českého statistického úřadu a s definicí vytvořenou RVNNO. Definice RVNNO je významná, neboť je do značné míry využívána státní správou a v zásadě územní samosprávou mimo jiné v rámci dotační politiky. Obě definice se shodují v tom, že NNO jsou subjekty soukromého práva, které vykazují znaky obsažené v mezinárodní definici L. M. Salamona a H. K. Anheiera. Podstatou vymezení RVNNO je zúžení okruhu typických právních forem, které ji naplňují:

- spolky a pobočné spolky (dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky),
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- církevní právnické osoby (resp. účelová zařízení církví),
- ústavy.

Legislativa zaměřená na právní formy NNO prodělala řadu zásadních změn. S účinností od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) a zároveň jím byly zrušeny původní právní předpisy, které postavení těchto organizací upravovaly, a sice zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

Registrovaná občanská sdružení se s účinností NOZ považují za spolky. NOZ však umožnil občanským sdružením zároveň změnu právní formy na sociální družstvo či ústav. Nadace a nadační fondy se řadí dle NOZ mezi fundace, tedy právnické osoby tvořené majetkem vyčleněným k určitému účelu. Obecně prospěšné společnosti založené před 1. lednem 2014 mohou i nadále (po nabytí účinnosti NOZ) působit v právní formě obecně prospěšné společnosti a řídí se tak stále zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění platném k 31. prosinci 2013. Zároveň jim byla na základě přechodných ustanovení NOZ umožněna transformace na ústav, nadaci či nadační fond.

Další významnou legislativní úpravu zaměřenou na NNO měl být zákon o statusu veřejné prospěšnosti, jehož cílem mělo být zvýšení transparentnosti a důvěryhodnosti organizací neziskového sektoru. Status veřejné prospěšnosti je využíván ve většině evropských zemí a slouží k vymezení organizací, které mají na základě své činnosti možnost ucházet se o podporu z veřejných zdrojů či využívat dalších, typicky daňových zvýhodnění.⁶⁴

Současný princip v České republice je však odlišný. Přístup k těmto výhodám mají NNO převážně na základě jejich právní formy. V § 146 NOZ je uvedeno: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“ V NOZ je dále uvedeno právo na zápis statusu veřejné prospěšnosti po splnění podmínek stanovených jiným právním předpisem.

⁶⁴ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Neúdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

7 PROSPĚŠNOST ČINNOSTÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Většina NNO definuje a utváří své poslání a hlavní činnosti v souladu s popsányými funkcemi a rolemi. Veškeré své činnosti vykonávají bez motivu zisku či jiných podnikatelských benefitů, což umožňuje plnou koncentraci organizace a jejích členů na dosahování užitků směřujících vně i dovnitř organizace.

Tvorba základních organizačně-právních norem pro neziskový veřejný i soukromý sektor v 90. letech 20. století odhalila několik zásadních otázek. Jednou z nich byla právě i otázka veřejné prospěšnosti, vzájemné prospěšnosti a případně i otázka veřejného zájmu státu na zabezpečování veřejných služeb prostřednictvím různorodé institucionální struktury. Realizace těchto aktivit není vyhrazena jen veřejné moci a subjektům, které si vláda sama zřídí. I soukromé neziskové organizace zde mohou vykonávat vzájemně prospěšné nebo veřejně prospěšné aktivity. Obsahové vymezení veřejné prospěšnosti neexistuje, ani v teorii není jasně definováno. To platilo i v České republice až do roku 2012.

Rekodifikace soukromého práva se tedy dotkla i neziskových organizací. Změny, které tato rekodifikace neziskovému sektoru přinesla, jsou spojeny především se zavedením nového občanského zákoníku. Občanský zákoník přišel s novou terminologií a také nahradil či úplně zrušil řadu právních předpisů. Jako příklad jsme již výše uvedli zákon o sdružování občanů, zákon o nadacích a nadačních fondech nebo zrušený zákon o obecně prospěšných společnostech. V rámci neziskového sektoru změny nejvýrazněji zasáhly občanská sdružení. Jak už jsme se zmínili výše, zákon upravující tyto organizace byl s účinností nového občanského zákoníku zrušen a s ním i označení občanské sdružení. Od ledna 2014 se z občanských sdružení automaticky staly spolky a jejich právní úpravu nyní nalezneme v novém občanském zákoníku. Občanská sdružení (dnes spolky) byla a ještě stále jsou v důsledku těchto změn nuceny přemýšlet o tom, jakou právní formu zvolí pro své další působení. Pokud by jim forma spolku, kterým se od roku 2014 staly, nevyhovovala, mají možnost rozhodnout se pro transformaci na jinou právní formu. Konkrétně měla občanská sdružení do konce roku 2013

možnost transformace na obecně prospěšnou společnost. Od roku 2014 pak mají možnost transformace na ústav nebo sociální družstvo. O těchto nových právních formách existuje řada publikací, článků a příspěvků. Nicméně s konkrétními vodítky, která by organizacím při rozhodování pomohla zjistit nebo alespoň naznačit, která z těchto možných právních forem bude pro danou organizaci pravděpodobně nejvhodnější, se už tak často nesetkáme.

Tak rozsáhle změny právních poměrů, k jakým došlo v oblasti soukromého práva v České republice, většinou vykazují určité nedostatky, které jsou odhalovány až s postupem času. Ani nový občanský zákoník a doprovodné předpisy nejsou bez chyby. Zavedení nového občanského zákoníku mělo do českých právních poměrů

neziskových organizací přinést mimo jiné zvýšení transparentnosti neziskového sektoru. Nový občanský zákoník pracuje s pojmem veřejně prospěšná společnost a konkrétní vymezení tohoto pojmu měl obsahovat zákon o statusu veřejné prospěšnosti. Nicméně tento zákon byl zamítnut a tak původní záměr zavedení tohoto institutu do českých právních poměrů v podstatě ztrácí význam.

Občanský zákoník v současné době zakotvuje charakter veřejně prospěšných nestátních neziskových organizací a definuje je takto: „*veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností, k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúbohné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu*“.⁶⁵ Tento rys bude zachycen ve veřejném rejstříku neziskových organizací a bude k němu přihlíženo při poskytování veřejné podpory z veřejných rozpočtů.

Vůči zákonem dané definici je možné uvést negativa, se kterými je přímo spojena jednak

- Terminologie – pojem „veřejná prospěšnost“ nelze jednoznačně definovat, protože se tato charakteristika významově vyvíjí, a nelze jej tedy vymezovat ani legislativní definicí. Jedná se o velmi zavádějící pojem. Státní moc bude kategorizovat, co je veřejně prospěšné a co není, což je nežádoucí pro celkové chápání veřejné prospěšnosti.

⁶⁵ § 146 z. č. 89/2012 Sb., Občanský zákon, v platném znění.

- Transparentnost NNO – zákoník nesplňuje původní záměr řešit transparentnost všech NNO, neboť se dotýká výhradně těch subjektů, kterým bude statut veřejné prospěšnosti přiznán.
- Přístup k prostředkům z veřejných zdrojů – zákon sice zajišťuje selekci subjektů, které žádají o prostředky z veřejných rozpočtů, avšak taková úprava je nekoncepční, nepřísluší NOZ a nemůže jím být ani předjímana.
- Přidělování statusu – bude založeno na schvalování odborné komise a tedy i na posuzování jednotlivců. Tento akreditační proces bude znamenat zátěž, která není nijak zdůvodněna a nepřinese občanské společnosti žádný přínos. Jakýkoli schvalovací proces popírá samotný smysl svobodné občanské společnosti.

Pro srovnání je možné uvést slovenskou zkušenost s vymezením tohoto pojmu. Slovenské právní předpisy vymezují jen seznam činností, které se považují za veřejné prospěšné s tím, že ponechávají velký prostor pro kreativnost uživatelům těchto právních předpisů (zejména orgánům veřejné moci), které je používají. Tento způsob však nepředstavuje pozitivní příspěvek k jasnému a transparentnímu vymezení veřejné prospěšnosti.⁶⁶

Dle dosavadní běžné praxe je však možné odvodit, že pojem „veřejná prospěšnost“ se objevuje i v právní teorii. Zde bývá užíván jako antonymum pojmů „vzájemná prospěšnost“ anebo „individuální prospěšnost“.⁶⁷ V běžné legislativě je využíván pojem „obecná prospěšnost“ – typicky v pojmenování organizací – OPS. V této souvislosti se česká praxe velmi přiblížila té slovenské, a to ve vymezení obecně prospěšných činností, které mohou vykonávat obecně prospěšné společnosti.

⁶⁶ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁶⁷ Podrobněji viz NADÁCIA OTVORENEJ SPOLOČNOSTI – FÓRUM DONOROV. *Veřejná prospěšnost' legislatíva a prax. (Veřejný zájem a veřejná prospěšnost' v legislativě a praxi orgánov verejnej správy)*. Bratislava: Vydavateľstvo Pozsony, 2006. ISBN 80-967009-7-9; NADÁCIA OTVORENEJ SPOLOČNOSTI. *Veřejná prospěšnost' príklady iných krajín (Úprava verejnej prospěšnosti a skúsenosti zo zahraničia)*. Bratislava: Pozsony, 2006. ISBN 80-969565-0-7.

8 VEŘEJNÁ PROSPĚŠNOST V ČESKÉ REPUBLICE A EVROPĚ – VZÁJEMNÁ PROSPĚŠNOST

Pojem veřejný zájem není českou legislativou jasně vymezen. V ekonomických teoriích existuje hned několik pokusů o vymezení veřejného zájmu, a to od jeho absolutního vyloučení, až po komplikované právní vymezení. Celosvětově je uznávanou, tzv. Lippmanova definice veřejného zájmu z roku 1921, podle které je veřejným zájmem to, co by si lidé vybrali, kdyby viděli jasně a racionálně a jednali nezaujatě a benevolentně. Obecně lze z praxe odvodit, že veřejného zájmu používá k označení těchto dvou činností z hlediska jejich působení v normotvorbě a to důvodu pro zásah veřejné moci do individuálních práv, zejména vlastnických, jednotlivců, a dále je to hodnotící kritérium určité činnosti nebo věci z hlediska jejich prospěchu, majetkového nebo jiného, pro veřejnost.⁶⁸

A to ani mezinárodní organizace a instituce nejsou sdílnější a nejsou ochotny vymezit obecně pojem veřejný zájem či veřejnou prospěšnost neziskových organizací. Díky závažnosti následků takové definice je vždy pojem či vlastnost organizace, posuzována jednotlivě podle konkrétních okolností. Obecnou závaznou definici může ustanovit pouze zákonodárny orgán každého státu. Je však v definici obou uvedených pojmů limitován zejména těmito třemi zásadami:

- zásadou generality,
- zásadou delegování,
- zásadou svrchovanosti ústavy.⁶⁹

Je však možné konstatovat, že veřejná prospěšnost spadá pod pojem veřejný zájem. Pojem veřejná neboli všeobecná prospěšnost je využíván ve dvou významech a to v prvním je to spojení veřejné prospěšnosti se službami, které jsou poskytovány ve veřejném zájmu pro všechny občany. V legislativě je možné poskytování těchto služeb zakotvit formou zákona a takovýto předpis po té musí obsahovat i podmínky jejich realizace, případně

⁶⁸ Srovnej DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁶⁹ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

podmínky financování.⁷⁰ Druhou možností je definování formálních podmínek, včetně právní formy, které je potřeba splnit, aby bylo možné veřejně prospěšné služby poskytovat. Jednodušší pro legislativce je první způsob. V druhém je totiž nezbytné vypořádat se s otázkami, proč právě jen definovaná právní forma může poskytovat veřejně prospěšné služby, případně proč je jejich rozsah omezen atd.

Druhým významem je spojení veřejné prospěšnosti s dalšími instituty, čímž může být veřejně prospěšné zařízení, veřejně prospěšné práce, veřejnoprávní účel. Každý z těchto pojmů musí být jasně vymezen ve zvláštním právním předpise⁷¹.

Slovenská republika má samostatný právní předpis a to zákon č. 213/1997 Z. z., Zákon o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospěšné služby, v znení neskorších predpisov, který definuje všeobecně prospěšné služby taxativním výčtem. Mezi tyto služby patří:

- poskytování zdravotní péče,
- poskytování sociální pomoci a humanitární péče,
- tvorba, rozvoj, ochrana a obnova, prezentace duchovních a kulturních hodnot,
- ochrana lidských práv a základních svobod člověka,
- vzdělávání, výchova a rozvoj tělesné kultury,
- výzkum, vývoj, vědecko-technické služby a informační služby,
- tvorba a ochrana životního prostředí a ochrana zdraví obyvatelstva,
- služby na podpora regionálního rozvoje a zaměstnanosti,
- zabezpečování bydlení, správy, údržby a obnovy bytového fondu.

Česká republika nemá explicitní právní předpis, který by se této problematice věnoval. Částečně jej nahrazuje NOZ, avšak do budoucna očekává se přijetí speciálního zákona o veřejné prospěšnosti.⁷²

⁷⁰ Srovnej DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁷¹ Srovnej STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

⁷² Srovnej DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

Pojem veřejná prospěšnost, vznikl společně s NOZ a měl za úkol vyřešit dlouholeté debaty, jak tento pojem definovat a jaké výhody budou z tohoto statusu plynout. Jak již bylo zmíněno výše zákonem je veřejná prospěšnost vymezen jako právnická osoba, jejímž posláním je přispívat vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování této právnické osoby mají podstatný vliv pouze bezúhonné osoby a nabytá majetek z poctivých zdrojů, který hospodárně využívá k veřejně prospěšnému účelu.⁷³ Veřejná prospěšnost se tedy váže na věcný obsah právnické osoby, nikoli na právní formu, jak tomu bylo doposud.

Pro získání statusu veřejné prospěšnosti vyplývají pro právnické osoby jednotlivé podmínky, které jsou stanoveny v definici pojmu. Jako základní znak se předpokládá, že posláním takové právnické osoby bude přispívat vlastní činností k dosahování obecného blaha. V NOZ není blíže specifikováno, co lze považovat za obecné blaho, ale z tehdejšího připravovaného zákona o veřejné prospěšnosti lze vyčíst, které činnosti vedou k dosažení obecného blaha. Jedná se o činnost směřující k prospěchu určitého okruhu osob určených druhově. V zákoně jsou vyjmenovány činnosti zejména v oblastech:

- rozvojové spolupráce, humanitární pomoci, charitativní činnosti a odstraňování chudoby,
- komunitního nebo lokálního rozvoje, včetně komunitně vedeného místního rozvoje realizovaného místními akčními skupinami,
- odstraňování diskriminace založené na jakémkoli důvodu, jako je rasa, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientace, věk, zdravotní postižení, náboženské vyznání, víra či světový názor,
- práce s dětmi, mládeží a zvláště zranitelnými osobami včetně ochrany těchto skupin,
- ochrana kulturního dědictví a péče o něj,
- ochrana občanských a lidských práv a práv národnostních a etnických menšin,
- ochrana ohrožených nebo zraněných živočichů a jiných biologických druhů a péče o ně,
- ochrana spotřebitele a poskytování bezplatné právní pomoci,
- ochrana zdraví a poskytování zdravotních služeb, včetně prevence a léčby látkových a nelátkových závislostí,

⁷³ § 146 z. č. 89/2012 Sb., Občanský zákon, v platném znění.

- ochrana životního prostředí,
- ochrana duševního vlastnictví,
- myslivosti, včelařství, sportovního rybářství, organizovaného zájmového chovatelství a zahrádkářské činnosti,
- péče o kultivaci mezilidských vztahů,
- podpora nebo ochrana osob se zdravotním postižením a znevýhodněných osob,
- podpora rodiny,
- pomoci při přípravě na mimořádné události nebo krizové situace a při jejich řešení,
- pomoci cizinců v České republice,
- poskytování nadačních příspěvků na činnost přispívající k dosahování obecného blaha,
- prevence kriminality a sociálně-patologických jevů,
- rozvoje demokracie a posilování právního státu,
- sociálního, kulturního, duchovního a hospodářského rozvoje,
- sociálních a veřejných kulturních služeb,
- vědy, rozvoje, a výzkumu,
- vzdělání, školení, osvěty a sportu,
- rozvoje vojenských tradic, péče o válečné veterány a přípravy občanů k obraně vlasti.⁷⁴

Jak lze z předchozích oblastí vyčíst, jedná se o určité veřejně prospěšné služby, které jsou zpravidla neziskové. Poslání, které směřuje k obecnému blahu, musí být obsaženo v zakladatelském právním jednání a není rozhodné, jestli bude vymezeno již při založení právnické osoby nebo upraveno až následně po jejím vzniku.⁷⁵

A dále se předpokládá, že vliv na rozhodování právnické osoby budou mít pouze bezúhonné osoby. Definice takové osoby byla uvedena v tehdy připravovaném návrhu zákona. Nejedná se o osobu, která byla pravomocně odsouzena pro úmyslný trestní čin, trestní čin hospodářský nebo trestní čin proti majetku, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena. Za osobu mající podstatný vliv na rozhodování veřejně prospěšné právnické osoby se v tomto případě považuje osoba, která je členem statutárního nebo

⁷⁴ Zákon o statusu veřejné prospěšnosti a o změně souvisejících zákonů § 4 odst. 2

⁷⁵ Komentář k OZ s. 488.

kontrolního orgánu, který je v případě veřejné prospěšné právnické osoby povinně zřízen, nebo osoba zastupující v jejím statutárním nebo kontrolního orgánu. Ve zvlášť odůvodněných případech může soud tuto podmínku prominout, to však neplatí, pokud jde o trestní čin spáchaný v souvislosti s činností přispívající k dosahování obecného blaha. Bezúhonnost se prokazuje výpisem z trestního rejstříku. Je otázkou, jak by se posuzovala bezúhonnost každého člena ve spolku s několikatisícovou členskou základnou, kde by všichni byli součástí členské schůze.

Jako posledním předpokladem právnické osoby, která má zájem stát se veřejně prospěšnou je, že taková osoba získala majetek z poctivých zdrojů a hospodárně jej využívá k veřejně prospěšnému účelu, to znamená efektivně a transparentně. Jedná se zejména o zákaz přerozdělování případných zisků zakladatelům, členům orgánů či zaměstnancům, ale tyto prostředky se musí používat na dosažení veřejně prospěšného účelu. Jiná výdělečná činnost, která není samotným účelem, ale vede k podpoře hlavní činnosti, zakázaná není.⁷⁶

K samotnému prokazování poctivosti majetku, který právnická osoba nabyla a využívá ho k veřejně prospěšnému účelu, slouží účetní závěrka nebo přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích, pokud se jedná o právnickou osobu vedoucí jednoduché účetnictví, za účetní období bezprostředně předcházející dni podání návrhu na zápis veřejně prospěšného statusu. Pokud čistý obrat právnické osoby přesahuje 5 000 000 Kč, podléhá účetní závěrka ověření auditorem, která také slouží k prokázání poctivosti zdrojů majetku. Poslední povinnou listinou je zpráva o vlastní činnosti za každé uplynulé období, které obsahuje alespoň náležitosti vymezené v zákoně.⁷⁷ Způsob, jakým je kontrolována pravdivost informací v těchto dokumentech, není v zákoně uvedena. Právnická osoba, která splní všechny podmínky stanovené jiným právním předpisem, má právo na zapsání statusu veřejné prospěšnosti do veřejného rejstříku.⁷⁸ Jiným právním předpisem se zde odkazuje na Zákon o statutu veřejné prospěšnosti. Dále má také

⁷⁶ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁷⁷ Zákon o statusu veřejné prospěšnosti a o změně souvisejících zákonů, § 9.

⁷⁸ § 147 NOZ

právo uvést ve svém názvu, že je veřejně prospěšná.⁷⁹ Pro umístění této informace v názvu zákon nestanovil žádné pravidlo a záleží tedy na vůli právnické osoby.⁸⁰

Společně s Novým občanským zákoníkem měl vstoupit v platnost Zákon o statusu veřejné prospěšnosti, který byl na podzim 2013 zamítnut Senátem zejména z důvodu krátké lhůty do účinnosti navrženého zákona spojené s potencionálním administrativním zatížením soudů.⁸¹ Poslanecká sněmovna byla v té době rozpuštěna a nemohla se proto k zamítnutému návrhu zákona opětovně vyjádřit. Z toho důvodu jednání pokračovalo až do 16. srpna 2017, kdy se vláda rozhodla vydat zákon č. 303/2017 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti se zrušením statusu veřejné prospěšnosti s účinností od 1. ledna 2018.⁸²

Tímto zákonem jsou zrušeny § 147 až 150, § 231 a § 272 odst. 1 druhá věta v NOZ, které doposud popisovaly definici veřejné prospěšnosti, a další jednotlivé paragrafy v právních předpisech, jež se zmiňovaly o veřejné prospěšnosti. Zákon byl zrušen z důvodu neúplnosti. Jedná se zejména o nezpracování prostředků, které by kontrolovaly dodržování jednotlivých podmínek pro status veřejné prospěšnosti. Jako další z důvodů byla uvedena otázka přílišného zatěžování soudů.⁸³ Zároveň se politici domnívají, že bez návaznosti na veřejnoprávní benefity, jako jsou například daňové výhody, nebude mezi neziskovými organizacemi o status veřejné prospěšnosti velký zájem.

Současnou úpravu veřejně prospěšných organizací lze považovat za nedostatečnou, protože jako jediné kritérium bere v úvahu právní formu, a to formu neziskové organizace. Zákon o veřejné prospěšnosti však přisuzoval tento statut na základě věcného obsahu, a proto lépe určoval skutečné právnické osoby, které mají zájem o prosazování veřejného blaha.

⁷⁹ § 150 NOZ

⁸⁰ MELZER, Filip. *Občanský zákoník: velký komentář. Svazek IX*, § 2894–3081. Praha: Leges, 2018. ISBN 978-80-7502-199-1.

⁸¹ Senátní tisk č. 167. Senát Parlamentu České republiky. Dostupné z: <http://www.senat.cz/xqw/webdav/psssenat/original/69496/58411>

⁸² Viz Senátní tisk č. 176. Senát Parlamentu České republiky. Dostupné z: <http://www.senat.cz/xqw/webdav/psssenat/original/85058/71368>

⁸³ Stenozáznam 55. schůze Parlamentu České republiky o návrhu zákona o statusu veřejné prospěšnosti a o změně souvisejících zákonů. Dostupné z: <https://www.psp.cz/eknih/2013ps/stenprot/055schuz/bqbs/b31205201.htm>

Přijetím zákona o veřejné prospěšnosti by se výrazně zvýšila transparentnost neziskového prostoru, jelikož momentálně se může de facto kdokoli prohlásit za veřejně prospěšnou organizaci a neexistují žádné prostředky, které by dokázaly opak, čímž může teoreticky docházet ke klamavému jednání vůči třetí osobě. Samotná transparentnost by mohla dále přinést jakousi záruku pro dárci ze soukromého sektoru, kteří by měli přehled, pro jaké účely se jejich dar použil a dále by bylo možné používat tento statut jako jakousi záruku čistých zájmů ve prospěch veřejného blaha. Pomocí podmínek stanovených pro získání statutu veřejné prospěšnosti by stát mohl získat významnou pomůcku při regulování neziskového prostoru a použít ji pro efektivnější rozdělování veřejných financí do neziskového sektoru.

Bohužel poslední úprava návrhu zákona veřejné prospěšnosti obsahovala mezery, které by současnou situaci neziskového sektoru nevyřešily, naopak zde hrozilo velké zhoršení v podobě obcházení daného zákona. Jedná se zejména o absenci určení kontrolního orgánu ze strany státu ohledně pravdivosti zveřejňovaných dokumentů a poctivosti nabytého majetku. Pokud by byla tato mezera v zákoně zneužita, znamenalo by to naprosté znevážení statutu veřejné prospěšnosti a celý zákon by postrádal význam, pro který byl vytvořen.

Jak už bylo zmíněno na jednání poslanecké sněmovny, zavedení statutu veřejné prospěšnosti by výrazně zvýšilo administrativní zatížení jak u soudů, tak ze strany žadatele o statut. Tato situace by mohla způsobit ztrátu zájmu o zápis veřejné prospěšnosti, pokud by se k tomu nevázaly žádné výhody ze strany státu.

Pro posílení vědomí, proč je potřeba bojovat pro vytvoření transparentního, spolehlivého a moderního neziskového sektoru, vznikla Asociace veřejně prospěšných organizací České republiky. Tato organizace si vytvořila, tzn. Značku spolehlivosti – Spolehlivá veřejně prospěšná organizace, kdy se jménem svých členů se snaží prosazovat zájmy veřejně prospěšných organizací. Dále tato organizace vytváří různé vzdělávací programy a informační a poradenské služby nejen pro své členy, ale i pro ostatní neziskové organizace a snaží se tím dostat veřejnou prospěšnost do povědomí široké veřejnosti.⁸⁴

⁸⁴ *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/2014/poslani-a-cileavpo-cr/>

8.1 Veřejná prospěšnost v Evropě

Většina evropských zemí nemá v právních rádech jednoznačně definovanou veřejnou prospěšnost. Pokud je zde zmíněna, jedná se většinou pouze o charakteristické znaky, což lze považovat za veřejnou prospěšnost doplněnou demonstrativním výčtem veřejně prospěšných účelů navázané na tradice, potřeby a hodnoty jednotlivých zemí.

V současné době existují tři základní pojetí veřejné prospěšnosti v Evropě. Podle prvního pojetí typického pro západoevropské země, není tento pojem explicitně vyjádřen právní úpravou nebo je tato problematika upravovaná v rámci veřejného práva, kde je mnohdy definován velmi obecně. Právní forma právnické osoby není v tomto případě rozhodující, proto může například i společnost s ručením omezeným získat status veřejné prospěšnosti a pobírat výhody vyplývající z tohoto postavení, například daňové úlevy.

Druhý způsob, prosazovaný zejména v zemích bývalého „východního bloku“, např. v Maďarsku, Litvě a dalších, je zakotvení samotné definice statusu veřejné prospěšnosti v samostatném zákoně. Tyto snahy byly i v České republice, vyvrcholily však ukončením jednání a dále se pokračuje přístupem, který se zde vyskytoval již před jednáním o zákoně. Třetí způsob, který se mimo Českou republiku využívá i v Bulharsku, přisuzuje výhody vyplývající ze statusu veřejné prospěšnosti určitým právním formám a dále již nezáleží na tom, čím se tato právnická osoba zabývá. Tento poslední přístup se jeví jako nejméně vhodný a efektivní.⁸⁵

8.2 Vzájemná prospěšnost

Právní rámec soukromých neziskových organizací obvykle umožňuje vytvoření různých právních forem organizací, které jsou zřízeny k jakémukoliv účelu. Posláním neziskové organizace může být proto i naplňování vzájemně prospěšného účelu.

Pravděpodobně existují různé neziskové organizace nestátního typu, které jsou založeny výhradně pro realizaci vlastních aktivit a dosahování vzájemně prospěšných cílů. Na druhou stranu je třeba připomenout „křehkost“ tohoto

⁸⁵ RONOVSÁ, Kateřina. *Nové české nadační právo v evropském srovnání*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, Právní monografie, 327 s. ISBN 978-80-7357-971-5.

vymezení, neboť pokud uvedená organizace zorganizuje byť jedinou aktivitu ve prospěch veřejnosti, pak jistě vykonává i veřejně prospěšnou činnost. Samotné zařazení organizace do příslušné kategorie je tedy třeba provádět po pečlivé analýze rozsahu jednotlivých druhů činností a to veřejně prospěšné či vzájemně prospěšné a nezapomenout na dynamiku v této oblasti.⁸⁶

Samotné přidělení statutu právnické osobě (ať již neziskového či ziskového charakteru) totiž může přinést výrazné výhody, které jsou ukotveny v právních předpisech. Typicky jde o možnost čerpat dotační prostředky z veřejných rozpočtů, případně uplatňování daňových výhod a slev. Na druhé straně jsou s čerpáním výhod spojeny i častější kontroly čerpání a využití veřejných prostředků a výkonu aktivit organizace.⁸⁷

⁸⁶ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

⁸⁷ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

9 KLASIFIKACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A FUNKCE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskové organizace lze pro různé účely dělit z mnoha hledisek. Některá již byla zmíněna v kapitole 6. V následujícím textu jsou uvedena ta nejvýznamnější.

Podle globálního charakteru na

- *organizace veřejně prospěšné*, jejichž posláním je produkovat statky, které uspokojují potřeby široké veřejnosti, tj. všech, kteří poskytované služby potřebují (Český červený kříž);
- *organizace vzájemně prospěšné*, jejichž posláním je sloužit svým členům (případně jejich blízkým) – tzn. uzavřenému okruhu osob, které jsou zároveň členy organizace (tělovýchovná jednota).⁸⁸

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace vytvořila také své dělení neziskových organizací, ovšem pouze těch, kterými se zabývá, tedy nestátních.

Rozlišuje tyto organizace:

- nadace,
- občanská sdružení,
- nadační fondy,
- OPS,
- organizační jednotky sdružení,
- evidované právnické osoby.

Další klasifikaci je možné provést *podle realizované činnosti*. Zde je vycházeno ze tří různých klasifikací a to

- Mezinárodní klasifikace neziskových organizací – ICNPO,
- Systému klasifikace netržních činností OSN (COPNI) a
- Odvětvové klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) – OKEČ.⁸⁹

Od roku 2007 se pro statistické účely využívá Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která nahradila dříve používanou klasifikaci OKEČ.

⁸⁸ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

⁸⁹ SKARABELOVA, S. vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In: *Centrum pro výzkum neziskového sektoru* [online]. 3. 11. 2003 [cit. 22. 03. 2012]. Dostupné z [www.<http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdr>](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdr).

Dle převodníku vydaného ČSÚ je možné zjistit nové číslování, resp. písmenné označení činností, které vykonávají neziskové organizace. Například školství je uvedené pod č. 80. V rámci klasifikace CZ-NACE je zařazeno do sekce P – vzdělávání.

Další činnosti neziskových organizací jsou v sekcích

- O – veřejná správa, obrana a povinné sociální zabezpečení,
- R – kulturní a zábavní, rekreační činnosti,
- S – ostatní činnosti (tedy až v sekci „ostatní“ jsou zahrnuty aktivity organizací, jež sdružují osoby za účelem provozování svých zájmů).

Další klasifikaci uvádí Neubauerová, která připomíná evropskou klasifikaci ESA 95, vycházející ze systému účtů, a GFSM, klasifikace veřejného sektoru z hlediska financování⁹⁰.

Významnou klasifikaci přináší Rektořík v roce 2001. Podle poznatků z teorie a praxe se jeví jako nejkompexnější, dělí totiž neziskové organizace do pěti skupin *podle různých typologických znaků*:

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a ÚSC, s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných, s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.⁹¹

⁹⁰ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

⁹¹ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 80-86119-41-6.

Funkce nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskový sektor se svými organizacemi zastává hned několik základních funkcí, kterými jsou zejména

- *funkce ekonomická* – tento sektor má nezanedbatelný národohospodářský význam svým začleněním do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb, kdy působí např. jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.;
- *funkce sociální*, jež zahrnuje
 - funkci servisní – výkon a poskytování specifických statků,
 - funkci participační – uspokojování potřeby, sdružovat se, aktivně se podílet na činnosti dané organizace a zapojovat se i do života společnosti;
- *funkce politická*, která zahrnuje:
 - funkci ochránářskou – chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv,
 - funkci demokratizační – má mimořádný přínos k rozvoji demokracie, dává lidem možnost ovlivnit veřejnou politiku i veřejné mínění.⁹²

Dalšími funkcemi může být např. funkce informační či osvětová a kontrolní tak zvaná laická kontrola demokratického procesu uplatňování veřejné volby nebo institucí veřejného sektoru.

NNO přispívají ke snížení celkových výdajů státu i přesto, že pro svou činnost potřebují určité finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Zajišťují totiž činnosti, které by jinak musel obstarat sám stát. Činnost NNO také rozšiřuje nabídku zaměstnání na trhu práce, roste rovněž počet pracovníků v tomto sektoru, převážně na úkor celkového počtu pracovníků ve státním neziskovém sektoru. Přispívá tak ke snížení neúměrného počtu pracovníků ve veřejném sektoru⁹³

⁹² TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

⁹³ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

10 SHRNUTÍ KAPITOLY – VLASTNÍ NÁZOR AUTORŮ K POJMU NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace můžeme říci, jsou nedílnou součástí společnosti v každé vyspělé zemi, a to zejména vzhledem ke svému zásahu do velmi širokého spektra lidských činností, které nejsou zabezpečovány podnikatelskými subjekty a tím tak snižují výdaje státu. Za hlavní cíle těchto organizací se tedy považují služby veřejnému sektoru zejména v oblastech výchovy, vzdělávání, kultury, vědy, sociální péče a dále také dosažení společenského dobra jak jednotlivců, tak i společnosti jako celku.

Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace není snadným úkolem, protože už jen samotný název nestátní a nezisková stanoví, jaká tato organizace není, nikoli jaká je a co si pod tímto pojmem můžeme představit. Mnoho autorů definuje nestátní neziskové organizace jako *„soukromé, samostatně řízené organizace založené na předem určených hodnotách, které jsou zcela nebo zčásti závislé na peněžních dárců a dobrovolnické práci“*.

Jak již bylo výše uvedeno, definici neziskové organizace, také známé jako nevýdělečné organizace, doposud v České republice žádný platný právní předpis neupravuje, ale jedná se o pojem, který je běžně používán. Samotný pojem nezisková organizace vychází z anglické terminologie non profit organisation či non for profit organisation. V obecné rovině se jedná o organizace, které nebyly, na rozdíl od komerčních organizací, založeny za účelem podnikání, a jejichž účel není primárně založen na dosahování zisku. Tato definice však nevyklučuje možnost podnikání a vytváření zisku za podmínky, že se tento zisk není převáděn zakladatelům či těm, kdo organizaci řídí, ale musí se použít na rozvoj neziskové organizace.

Dále také můžeme shrnout, že nestátní neziskové organizace jsou právnické osoby založené za jiným účelem než je dosahování zisku a jeho následným rozdělováním mezi oprávněné osoby a současně lze říci, že se tyto organizace naopak zakládají za účelem uspokojování potřeb určité skupiny obyvatel či se záměrem dosáhnout určitého cíle. A proto se pro označení těchto právnických osob užívají pojmy jako „nevýdělečné“, „obecné“ nebo „veřejně prospěšné“, „nevládní“. Všechny tyto pojmy vystihují podstatu těchto subjektů a vypovídají o jejich charakteru. Současná právní úprava však žádný z těchto pojmů neužívá ani je nedefinuje. Stejně jako zákon nedefinuje pojem NNO, tak ani nestanovuje, které právní formy se za tyto organizace považují.

Pohledem autorů můžeme tedy shrnout, že neziskové organizace mohou zisk vytvářet a získávat prostředky hospodářskou a podnikatelskou činností, avšak tyto nabyté prostředky musí vložit zpět do své činnosti a do svého rozvoje. A na základě tohoto tedy můžeme konstatovat, že finanční zisk tedy není hlavním cílem neziskové organizace a motivem jejich existence, ale jde zvláště o dosažení užítku charakteru služby, která má význam pro společnost. Proto je možná raději používat pojem nevýdělečné organizace, který více reflektuje skutečný stav těchto organizací. Dalším pojmovým znakem NNO kromě jejich neziskovosti je jejich nezávislost na vládě či státní moci obecně. NNO jsou soukromoprávní subjekty práva a jejich činnost je proto omezena pouze zákony, což je odlišuje od neziskových organizací založených institucemi veřejného práva. Svoji činností pak NNO velmi často doplňují činnost veřejné správy, či dokonce v určitých oblastech přímo zajišťují služby místo státu, a to zejména díky jejich schopnosti pracovat efektivněji a adresněji než veřejná správa.

Dle autorů jsou nestátní neziskové organizace právníckými osobami soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti. Typické nestátní neziskové organizace naplňují znaky organizovanosti, mající určitý stupeň vnitřní organizační struktury, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány a dále mají soukromý charakter a nezávislost na státu. Dalšími typickými znaky jsou nerozdělování zisku mezi členy a rozhodující osoby, samosprávnost a dobrovolnost ve smyslu „s účastí dobrovolníků“.

Pro shrnutí bude tedy pojem nestátní neziskové organizace chápán a pojímán jako soukromá, samostatně řízená organizace, která je založena na předem určených hodnotách, které jsou zcela nebo z části závislé na peněžních darech a na dobrovolné práci, a bude se především jednat o ty organizace, jejichž posláním je pomoc lidem a které poskytují přímou i nepřímou pomoc. Přičemž mají k této pomoci potřebné zdroje a kapacity a cílem jejich činnosti je krom jiného hmotná i nehmotná pomoc. Základním motivem činnosti neziskové organizace je tedy dobrá vůle, úsilí a ochota pomáhat společnosti.

Neziskové organizace vznikají nejčastěji na základě osobní angažovanosti a potřeb občanů a pro své vynalézavé přístupy k řešení naléhavých sociálních problémů jsou právem uznávány. Realizují programy, které jsou zaměřeny na zlepšování kvality života společnosti i přes omezené finanční zdroje.

11 ZÁVĚREM

Pro shrnutí bude pojem nestátní neziskové organizace pro účely této monografie chápán stejně, jak jej pojímá Grown, tedy jako „*soukromé, samostatně řízené organizace založené na předem určených hodnotách, které jsou zcela nebo zčásti závislé na penězích dárců a dobrovolnické práci*“, a jejichž charakteristiky naplňují pět základních faktorů vymezených Salomonem a Anheierem. Bude se jednat především o ty organizace, jejichž posláním je pomoc lidem v nouzi a které poskytují přímou i nepřímou pomoc na místě mimořádných událostí velkého rozsahu. Zároveň mají k této pomoci potřebné zdroje a kapacity a cílem jejich činnosti je krom jiného hmotná i nehmotná pomoc obětem katastrof, případně dlouhodobá pomoc při vyrovnávání se s následky v oblasti zasažené mimořádnou událostí. Byly probírány jak organizace založené na základě náboženských hodnot, tak ty následující tradicí sekulární humanitární pomoci.

Současná podoba třetího sektoru v českém prostředí je krom mnoha jiných faktorů ovlivněna také vývojem občanského sektoru, respektive postoje státu k tomuto sektoru, jenž se ve dvacátém století několikrát proměnil. V historii demokratického českého státu si potom při povodních 1997 díky své činnosti zasloužily důvěru ze strany veřejnosti.

Nestátní neziskové organizace jsou právníckými osobami soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti. Typické NNO naplňují znaky mezinárodně sdílené definice, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier:

- Organizovanost (stálá, formalizovaná struktura).
- Soukromý charakter a nezávislost na státu (soukromoprávnost).
- Nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby).
- Samosprávnost (vnitřní struktura).
- Dobrovolnost (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“).

Vymezení NNO, zpracované RVNNO (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace) a používané pro účely této státní politiky, vychází z právních forem typických pro NNO. Toto vymezení nepolemizuje s mezinárodním

vymezením, ale zužuje okruh právních forem, které ji naplňují. Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

- Spolky a pobočné spolky (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- Nadace a nadační fondy (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ).
- Účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby
- Obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují)
- Ústavy (podle NOZ)
- Školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy

Tuto definici doplňuje členění NNO do několika typů podle jejich funkce.

Podle funkce jde o:

- Servisní NNO
- Advokační NNO
- Zájmové NNO
- Filantropické NNO

Servisní NNO poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky do této skupiny patří NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností.

Advokační NNO bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou

rolí v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

Filantropické NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

Zájmové NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky (například Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči, apod.). Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu.

Samotné neziskové organizace lze rozčlenit a kategorizovat dle různých předpokladů. Mezi jedno z nejdůležitějších členění se řadí segmentace dle globálního charakteru na organizace veřejně prospěšné a organizace vzájemně prospěšné. Účel veřejně prospěšných organizací lze shrnout jako uspokojování potřeb celé společnosti, příkladem může být charita či veřejná správa. Vzájemně prospěšná organizace podporuje skupiny občanů či právnických osob se společným zájmem a tím uspokojuje vlastní potřeby, typicky v zájmovém sdružení nebo ve spolku.

ZVLÁŠTNÍ ČÁST – PRÁVNÍ A EKONOMICKÉ ASPEKTY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

1 PRÁVNÍ ASPEKTY VEŘEJNÉ PROSPĚŠNOSTI

Rozlišné napříč státy je i zakotvení veřejné prospěšnosti. Zatímco ve většině západoevropských zemí je tato problematika řešena veřejným právem v rámci fiskálního práva, nejčastěji potom v daňových zákonech, v zemích bývalého východního bloku se spíše setkáváme s vymezením v civilním právu formou přiznávání statusu veřejné prospěšnosti⁹⁴.

Pokud bychom se zaměřili na veřejnou prospěšnost v daňových zákonech, tak jak bylo řečeno výše, z pohledu práva je jedním z hlavních důvodů označení organizace za veřejně prospěšnou přiznání finančních zvýhodnění. Proto ve státech jako Německo či Nizozemsko nalezneme výčet veřejně prospěšných činností v daňových zákonech. Nevýhodou v některých právních řádech je ukládání povinností nesouvisejících s daňovou oblastí, jeví se tak požadavky na vnitřní správu, prostřednictvím daňového práva. Kromě toho mohou zákonodárci poměrně snadno, a to bez povšimnutí veřejnosti, měnit jednotlivá ustanovení ve složitém daňovém právu, zatímco ty samé změny v rámci samostatného zákona mohou vyvolat větší veřejný zájem a s tím spojenou diskuzi.⁹⁵

Další otázkou, která se nabízí k řešení, je zakotvení veřejné prospěšnosti v samostatném zákoně, který by komplexně upravoval všechny otázky statusu veřejné prospěšnosti. Takový zákon by měl obsahovat všechny náležitosti týkající se vymezení okruhu veřejně prospěšných činností, vymezení

⁹⁴ Dotyčné státy to považují za statusovou záležitost spadající do oblasti soukromého práva.

⁹⁵ MOORE, D., K. HADZI-MICEVA a N. BULLAIN. A Comparative Overview of Public Benefit Status in Europe. *The International Journal of Not-for-Profit Law* [online]. ICNL, 2008, Vol. 11, no. 1 [cit. 4. 6. 2015]. Dostupné z: http://www.icnl.org/research/journal/vol11iss1/spécial_1.htm#_ftn1

subjektů, které mohou status získat, podmínky získání a pozbytí statusu, určení kompetentního orgánu apod. Na tomto základu byl také sestaven zmíněný modelový zákon ICNL.

Výhody tohoto přístupu jsou dány zejména navenek vůči adresátům, tj. potenciaálním žadatelům o status, neboť mají potřebné informace dostupné tzv. na „jednom místě“. Jistou nevýhodou to může znamenat naopak pro legislativu. Pokud takto koncipuje většinu svých norem, může být nepřiměřeně zatížena vydáváním mnoha předpisů zaměřených na různé oblasti práva s podobně znějícími ustanoveními (např. do pravomoci jednoho orgánu může spadat více oblastí a takto je nutné zakotvit jeho příslušnost v každém předpise zvlášť).

Zakotvení veřejné prospěšnosti v České republice před účinností Občanského zákoníku, jak bylo již zmíněno výše, platil v České republice zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který zaváděl speciální formu právnické osoby, přičemž pouze tyto společnosti mohly čerpat finanční benefity návazné na veřejně prospěšnou činnost. Přiznávání daňových a podobných výhod bylo tedy vázáno na formu, nikoliv na faktickou činnost právnické osoby. Ačkoliv byl výše zmíněný zákon o OPS zrušen s účinností nového Občanského zákoníku a měl být nahrazen právě zákonem o statusu veřejné prospěšnosti, stav nastolený zákonem o OPS v podstatě stále trvá, neboť ani po účinnosti ObčZ nebyl přijat prováděcí zákon, na který ObčZ odkazuje v § 147. Nyní se tedy právní úprava veřejné prospěšnosti nachází na mrtvém bodě. Stále existují obecně prospěšné společnosti dle zrušeného zákona o OPS.

Koncept úpravy veřejné prospěšnosti, který zákonodárce zamýšlel, spočíval v zakotvení v obecném zákoně a podrobné úpravě ve speciálním samostatném zákoně o statusu veřejné prospěšnosti.

2 PRÁVNÍ FORMY A PRÁVNÍ ÚPRAVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V minulosti uváděl taxativní výčet právních forem neziskových organizací zákon o daních z příjmů, jehož vymezení sloužilo sice jen k definici poplatníků, kteří si mohli uplatňovat snížení základu daně, ale tento zákon velmi napomáhal vymezení okruhu neziskových organizací. Podle původní právní úpravy byly rozeznávány neziskové organizace, jenž je možné vyjmenovat, ve dvou skupinách a to

- státní neziskové organizace jako školské právnické osoby, organizační složky státu a příspěvkové organizace státu, obcí a krajů, státní fondy a subjekty, o kterých to stanoví zákon, mimo jiné i obce, kraje,
- nestátní neziskové organizace a to jako zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, dále občanská sdružení, včetně svých organizačních jednotek a také včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, honební společenstva, sdružení vlastníků jednotek, obecně prospěšné organizace, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné organizace.⁹⁶

Současně účinný zákon o daních z příjmů (ZDP) již žádný okruh jmenovitě neziskových organizací nevypočítává, ale pouze definuje pojem tzv. veřejně prospěšný poplatník. Tím je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. Největší změnu ve vymezení a druzích NNO přinesl NOZ s účinností od 1. ledna 2014.

Z výše uvedeného vyplývají tyto následující skutečnosti

- Veškerá občanská sdružení a jejich organizační jednotky se od 1. 1. 2014 považují za spolky, hlavní spolky nebo pobočné spolky. Sdružení má právo změnit svoji právní formu na ústav nebo sociální družstvo podle jiného zákona. Do tří let musí uzpůsobit svoji vnitřní úpravu nové právní úpravě NOZ (§ 3045).

⁹⁶ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

- V období změn zákonných úprav byl vydán zákon č. 68/2013 Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Ten umožňoval do 31. 12. 2013 rozhodnout o změně právní formy a bez změny právní osobnosti převést původní občanské sdružení na obecně prospěšnou společnost.
- Odborová organizace, organizace zaměstnavatelů včetně organizací mezinárodních a jejich organizační jednotky evidované podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, se považují za odborové organizace, organizace zaměstnavatelů, mezinárodní odborové organizace a jejich pobočné organizace podle NOZ (§ 3046).
- Od 1. 1. 2014 není možné založit OPS. Všechny vzniklé do 31. 12. 2013 se i nadále řídí dosavadními právními předpisy. OPS má právo změnit svoji právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond podle NOZ, přičemž ustanovení NOZ o přeměně právní formy právnických osob se použijí obdobně (§ 3050).
- Od 1. 1. 2014 není možné založit zájmové sdružení právnických osob. Doposud vzniklá sdružení se i nadále řídí dosavadními právními předpisy. Zájmové sdružení právnických osob má právo změnit svoji právní formu na spolek podle NOZ; ustanovení NOZ o přeměně právní formy právnických osob se použijí obdobně (§ 3051).
- Nová úprava se dotýká i dalších právnických osob typu NNO, které jsou založeny podle zvláštních zákonů [například zákon č. 42/1980 Sb., o hospodářských stycích se zahraničím – podle něj vznikají některé komory; zákon č. 101/1963 Sb., o právních vztazích v mezinárodním obchodním styku (zákoník mezinárodního obchodu). Ty mohou fungovat dál podle stávajících předpisů, případně se mohou přeměnit na spolek podle NOZ. Rozhodnutí o přeměně je ponecháno na příslušném orgánu této právnické osoby (§ 3052).
- Podle NOZ, konkrétně podle § 402 a násl., vznikla nová právní forma, kterou je ústav.⁹⁷

Ucelený přehled NNO, včetně příslušné právní úpravy podle Dobrozemského je následující:

- spolek, ústav, nadace, nadační fond, přidružený fond (NOZ),

⁹⁷ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Neújdělné organizace v teorii. 2.*, aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

- politické strany a politická hnutí (zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů),
- církve a náboženské společnosti (zákon o církvích a náboženských společnostech).

NNO založené před 1. 1. 2014, které již po tomto datu nelze založit, neboť jejich právní úprava byla zrušena, ale které mohou i nadále existovat a fungovat jsou tyto:

- obecně prospěšná společnost (zákon o obecně prospěšných společnostech),
- zájmová sdružení právnických osob (OZ 1964).

*Hraniční nebo smíšené*⁹⁸ NNO, které jsou zakládány ve veřejném zájmu, aby plnily státem požadované úlohy, jsou tyto:

- honební společenstva (zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně § 19 a násl.),
- veřejné vysoké školy (zvláštní zákon, kterým příslušná veřejná vysoká škola vzniká),
- veřejná výzkumná instituce (zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací),
- společenství vlastníků jednotek, původně dle zákona č. 72/1994 Sb., kterým se upravují některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňují některé zákony (zákon o vlastnictví bytů), od 2014 pak NOZ,
- profesní či jiné komory vzniklé podle zvláštního zákona,
- a dále organizace vznikající podle zvláštních předpisů na mezinárodní bázi.⁹⁹

Zcela specifickou skupinou organizací, které mohou mít veřejně prospěšný účel svého založení, jsou obchodní korporace. Nový ZOK to ve vybraných

⁹⁸ Pojem „hraniční nebo smíšená“ organizace odkazuje na Pestoffův trojúhelník a jeho vymezení organizací, které svým charakterem nesplňují všechny rysy pro zařazení do skupiny NNO. Často proto, že jsou zakládány rozhodnutím veřejné moci nebo plní jiný veřejný zájem, který je včleněn do jejich poslání.

⁹⁹ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJŠKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

případech umožňuje. Zvláštním případem je dále sociální družstvo, které je podtypem družstva. Opět ZOK jej umožňuje založit k vyvíjení obecně prospěšné činnosti v sociální oblasti.

3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

„Výsledkem finančního řízení musí být naprostá jistota v tom, že účetní výkazy věrně odpovídají skutečnosti, že je majetek chráněn, rizika zajištěná a firma má dostatek efektivně použitých prostředků.“¹⁰⁰

V poslání neziskových organizací se o penězích nehovoří, ale i neziskové organizace existují v prostředí tržní ekonomiky a bez finančních prostředků by nemohly svou činnost vykonávat. Dárci ať individuální, sponzoři, nadace, či stát poskytují neziskovým organizacím finanční prostředky či jiné prostředky, neboť očekávají, že tyto organizace budou plnit určité společenské cíle. Lidé darují své finanční prostředky veřejně prospěšným organizacím, kterým důvěřují. Důvěryhodnost je základním předpokladem neziskové organizace, aby mohla plnit své cíle. „Finanční otevřenost“ výrazně přispívá k důvěryhodnosti. Finanční otevřenost je schopnost organizace prokázat, že finanční zdroje a majetek jsou používány v souladu s cíli organizace.¹⁰¹

Nedílnou součástí finančního řízení neziskové organizace jsou jeho jednotlivé funkce, mezi kterými je zdůrazňována role plánovacího procesu pro efektivní činnost organizace, která má napomoci integraci všech plánovacích činností tím, že poskytuje celkový přehled o činnosti organizace a současně napomáhá týmové efektivní spolupráci. *Další významnou funkcí NO je zajištění dostatečného objemu finančních prostředků, pro veškeré naplánované činnosti a tím předcházet případným finančním ztrátám. Současně s touto funkcí se jeví jako nezbytná funkce sledování nákladů v průběhu rozpočtového období, která napomáhá omezit plýtvání finančními zdroji organizace a tím poskytuje určité způsoby řešení, jak se vyrovnávat s neočekávanými událostmi jak na straně nákladů, tak i výnosů.*

¹⁰⁰ KRYŠTŮFEK, Tomáš. *Finanční řízení* [online]. [cit. 4. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.financnirizeni.cz/financni-rizeni>

¹⁰¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český návod pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s.

Dalšími důležitými funkcemi je poskytování informací o výkonnosti organizace, a to zejména pro její vedení a také zajištění evidence potřebné k dosažení finanční průhlednosti.¹⁰²

Stěžejní role plánovacího procesu finančního řízení v neziskové organizaci, je první etapou je finanční plánování – vytvoření organizačních rozpočtů na základě plánů činností na delší období. Součástí této etapy je i fundraising – plán získávání prostředků pro činnost. Dále následuje období, kdy organizace shání prostředky pro činnost a hospodaří s nimi, v této fázi je důležité účetnictví a operativní finanční řízení. Skončené období je nutné zhodnotit, nastává fáze sestavování výkazů a závěrečných zpráv pro donátory. Na základě tohoto zhodnocení může organizace přistoupit k plánování dalšího období a celý proces se opakuje. Tento popsany postup je obecným modelem.¹⁰³

Finanční plánování je první fází procesu finančního řízení, tato fáze je klíčová pro celou oblast managementu neziskových organizací. Bez plánování činnosti a zdrojů nemůže fungovat efektivní a úspěšná nezisková organizace,¹⁰⁴ kde základním stavebním kamenem je dobře zpracovaný rozpočet.

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Zjednodušeně lze říci, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřené v peněžních jednotkách. V rozpočtu neziskové organizace najdeme, kolik finančních prostředků bude potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto prostředky hodlá získat. Rozpočet je velmi úzce navázán na strategické plánování celé organizace, neboť nejdříve nezisková organizace musí vědět, jaké činnosti hodlá provádět, a teprve poté může sestavovat rozpočet.¹⁰⁵

Proces sestavování rozpočtu

Každá nezisková organizace by měla mít jasně definované cíle, své poslání a v návaznosti na něj také svou politiku. Pomocí rozpočtu můžeme tyto cíle

¹⁰² PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid.

konkretizovat v jednotlivých činnostech a vyjádřit jejich hodnotu v peněžních jednotkách. Plánování rozpočtu je nedílnou součástí plánů činnosti neziskové organizace na určité období, vyjadřuje předpoklad, kolik finančních prostředků organizace získá, aby v daném období dosáhla plánovaných cílů. V rámci řízení a hodnocení činnosti organizace rozpočet slouží k periodickému porovnávání předpokladů neziskové organizace se skutečností. Porovnávají se původní předpoklady a výstupy z účetní evidence organizace. Tento proces je základem finančního řízení organizace. Poskytuje informace, zda má daná nezisková organizace dostatek finančních prostředků pro činnost organizace.

Další významnou etapou plánování je získávání prostředků (fundraising) pro organizaci, neboť potenciálnímu dárci může velmi přesně ukázat, jak budou svěřené prostředky využity k zabezpečení cílů organizace. Reálně postavený rozpočet je základním předpokladem pro efektivní a úspěšný fundraising.¹⁰⁶

¹⁰⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český návod pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.

4 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K TVORBĚ ROZPOČTU A DRUHY ROZPOČTŮ

Existují tři základní přístupy ke tvorbě organizačního rozpočtu na dané období. Prvním z nich je tvorba rozpočtu na základě výsledků organizace z minulých let. Při tvorbě rozpočtu se pokládají dané otázky, a sice kolik organizace utratila za danou činnost v předchozím období, zda nastanou v příštím roce významné změny, kolik utratí organizace na tuto činnost v následujícím roce. Tímto postupem nezisková organizace vytvoří celkový organizační rozpočet. Výhodou tohoto přístupu je relativní jednoduchost a menší pracnost.

Nevýhody jsou následující časové zpoždění a to ve chvíli, kdy nezisková organizace sestavuje rozpočet na další rok, organizace nezná ještě výsledky roku minulého, dále při plánování organizace vychází z roku předminulého, což může vést k tomu, že některé údaje jsou zastaralé a nevhodné jako podklady pro rozpočet. Další nevýhody spatřujeme v situaci, pokud nastanou výrazné změny, které mohou mít charakter změny své činnosti, lze údaje z minulých let použít jen orientačně a musí se přizpůsobit prováděným změnám,

Ideálním stavem je, když nezisková organizace bere výsledky minulých let jako podklady pro plánování roku příštího, předpokládá, že pracovala v minulosti ideálně a omezuje prostor pro kritické zhodnocení této práce a pro případné změny. Tento přístup k tvorbě rozpočtu lze použít v situaci, kdy je činnost organizace stabilizovaná a více méně z roku na rok neměnná.

Další možností je sestavit rozpočet organizace výhradně na základě plánu činnosti organizace na další období. Tento přístup nebere v potaz výsledky z minulých let. Na základě co nejkonkrétněji vyjádřeného a vyčísleného plánu činnosti organizace sestavuje rozpočet, ve kterém nezisková organizace oceňuje veškeré náklady a výnosy, které s sebou organizační činnost přinese. Tento přístup je pracnější a klade větší nároky na organizaci jako celek, neboť plánovacího procesu se musí účastnit všichni pracovníci organizace. Tím, že se dívá výhradně do budoucnosti, umožňuje lépe reagovat na plánované změny.

Třetí přístup je kombinací obou předchozích, kdy ta část rozpočtu, která je relativně neměnná, je sestavena na základě výsledků minulého roku, s přihlédnutím k pravděpodobným změnám, inflaci. Nové činnosti nebo projekty, které se výrazně změní, jsou plánovány za pomoci druhého přístupu.¹⁰⁷

Jednou z otázek, kterými se zabývá vedení organizace při sestavování rozpočtu, je, zda má být rozpočet vyrovnaný, deficitní nebo počítající s přebytkem. Ideální rozpočet je vyrovnaný, všechny získané prostředky se investují do veřejně prospěšné činnosti a organizace nevytvoří žádný přebytek či zisk.

Z pohledu finančního plánování je zřejmé, že na neziskovou organizaci působí úplně stejné vnější podmínky jako na komerční firmu, existuje zde trh a konkurence. Nezisková organizace potřebuje vytvářet zisk, aby byla schopná přežít a případně se rozvíjet v tomto prostředí a zisk v daném smyslu může pocházet jak z podnikatelské činnosti, tak z darů.

Nezisková organizace potřebuje zisk zejména z následujících důvodů

- Vlastní příjmy většina dárců požaduje, aby do určitého projektu vložila své vlastní prostředky a organizace, která je nositelem tohoto projektu. Tento přístup je správný, neboť tím nezisková organizace dokazuje, že danému projektu věří, stojí za ním, a že tento projekt je schopen určité existence i poté, co donátorova podpora skončí.
- Vlastní kapitál – je potřebný pro překlenutí období, kdy určitá činnost běží a je potřeba ji financovat, ale podpora od dárců ještě nedožila. Dalším případem je rozbihání nového projektu, kdy organizace potřebuje určité prostředky, třeba jen na to, aby přesvědčila donátory, že daný projekt by měli podporovat.
- Tvorba rezervního fondu – i té nejlepší neziskové organizaci se může stát, že bude mít po určitou dobu nedostatek finančních prostředků na činnost. Zisk je jeden z mála zdrojů, který je možno využít k tvorbě rezervních fondů.
- Investice – zisk lze použít na investiční výdaje, na které se jiná podpora velmi těžce shání. Ze zisku lze také financovat investice do vybudování dalších zdrojů vlastních příjmů pro organizaci.

¹⁰⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.

- Měření úspěšnosti – zisk může být použit jako jeden z ukazatelů úspěšnosti organizace. Nezisková organizace by měla tento ukazatel používat jen jako pomocný ukazatel a svoji úspěšnost by měla hodnotit zejména tím, jak se jí daří naplňovat své poslání.

Z tohoto pohledu vyplývá, že zisk je normální ekonomická veličina, která má své nezastupitelné místo i v neziskové organizaci. Mnoho neziskových organizací pracujících v různých oblastech, které zisku mohou dosáhnout jen velmi těžce nebo vůbec.¹⁰⁸

Druhy rozpočtů

Existují tři základní druhy rozpočtů, které lze využívat ve finančním řízení neziskové organizace a to:

- *Programový rozpočet* – neznámější a nepoužívanější druh. Podle rozsahu činnosti dané organizace je rozdělen podle jednotlivých oblastí činnosti – tzv. programů. Ukazuje na jedné straně předpokládané náklady k zabezpečení každého jednotlivého programu organizace a to včetně administrativní režie, a na straně druhé předpokládané zdroje finančních prostředků na každý jednotlivý program. Cílem je zachytit komplexně předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích.
- *Zdrojový rozpočet* – ukazuje v rozdělení dle jednotlivých programů, z kterých finančních zdrojů bude nezisková organizace hradit vybrané druhy nákladů. V určité formě se tento druh používá při získávání zdrojů na činnost organizace, neboť ukazuje komplexně a samostatně náklady a výnosy jednoho určitého programu.
- *Rozpočet finančních toků* – navazuje na programový rozpočet a upravuje jej vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků, které nastanou během rozpočtového období. Tento typ rozpočtu v podrobné měsíční či čtvrtletní formě je důležitým nástrojem operativního finančního řízení.¹⁰⁹

¹⁰⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádec pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s., s. 76.

¹⁰⁹ *Ibid.*, s. 77.

5 PRINCIPY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Základním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace, bez rozdílu, ať jde o subjekt veřejného, anebo soukromého sektoru, je zabezpečení jejího financování v dostatečné výši a ve vhodné struktuře. Každý subjekt musí určitým způsobem získávat zdroje na krytí nákladů svého fungování a na činnosti, které vyvíjí. V neziskových organizacích se jejich financování spojuje se specifiky, která v mnohém vyplývají z jejich servisního a neziskového postavení ve společnosti. Financování neziskových organizací je v mnohých oblastech jedinečné a inovativní, spojuje v sobě prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské i marketingové.¹¹⁰

Principy financování ve všeobecnosti určují postoje k neziskovým organizacím, a to jak se tyto organizace chovají ve vztahu klient – nezisková organizace – financující orgán neboli donátor. Mezi základní obecné principy financování neziskové organizace i neziskového sektoru patří více zdrojovost, samofinancování a fundraising, neziskovost (neziskové rozdělování zdrojů) a osvobození od daní.

5.1 Vícezdrojovost

Podstata principu více zdrojovosti financování neziskové organizace spočívá v získávání a využívání více zdrojů financování neziskové organizace, a to mj. s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji, a vyhnout se tak případným negativním důsledkům při jeho neočekávaném selhání. Důvodem více zdrojovosti je skutečnost, že většina externích dárců – donátorů – není ochotna hradit celkové náklady konkrétního projektu či provozu organizace. Vícezdrojovost se tak stává realitou financování neziskové organizace a je potřeba hledat další zdroje na pokrytí finančních potřeb organizace. Většina donátorů přímo podmiňuje svoji finanční podporu požadavkem, aby si organizace na projekt anebo svoje fungování zabezpečila i další zdroje,

¹¹⁰ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

resp. využila vlastní zdroje. Jde o tzv. spolufinancování anebo vícezdrojové financování projektů.

Každá činnost neziskové organizace musí být kryta zdroji použitelnými na financování konkrétní aktivity. Ekonomická teorie i hospodářská praxe rozeznává množství zdrojů, které mohou být využitelné na financování veřejně prospěšných aktivit konkrétních organizací. Zdroji financování neziskových organizací se rozumí tok přímých a nepřímých finančních a nefinančních prostředků do neziskové organizace.¹¹¹

Existují různé klasifikace zdrojů financování neziskových organizací podle různých kritérií. Obecně je možné za hlavní kritéria rozdělení zdrojů považovat podle způsobu získávání a to interní (vlastní) zdroje a externí (cizí) zdroje. Dalším kritériem je podle charakteru zdrojů na finanční zdroje (prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, know-how, dobrovolnictví aj.). Podle původu zdrojů se člení na domácí, místní zdroje a zahraniční zdroje.

Nesmíme zapomenout dále na kritérium financujících subjektů, resp. sektor, sem patří veřejné zdroje tvořeny státní správou, samosprávou, zdroji mezinárodních institucí a daňová asignace. Pokud zmíníme soukromé zdroje, ty tvoří nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci, církve a náboženské společnosti.

U mnoha neziskových organizací dochází v praxi k různým kombinacím uvedených zdrojů a dárců.

5.2 Samofinancování a fundraising

Druhým základním principem financování neziskových organizací je způsob získávání finančních a nefinančních zdrojů pro jejich činnosti. Ty může organizace vytvářet buď vlastními kapacitami, anebo je může získávat z vnějšího prostředí. Pokud je organizace schopna generovat příjmy vlastní činností (např. prodejem vlastních výrobků, služeb, příjmy z hmotného a nehmotného majetku či finančních investic, podnikáním nebo členskými příspěvky od svých členů), je organizace tzv. samofinancovaná.

¹¹¹ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

Samofinancování neziskových organizací není v současné teorii a praxi jasně definovaný pojem. Z užšího pohledu je možné samofinancování chápat jako podnikatelskou či jinou hospodářskou činnost organizace. Ze širšího hlediska samofinancování může být definováno jako jakákoliv diverzifikace zdrojů organizace. S přihlédnutím k výše uvedeným definicím je možné vymezit, že samofinancování neziskových organizací je činnost, která umožňuje organizaci zabezpečit různé další druhy příjmů, mimo dotačních příjmů. Samofinancování je důležitou součástí procesu zabezpečování finanční stability a nezávislosti organizace. Čím vyšší je míra samofinancování, s přihlédnutím k financování z vlastních zdrojů, tím vyšší je míra nezávislosti organizace. Přitom pod pojmem nezávislost organizace není chápána jen její finanční stránka. Rovněž tak jde o nezávislost na okolí organizace při rozhodování o směřování jejích aktivit (což je s finanční nezávislostí přímo spojeno).

Součástí zdrojů samofinancování je i výtěžná aktivita — doplňková činnost¹¹² nebo i podnikatelská činnost. Podstatné je uvědomit si etický problém, který je s tím spojen. Nezisková organizace není založena z principu za účelem výtěžku (zisku), a i přesto je stále více nucena diverzifikovat svoje zdroje, a tedy využívat i výtěžných aktivit k podpoře nezávislosti a stability činnosti. Může tedy nastat situace, kdy výtěžné aktivity neziskové organizace mohou převýšit původní poslání organizace, V takovém případě se mohou vyskytnout i původně nepoznaná rizika. Jsou jimiž jsou riziko použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel, riziko zaměření se na podnikání namísto na hlavní poslání organizace, riziko vzniku ekonomické ztráty anebo zadlužení, riziko ztráty anebo poškození dobrého jména, riziko změny motivace a nároků zaměstnanců.

Většina neziskových organizací je v rámci snahy o samofinancování odkázána na získávání externích zdrojů. V tomto případě je hovořeno o fundraisingu, kterým se označuje aktivní činnost neziskových organizací zaměřená na získávání vnějších finančních a nefinančních zdrojů¹¹³. *Fundraising* je dalším ze základních principů fungování neziskového sektoru, který se neobjevuje v žádném jiném sektoru. Tyto aktivity se spoléhají na filantropii

¹¹² Například pronájem vlastního majetku a sponzoring

¹¹³ KUVÍKOVÁ, Helena. *Neziskové organizace v Evropské unii*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2004.

oslovovaných dárců a v ideálním případě by měly mít ambici vybudovat s těmito dárci vzájemně korektní vztah či dlouhodobé partnerství. Pokud je proces fundraisingu úspěšný, je jeho výsledkem získání dodatečných finančních prostředků, hmotných či nehmotných zdrojů anebo pomoci věcného charakteru, jako jsou věcné dary, dobrovolnická práce, know-how, zkušenosti s řízením či správou organizace, informace a mnoho dalšího.

Jedním z dalších principů financování neziskových organizací je schopnost *efektivně vynakládat finanční a nefinanční zdroje a dosáhnout za jejich pomoci stanovených cílů*. Být efektivní v tomto smyslu znamená dosahovat kvalitních, konkurenceschopných výsledků účelným využíváním získaných zdrojů, a to při co největším poměru dosažených výsledků k vynaloženým nákladům.

Problematika efektivnosti fungování neziskové organizace z pohledu financí je daleko rozsáhlejší. Na jedné straně je nezbytné hodnotit efektivnost získávání zdrojů, tj. efektivnost toku financí do organizace, na druhé straně je významnou oblastí hodnocení efektivnosti vynakládání zdrojů na dosahování stanovených cílů, tj. efektivnost spotřeby financí v organizaci. I na to se musí management každé neziskové organizace zaměřit.

5.3 Neziskovost

V neziskovém sektoru se vytvořené příjmy nebo zisk nemohou použít na obohacení vlastníků organizace nebo členské základny. Neziskový princip rozdělování příjmů je základním principem fungování neziskových organizací a základním principem jejich financování. Všechny příjmy se musí použít na úhradu nákladů činností souvisejících s naplňováním poslání organizace. Toto je hlavní odlišnost od podnikatelského sektoru, ve kterém se vygenerovaný zisk může rozdělit mezi vlastníky podnikatelského subjektu. Neziskový princip znamená, že jakékoliv zdroje vytvořené v rámci doplňkové činnosti organizace musejí být použity pro hlavní neziskovou činnost organizace.

Kvůli dosažení pozitivního vnímání neziskové organizace a získání si důvěry veřejnosti je potřeba zachovávat transparentnost neziskového nakládání se zdroji.

Transparentnost v neziskových organizacích znamená také působení organizací, které umožňuje zainteresovaným subjektům stále sledovat rozhodnutí,

aktivity a použití finančních zdrojů těchto organizací. Klíčová jsou přitom otevřená působení organizace a zpřístupňování informací veřejnosti s cílem, aby organizace byla kdykoliv schopna prokázat původ svého financování, účelnost použití prostředků a neziskový princip hospodaření. Je tedy nevyhnutelné zabezpečit, aby byl dárcce nebo donátor pravidelně informován o čerpání a použití svých financí. Nejčastěji se tak děje za pomoci tiskových zpráv, výročních zpráv a informací na webových stránkách.

Důvěryhodnost, dobré jméno a transparentnost organizace se tak stávají základními hodnotami, kterými může nezisková organizace dlouhodobě disponovat. V případě jejich ztráty či zpochybnění je častokrát ohrožena celková existence organizace či její schopnost získávat dodatečné externí zdroje.¹¹⁴

5.4 Osvobození od daní

Princip osvobození neziskových organizací od daní je všeobecně přijatým principem ve všech vyspělých zemích. Tento princip je uplatňován dvěma směry a to buď se vztahuje na organizačně-právní formu, anebo se vztahuje na činnosti poskytované organizací bez ohledu na právní formu.

Ve vyspělých zemích, které uznávají funkce neziskových organizací při produkci veřejné prospěšných služeb, se vytvářejí specifické režimy daňové politiky vůči těmto organizacím. Mimo principu organizačně právní formy a poskytované činnosti jako základu pro rozlišování daňového režimu je nutné jednotlivě zkoumat toky finančních prostředků.¹¹⁵ V tomto smyslu je možné zkoumat tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků do a z neziskové organizace. Jsou jimi osvobození finančních toků neziskové organizace od daní (tzv. *tax exemption*), úlevy na daních neziskovým organizacím (tzv. *tax credit*) a úlevy na daních přispěvatelům (donátorům; tzv. *tax benefif*).

¹¹⁴ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

¹¹⁵ ZIELTOW, J. *Financial management for nonprofit organizations; policies and procedures*. John Wiley & Sons: New Jersey, 2007.

V rámci prvního zmíněného režimu se nejčastěji používá osvobození příjmů z hlavní a podnikatelské činnosti neziskové organizace od daně z příjmů právnických osob. Významnou položku při podpoře neziskových organizací tvoří i osvobození od majetkových daní (daně z nemovitostí, daň dědická, darovací) a daň z přidané hodnoty.

Druhý ze jmenovaných režimů, tzv. *tax credit*, je aplikován tak, že nezisková organizace je daňovým poplatníkem, přičemž žádné finanční toky nejsou osvobozeny od daně, avšak z vypočítané daňové povinnosti má možnost uplatnit snížení daňové povinnosti v různé výši.

Daňový režim úlevy na dani přispěvatelům, donátorům je chápáný jako veřejná podpora soukromých osob, které poskytují prostředky neziskovým organizacím. Přispěvatelé mají možnost uplatnit si výši příspěvku, daru, jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku.¹¹⁶

Zvláštním daňovým režimem je již dříve zmíněná daňová asignace. Ta umožňuje poplatníkovi daně poukázat část zaplacené daně z příjmů konkrétní neziskové organizace.

¹¹⁶ Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, v platném znění.

6 ZPŮSOBY A NÁSTROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Způsoby financování určují, jak se financované organizaci zdroje poskytují, tj. jakým způsobem vcházejí prostředky do organizace a jak jsou využívány. Způsoby financování určují vztah mezi financujícím a financovaným subjektem při komplexním pokrytí finanční potřeb produkce výstupů (produktů, aktivit či služeb).

Teorie rozeznává několik základních způsobů financování:

- účelové financování,
- výkonové financování,
- globální financování,
- kombinované financování.¹¹⁷

Účelové financování je nej častějším způsobem financování neziskových organizací. Souvisí se základními principy financování, zejména s principem projektovosti a efektivnosti. Jakmile organizace získá podporu z externího zdroje pro svůj projekt, ve většině případů je možné předpokládat, že budou poskytnuté prostředky účelově závazné. Tzn., že se mohou použít pouze v souladu se schváleným projektem, navrženým rozpočtem, resp. jasně daným omezením použití prostředků v rozhodnutí poskytovatele.

Podstata účelového způsobu financování spočívá ve vymezení ekonomických činností, prostřednictvím účetnictví, které budou předmětem financování. Takto financovaná organizace nesmí překročit objem poskytnutých finančních zdrojů, které získala, a může využít přidělené finanční prostředky pouze účelově. To je obvykle sledováno podrobným položkovým rozpočtem. Finanční prostředky je možné využít pouze v příslušném fiskálním roce, není-li poskytovatelem umožněno jinak.

Závěrem fiskálního období je jím většinou kalendářní rok je třeba předložit vyúčtování. To se předkládá i průběžně po uzavření jednotlivých etap, pokud jsou prostředky poskytovány postupně.

¹¹⁷ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

Pokud není organizace schopna vyčerpat všechny účelově poskytnuté prostředky, musí je vrátit poskytovateli. Snahou o vyčerpání všech prostředků do konce fiskálního období tak vzniká zcela „přirozený“ zdroj neefektivnosti. Změnou těchto fiskálních zásad by mohlo dojít ke zvýšení efektivity v čerpání veřejných prostředků (platí pro celý neziskový sektor). Jde např. o umožnění dočerpání finanční prostředky i v dalším fiskálním období, umožnit flexibilní změnu účelu čerpání jen po souhlasu poskytovatele apod.

Účelový způsob financování má zejména tyto výhody:

- zabezpečuje plnění požadovaných výstupů a činností (služeb),
- zabezpečuje funkčnost a vyváženost jednotlivých činností neziskové organizace,
- umožňuje jednoduchou vnější kontrolu použití prostředků i celého hospodaření organizace v činnostech, které jsou účelově financovány,
- zjednodušuje proces vnitřní alokace finančních prostředků a vnitřní kontroly s úzkým provázáním do účetnictví,
- usnadňuje porovnávání úrovně spotřeby (potřeby) finančních prostředků jednotlivých organizací ze strany financující organizace,
- ulehčuje plánování a rozpočtování finančních prostředků,
- má nižší nároky na kvalitu managementu financování organizace (čerpání prostředků je prováděno zcela automaticky podle položkového rozpočtu, který je součástí projektu).¹¹⁸

Bezesporu však má tento způsob financování i svá negativa, případně může představovat i určitá rizika. Mezi nejvýznamnější zejména patří účelový způsob financování, který neobsahuje nástroj zvyšování hospodárnosti, resp. celkové efektivity poskytnutých prostředků, finanční prostředky jsou jednoduše uvolňovány a spotřebovávány, a to i tehdy, pokud nemají přímý vliv na zásadní a donátorem požadované výstupy organizace (např. úhrada přemrštěných nákladů na provoz budovy, kde sídlí vedení organizace). Dále finanční management není nucen o finančních prostředcích aktivně uvažovat, protože zde existuje silný automatismus finančních prostředků (nejsou potřeba průběžné ekonomické analýzy, kontrola je omezena jen na kontrolu průběžného čerpání, organizace není nucena vytvářet výstup postupně,

¹¹⁸ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

kontroluje se až konečný stav apod.), a také neobsahuje nástroj, který by omezoval požadavky organizace na další přiděl finančních prostředků (automaticky podporuje vznik tzv. byrokracie uvnitř organizace). A v neposlední řadě financovaná organizace má tendenci sestavovat nereálné rozpočty, které výrazně nadhodnocují náklady a podhodnocují příjmy.

Podle výše uvedeného je možné postulovat závěr, že popisovaný způsob financování neziskových organizací nemá být využíván jako výlučný způsob jejich financování, neboť zcela potlačuje používání rozpočtu organizace jako vhodného nástroje finančního řízení. Dá se doporučit jako vhodná metoda při vícezdrojovém financování.

Výkonový způsob financování představuje zcela opačný přístup v porovnání s předchozím. Základním rozdílem je časová následnost poskytovaných prostředků — finanční prostředky se poskytují výhradně po provedení naplánovaných aktivit či vytvoření výstupů, které byly nasmlouvány. Je možné říci, že výkonový způsob financování se snaží vyloučit nedostatky a rizika účelového způsobu financování. Tento způsob totiž akceptuje podnikatelské prvky a tržní přístup k poskytování výkonů. Předpokládá se tak přidělování finančních zdrojů v závislosti na objemu realizovaných výkonů (aktivit, služeb, produktů, projektů apod.), maximálně však do stanovené výše (stropu) žádoucího (kontrahovaného) objemu výkonů. Finanční prostředky jsou odeslány na účet poskytovatele výkonů až poté, co je „vyfakturuje“. Tento způsob financování je často označován jako tzv. refundace nákladů produkce. Při takto prováděné refundaci nákladů za realizované výkony se vytváří tlak na financovanou organizaci, aby zabezpečila výkony hospodárně a zároveň v objemu, který si financující organizace (donátor) objednal.

I tento způsob financování má své výhody. Ty nejvýznamnější je možné shrnout takto:

- zrealňuje systém financování se skutečnou nákladovostí realizovaných výkonů,
- zabezpečuje vazbu mezi množstvím přidělených finančních prostředků a jejich potřebou v návaznosti na tvorbu výkonů,
- zabezpečuje přehlednost realizovaných výkonů z manažerského, ekonomického i účetního hlediska,

- zabezpečuje hospodárnost (resp. přispívá ke zvýšení efektivity) realizace výkonů,
- nutí organizace hledat dodatečné zdroje financování, čímž vytváří tlak na více zdrojové financování,
- znemožňuje, resp. omezuje nadhodnocování výdajů z důvodů refundace nákladů na objednané výkony.¹¹⁹

Na druhé straně je však třeba vnímat i nevýhody a rizika. Jsou jimi například

- existence výrazného (až rizikového) tlaku na hospodárnost, což může způsobit potlačení zájmu plnit úlohy v hlavní činnosti,
- existence rizika zaměření se na plnění úkolů a poskytování služeb, které jsou ekonomicky zajímavé na úkor hlavní veřejně prospěšné činnosti,
- možnost vykazování nadhodnocených výkonů a lepších výsledků v porovnání se skutečností. To je umožněno charakterem výkonů, nehmatatelností a dynamikou služeb, jejich neměřitelností či nepostížitelností. Lepší systém kontroly by mohl vést k částečné eliminaci tohoto rizika, ovšem způsobil by vyšší transakční náklady, čímž by automaticky snížil efektivnost tohoto způsobu financování.

Způsob globálního financování, někdy též označován jako způsob celkového přidělu), má podstatu založenou na poskytování dopředu definovaného objemu finančních prostředků, který je vázán na komplexní zajištění nebo zabezpečení služeb neziskovou organizací. Ta v rámci „kontraktu“ dostane dopředu od financující organizace „balík“ finančních prostředků na splnění stanovených úkolů. Tento způsob financování se také někdy nazývá „*lump-sum*“ financování.¹²⁰

Nezisková organizace tak může relativně volně disponovat s přidělenými finančními prostředky. Jejich objem se obecně přiděluje bez podrobného rozboru nákladů a výnosů. Využívá se však definování předpokládaného objemu a kvality poskytnutých služeb. Tento způsob financování zároveň obsahuje i zčásti účelově vázané finanční prostředky. Ty jsou většinou

¹¹⁹ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

¹²⁰ ZIELTOW, J. *Financial management for nonprofit organizations; policies and procedures*. John Wiley & Sons: New Jersey, 2007.

vyčleňovány položkovým výčtem (typicky mzdové prostředky nelze využít jiným způsobem než na mzdy). Při samotné realizaci výkonů se pak automaticky financují účely, přičemž se kladou vysoké nároky na management organizace, a to zejména v těchto oblastech – personální, finanční, provozní, strategické a marketingové.

Tento globální způsob financování má také své silné stránky a patří mezi ně zodpovědnost za úroveň hospodaření a celkové řízení organizace jev rukou managementu organizace, dále je tento model široce využitelný v různých organizačně-právních formách organizací a institucí, které poskytují vybrané požadované služby, existuje tlak na sestavování reálnějších rozpočtů, také se odkrývají se možnosti financování dodatečnými finančními zdroji (opět podporuje vícezdrojové financování), a také se projevuje se osobní iniciativou při sestavování rozpočtu řídicích i provozních pracovníků.

V souvislosti s globálním financováním je třeba připomenout i negativa. Jedním z nich je omezená možnost použití z důvodu náročné specifikace některých aktivit a rozsahu jejich úhrady, což způsobuje, že organizace šetří, anebo nadhodnocuje některé činnosti. Existuje, zde také riziko, že organizace nedosáhne objednaného objemu nebo kvality poskytovaných služeb, a to z důvodu vysoké náročnosti na řízení neziskové organizace.

Posledním způsobem financování je *kombinovaný způsob*. V praxi se často jednotlivé uvedené způsoby v tzv. čisté podobě nevyskytují. Ve většině případů se využívá kombinace několika způsobů financování, čímž se dají eliminovat nevýhody a rizika jednotlivých způsobů. Často se využívá těchto dvou kombinací:

1. výkonové a účelové financování,
2. účelové financování s celkovým přídělem.

Součástí uplatnění jednotlivých způsobů financování, resp. kombinací, je i uplatnění dodatečných nástrojů financování.

Pokud se jedná o nástroje financování neziskových organizací je možné definovat jako kompetence financující organizace uplatnitelné v oblasti finančního řízení vůči neziskové organizaci, které jsou poskytovány finanční prostředky. Mají za úkol zvýšit finanční kontrolu nad financovanou organizací. Uplatnění nástrojů financování je buď automatické ze zákona, resp.

podzákonné úpravy, nebo na smluvním základě (ve smlouvě o poskytnutí prostředků si poskytovatel vymezuje právo určit podíl, ze kterého bude výstupy financovat).

Na mikroúrovni neziskových organizací jsou rozeznávány dvě základní skupiny nástrojů. Jsou jimi:

- všeobecně platné nástroje,
- věcně odlišné nástroje.

Mezi *všeobecně platné nástroje financování* patří:

- Časové a účelové použití rozpočtových prostředků – časová a účelová vázanost prostředků je základním nástrojem řízení veřejných financí a rozpočtů. Vycházejí z legislativních opatření zákona o rozpočtových pravidlech příslušných veřejných rozpočtů, obsahují pravidla pro management organizací neziskového sektoru.
- Rozpočtová opatření – nástroj financování uplatněný v celém veřejném sektoru, jenž může být využit financující organizací vůči neziskové organizaci, které poskytuje finanční prostředky ze svého rozpočtu. Pokud v průběhu fiskálního období dojde ke změnám v rozpočtu (musí se ušetřit určité procento prostředků) nebo financovaná organizace žádá o změnu čerpání nebo výše rozpočtu, využijí se jednotlivé vhodné dílčí nástroje rozpočtových opatření.¹²¹

Pokud nezisková organizace získává finanční prostředky z veřejných rozpočtů, pak se na ni automaticky vztahují i všeobecně platné nástroje financování. Věcně odlišné nástroje financování v sobě obsahují nástroje ovlivňující věcné a osobní výdaje. Pravidla jejich užívání jsou platná zejména v tzv. rozpočtové sféře, tedy v oblasti veřejného neziskového sektoru, a běžných NNO se většinou netýkají. Na druhou stranu velké NNO mohou některé z nich fakultativně zavést do svého systému finančního řízení.

¹²¹ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

7 FINANCOVÁNÍ ČINNOSTÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Financování činností neziskových organizací se zásadně odlišuje podle jejich druhu. Každá organizace má vnitřními (nebo přímo legislativními) předpisy určeno, jakým způsobem získávat zdroje na financování své činnosti.

U SNO – typicky u OSS – jde o financování přímo ze státního rozpočtu, další zdroje se vyskytují spíše marginálně. Příspěvkové organizace hospodaří s různými zdroji, čímž se více blíží NNO. Některé z hraničních či smíšených organizací zejména ty, jež vznikly zvláštním zákonem, jsou také specificky financovány. Příkladem mohou být Česká televize a Český rozhlas coby veřejnoprávní média, která získávají své příjmy z koncesionářských poplatků. Ani to však nevyklučuje financování ze státního rozpočtu prostřednictvím mimorozpočtových fondů (u České televize jde o Státní fond na podporu kinematografie).

V dalším textu budou rozebrány zejména ty finanční zdroje, které představují portfolio zdrojů, ze kterých mohou čerpat jednotlivé neziskové organizace bez ohledu na jejich začlenění státní versus nestátní. Je nutné připomenout, že v dalším textu nejsou rozpracovány specifické finanční zdroje, jako jsou např. příspěvky od Českého svazu tělesné výchovy či povinné odvody z výnosu Sazky, jež v minulosti byly významnými zdroji zejména sportovních svazů.¹²²

Pro účely výkladu budou finanční zdroje rozděleny do tří skupin:

- *vlastní zdroje* – prostředky, které jsou v pravomoci účetní jednotky, zpravidla je poskytují vlastní členové nebo je organizace dokáže opatřit vlastní činností (vydělat). Vlastní zdroje se nevracejí,
- *cizí zdroje* – účetní jednotka je může získat na určitou dobu a po sjednané době je musí vrátit (např. půjčky),
- *potenciální zdroje* – tak budou nazývány prostředky, které mohou neziskové organizace získávat ze svého okolí na podporu své činnosti.

¹²² Srovnej DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 407 s. ISBN 978-80-7552-103-3.

Může se jednat o peníze z veřejných rozpočtů pro organizace dětí a mládeže, ale i o dary soukromých osob.¹²³

7.1 Vlastní zdroje

Této skupině příjmů se obvykle říká zdroje samofinancování. Patří sem:

- členské (registrační) příspěvky,
- příjmy z výkonu hlavní činnosti,
- příjmy z doplňkových činností (výdělečné aktivity),
- podnikání.

Vlastní zdroje jsou pro své vlastnosti velmi důležité. Organizace je může přímým způsobem ovlivňovat, protože o nich rozhoduje (stanovuje výši členských příspěvků, může rozhodnout o pronájmu svého majetku) a ze všech dostupných zdrojů má o vlastních zdrojích nejlepší přehled a jistotu, jaké budou v dalším období.

Důležitou skutečností je, že tyto zdroje je možné využít podle vlastního rozhodnutí, management organizace není vázán vůlí poskytovatelů těchto peněz nejvýše preferencemi klientů či členů. To lze vhodně využít při kombinaci různých zdrojů, kdy je třeba spojit vlastní zdroje s dalšími zdroji např. k dotaci ze státního rozpočtu při spolufinancování.

Dále se z vlastních zdrojů může tvořit finanční rezerva do budoucích let, ať už na konkrétní aktivitu nebo projekt (např. opravy, nákup pozemku), nebo obecně pro zvýšení finanční jistoty organizace.

7.1.1 Členské příspěvky

Povinnost platit členský příspěvek každý rok vyplývá členům organizace většinou přímo ze stanov nebo statutu. Je obvyklé, že o jeho výši musí rozhodnout příslušný orgán. Výše členského příspěvku může být dána částkami odvodů vyšším organizačním jednotkám a výši poplatku náležejícího domovské organizační jednotce.

U členských poplatků je třeba uvědomit si, že jsou na základě ZDP § 19 odst. 1 osvobozeny od daně z příjmů, ale pouze pokud jejich placení vyplývá

¹²³ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

ze stanov či jiného zřizovacího dokumentu. Je tedy jasné, že o stanovení výše členského příspěvku musí existovat nějaký záznam, nejčastěji usnesení rady či výboru organizace.

Jednotlivé organizace mohou zohlednit výši členských poplatků i různé sociální aspekty svých členů. I tyto „slevy“ je třeba zaznamenat do usnesení.

Existují však situace, které si vyžadují mimořádné členské příspěvky (vyhoří klubovna). Nejsou-li tyto umožněny stanovami nebo zřizovacími dokumenty, pak je možné je vybírat, avšak není možné uplatnit jejich osvobození podle ZDP.

7.1.2 Doplnčková činnost

NO často vlastní nejrůznější majetek, který kromě plnění hlavního účelu organizace může být využíván pro získání dodatečných prostředků. Typické jsou pronájmy tábořišť, sportovišť, ploch, pozemků, speciálního vybavení či využívání např. kluboven či domů jinými organizacemi. Výnos může také přinášet i volný finanční majetek, pokud jsou využity vhodné finanční instrumenty (např. podílové listy). Zde je třeba doporučit velkou obezřetnost, aby organizací nebyla způsobena chybným investováním ztráta.

V rámci doplnčkové činnosti se mohou objevit mezi vlastními zdroji i příjmy z poskytovaných služeb. Mezi ty známější patří poskytování reklamy podnikatelům, spolupráce se správci lesů na jeho úklidu či zakládání porostů nebo spolupráce s obcemi při pořádání společenských akcí.

Významným finančním zdrojem může být ziskové hospodaření pořádaných akcí nebo realizovaných projektů. Za podmínky, že na tyto akce nejsou používány dotace či příspěvky obcí (které by přebytek vylučovaly), mohou být výnosy vyšší než náklady a může být generován zisk. Je výhodné, že lze takto našetřit další prostředky v relativně krátké době.

Všechny výše popsané způsoby získávání vlastních zdrojů mají dopady na daň z příjmů právnických osob.¹²⁴

¹²⁴ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

7.1.3 Podnikání

Jedná se o aktivity, které odpovídají vymezení podnikání, tedy jsou provozovány cílevědomě a kontinuálně za účelem zisku, na vlastní jméno a vlastní riziko. NNO mohou vyvíjet podnikatelské aktivity tehdy, pokud to nevyklučuje nějaký z právních předpisů, který upravuje jejich činnost.

Občanská sdružení a jejich organizační jednotky mohou vyvíjet aktivity, ke kterým byla založena, vyjma podnikání. To nemůže být hlavním předmětem činnosti nikdy (viz vymezení důvodu založení v § 1 odst. 3 zákona o sdružování občanů; po změně právní úpravy bude stejný princip zachován i v občanském zákoníku). Omezení k výkonu podnikatelské činnosti nejsou žádná, pro jejich výkon je třeba respektovat všechny příslušné právní předpisy, zejména získat živnostenský list a postupovat podle zákona o živnostenském podnikání. Účast na podnikání dalších osob není občanským sdružením omezena. Círky a církevní právnické osoby musí mít výčet výdělečných aktivit vymezen v základním dokumentu. Podnikatelská činnost nesmí být také hlavní činností a posláním. Účast na podnikání jiných osob není omezena.

OPS mají situaci podstatně jinou než předcházející právní formy. Tyto společnosti vykonávají obecně prospěšné aktivity, které mohou být svým charakterem vymezeny jako podnikání podle živnostenského zákona. K výkonu vybraných aktivit musí prokázat tzv. splnění zvláštních podmínek, což v praxi bývá často formou živnostenského listu. Výkon těchto činností je zapisován do rejstříku OPS. ZOPS vymezuje, že OPS mohou vykonávat i jiné činnosti (doplňkovou činnost) za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a nebude ohrožena kvalita a rozsah obecně prospěšných služeb. Podnikání OPS je tedy včleněno do definice hlavní činnosti OPS. Je třeba ještě zmínit, že OPS jsou ZOPS vyloučeny z účasti na podnikání jiných osob.

Nadace a nadační fondy mohou vykonávat různé aktivity, jejichž cílem bude získávat majetek či výnosy k financování hlavní činnosti. Podle § 23 odst. 1 zákona o nadacích nesmí nadace nebo nadační fond vlastním jménem podnikat, s výjimkou pronájmu nemovitostí, pořádání loterií, tombol, veřejných sbírek, kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí. Nadace nebo nadační fond nesmí použít svého majetku k nabytí majetkové účasti

na jiných osobách. § 8 téhož zákona rozšiřuje omezení: nadace nebo nadační fond nesmí být společníkem veřejné obchodní společnosti, komplementářem komanditní společnosti, tichým společníkem nebo členem družstva, jehož členové mají uhrazovací povinnost přesahující členský vklad na krytí ztrát družstva, nebo nesmí být členem jiné právnické osoby, ručí-li takový člen za její závazky.

7.2 Cizí zdroje

Za cizí zdroje jsou považovány ty, které může nezisková organizace získat na určitou dobu a po sjednané době je musí vrátit. Poskytovateli těchto prostředků mohou být banky. Nevýhodou při tomto financování je nezanedbatelný úrok, který musí vypůjčitel hradit.

Využívání cizích zdrojů by mělo být velmi dobře zváženo a posouzeno z hlediska výhodnosti. Nebezpečím při špatném rozhodnutí může být nesplnění závazků, způsobení finančních problémů jiným organizačním jednotkám v rámci organizační struktury a v neposlední řadě i poškození pověsti celé organizace.¹²⁵

7.3 Potenciální zdroje

Za potenciální zdroje jsou považovány všechny zdroje, ze kterých mohou neziskové organizace potenciálně získat a čerpat prostředky pro své činnosti. Jde o nenárokové prostředky, které je možné získat na základě žádosti či projektu od nejrůznějších veřejných orgánů, soukromých organizací i jednotlivců.

Do této skupiny patří:

- příspěvky ze zdrojů Evropské unie,
- přímé dotace ze státního rozpočtu,
- nepřímé dotace ze státního rozpočtu,
- příspěvky územních samospráv, krajů a obcí,
- příspěvky od nadací a nadačních fondů,

¹²⁵ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

- firemní dárcovství,
- individuální dárcovství.¹²⁶

V praxi je možné setkat se s problémem, že různé instituce, které poskytují prostředky, tyto prostředky nazývají různými názvy, které nevyjadřují jejich právní formu. Příkladem může být oblíbený pojem „grant“, který může zahrnovat jak dotaci, příspěvek obce či dar. Rozdíl mezi těmito formami má daňové dopady. Radou v tomto případě je pečlivě si přečíst smlouvu o poskytnutí prostředků a na jejím základě rozhodnout, o jaký zdroj se jedná. Každá kategorie má svá specifika a podmínky, za kterých mohou být finanční prostředky získány. Ze zkušeností je možné vydefinovat určité zásady, které bývají společně většinou uvedených finančních zdrojů (většinou vyjma dárcovství). Jde o tyto:

- na finanční podporu není právní nárok a provází ji písemná smlouva,
- finanční podpora bývá poskytována na základě projektu či žádosti,
- finanční prostředky musí být použity na ten účel, pro který byly schváleny a poskytnuty,
- mnohdy podpora nemůže tvořit 100 % nákladů projektu či akce a je vyžadována spoluúčast,
- existuje okruh vymezených nákladů, které nesmí být hrazeny ze získaných prostředků,
- poskytovatel většinou chce být informován, jak byly prostředky využity, uvedeme vyúčtováním nebo závěrečnou zprávou.

Spoluúčast na projektu se pohybuje zpravidla od 10 % do 50 %. Tzn., že z celkových nákladů projektu může být z daného zdroje uhrazena pouze část. Zbytek dává realizátor buď z vlastních zdrojů, nebo z jiného zdroje. Některé potenciální zdroje lze vzájemně kombinovat, státní zdroje a prostředky od obcí a krajů, u některých to je přímo ve smlouvě zakázáno. Slušností a v některých případech povinností je nutnost informovat o takového formě spoluúčasti poskytovatele a tedy již do žádosti je třeba uvést, že se předpokládá spoluúčast dalšího subjektu.

¹²⁶ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

7.3.1 Příspěvky ze zdrojů Evropské unie

Finanční prostředky ze strukturálních fondů EU patří v současné době mezi často diskutovaná témata. Neziskové organizace nestátního typu sice nejsou typickou cílovou skupinou pro tyto prostředky, ale určité prostředky získat určitě mohou. Naopak pro SNO a některé typy hraničních nebo smíšených organizací (např. veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce atd.) jsou tyto finance významným zdrojem příjmů.

V prvé řadě jde o prostředky ze strukturálních fondů prostřednictvím většinou regionálních operačních programů v jednotlivých oblastech NUTS II. Ty jsou většinou vyhlášovány regionálními radami a administrovány příslušnými úřady těchto rad. Jedná se o velké investiční projekty, které mohou využít opravdu veliké organizace.

Menší NNO mohou využít těchto prostředků ze stejného zdroje tím, že se zapojí do integrovaných programů rozvoje měst, ve kterých sídlí. Tyto programy vytvářejí zejména větší města a o konkrétních možnostech je třeba se informovat přímo na magistrátu či městském úřadu.

Mezi další zdroje, které plynou z evropských rozpočtů a fondů, patří jednotlivé programy vyhlášené správcovskými institucemi nebo organizacemi. Jedním z příkladů, který je určen přímo pro činnost NNO, je program Mládež, který podporuje mezinárodní výměny mládeže a iniciativy mládeže ve věku 15 až 25 let.

Významná část peněz je věnována na rozvoj spolupráce v příhraničních regionech. V ČR se tato forma podpory týká všech krajů, které mají společnou hranici se sousedními státy. I zde se s malými projekty spolupráce s obdobným typem organizace v sousedních regionech mohou uplatnit skautská střediska. Prostředky spravují rozvojové agentury či obdobné organizace při euroregionech (např. euroregion Nisa).

7.3.2 Dotace ze státního rozpočtu – přímé

Jde o finanční prostředky získané přímo ze státního rozpočtu (tj. mezi příjemcem a poskytovatelem nestojí žádná další instituce ani orgán). Příkladem přímých dotací jsou dotace na akce z rozpočtu Ministerstva životního prostředí nebo MK ČR.

Tyto prostředky mohou být poskytovány formami výběrové řízení na konkrétní projekty a služby neziskových organizací vyhlášené příslušnými státními orgány, téměř vždy najeden kalendářní rok, dále příspěvky a dotace na základě specifických zákonů, usnesení či nařízení vlády ČR, vyhlášek ministerstev a veřejné zakázky. Týká se především činností typu humanitárních pomoci, problematika zdravotně postižených, protidrogová prevence, politika státu vůči uprchlíkům apod.¹²⁷

Podpora ze strany jiných resortních ministerstev se získává poměrně obtížně a spíše je určena pro speciální projekty. Příkladem poskytovaných přímých dotací jsou prostředky od Ministerstva životního prostředí. V některých oblastech se můžeme pokusit získat prostředky z vyhlášených programů, které přímo nesouvisejí s činností NNO, přesto činnost jejich zadání odpovídá například Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo obrany, Ministerstvo kultury a Ministerstvo zahraničních věcí.

7.3.3 Dotace ze státního rozpočtu – nepřímé

Tato problematika se týká pouze těch NNO, které jsou vnitřně členěny na organizační jednotky a mají své zastřešující ústředí. Podle pravidel jednotlivých ministerstev je nutné, aby velké organizace žádaly o dotace pouze jednou souhrnnou žádostí. V praxi je to realizováno tak, že organizační jednotky poskytnou ústředí podklady, to zpracuje žádost a projekt a podá je ministerstvu. Po přidělení prostředků rozhodne ústředí o rozdělení dotací na jednotlivé žadatele a administruje dále veškeré nakládání s prostředky od poskytnutí až po vyúčtování.

Takto poskytované dotace již nejsou dotacemi, neboť jsou poskytovány jinému příjemci, než který je uveden v rozhodnutí ministerstva o přidělení dotace. Liší se tedy i účtování o těchto prostředcích. Konečný uživatel prostředků je však vázán pravidly pro použití a vyúčtování dotace.

7.3.4 Příspěvky územních samosprávných celků

Příspěvky z rozpočtů územních samosprávných celků jsou velmi významným zdrojem financí pro NNO, jejich výhodou je jejich místní charakter, mohou být lépe zaměřeny, zacíleny na regionální priority, nevýhodou je pak

¹²⁷ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

jejich velmi rozdílná úroveň v jednotlivých oblastech. Charakteristické pro tyto zdroje je, že se od sebe místně velmi liší jak ve výši, tak i v účelu a způsobu poskytnutí a vyúčtování.

Kraje a velká města mají většinou zpracovány přesné grantové programy, které jsou oficiálními dokumenty a jsou zveřejňovány např. na jejich webových stránkách. NNO mohou mnohdy žádat podporu z různých grantových schémat (např. z oblasti volného času, sportu, kultury apod.). Na opačném konci spektra jsou malé obce, které poskytnou příspěvek na základě osobního seznámení se představitelů obce s danou problematikou.

Při získávání prostředků z rozpočtů územních samospráv je základním předpokladem získání informací, a to jak z oficiálních materiálů, tak ze zkušeností dřívějších žadatelů či lidí s problematikou spjatých (např. zastupitelů obcí, úředníků odborů mládeže, spřátelených organizací).

7.3.5 Příspěvky nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou sdruženími majetku založenými právě za účelem podpory předem stanovených aktivit. Každá nadace je zaměřena na určitou oblast, v rámci které vybírá vhodné projekty (humanitární, sociální, preventivní, vzdělávací, ekologické apod.). V případě, že existuje nějaký projektový záměr, na který je třeba zajistit finanční prostředky, je nutné dobře prozkoumat, zda nadace na daný účel vůbec poskytuje prostředky. Nadací přímo zaměřených na volný čas dětí a mládeže není mnoho, ale existují. U dalších nadací pak je třeba hledat téma, které má činnost NNO společně se zaměřením nadace, velmi často ekologie, humanitární, sociální, sociálně-patologické jevy atd. Získání prostředků je náročnější, v případě úspěchu však jde zpravidla o vyšší příspěvky než u jiných zdrojů.

7.3.6 Firemní dárcovství

Možným zdrojem jsou pro neziskové organizace i dary od podniků. Situace v nich je velmi rozdílná, některé mají velmi dobře propracovanou strategii sponzoringu¹²⁸, některé neposkytují peníze neziskovému sektoru vůbec.

¹²⁸ Darem je právní úkon, který činí dárce vůči obdarovanému, a přenechává mu (někdy za určitých podmínek) něco. Dárce neočekává žádnou přímou reciprocitu. Kdežto u sponzoringu jde o zcela jasný komerční vztah, v rámci kterého zadavatel (sponzor) objednáva svoji reklamu u poskytovatele (NNO). Jde tedy o reciproční vztah.

Větší šanci získat podporu mají malé místní neziskové organizace u firem středně velkých či menších, které mají silnou vazbu na místní společnost. Klíčové pro úspěch při žádostech o prostředky ve firmách bývá možnost oslovit rozhodující osoby – ať už přímo vzhledem k osobním vztahům, nebo prostřednictvím blízkých osob v podniku pracujících.

U podniků bývá daleko jednodušší získat hmotný dar, např. spíše nějaký výrobek než finanční dar. Vstřícnost také mohou firmy projevit poskytnutím výrazných slev na své zboží.

Podpora ze strany podnikatelů může mít rozličnou formu a to finanční dar z rozpočtu firmy, sbírka mezi zaměstnanci, odvod z prodaného zboží, matchingový fond¹²⁹ a aukce.¹³⁰

7.3.7 Individuální dárcovství

V neziskovém sektoru jsou drobné individuální dary časté. Bývají však příležitostné, náhodné, nedají se kvalitně plánovat. Málokdy jde o významnější položku příjmů rozpočtů neziskových organizací, pokud nejde o velké národní sbírky či DMS kampaně. Významnější bývají veřejné či kostelní sbírky.

Individuální dárcovství je založeno na aktivním přístupu neziskové organizace, která cíleně oslovuje osoby o přispění na daný prospěšný účel. NNO uvažují o tomto způsobu získávání financí až u větších projektů (např. stavby ekocentra) a tehdy mají také největší šanci na úspěch.¹³¹

7.3.8 Další zdroje

Mezi další zdroje patří *daňové assignace*. Ty představují možnost, danou zákonem, poplatníkům rozhodnout o části své odvedené daně z příjmů a určit jejího příjemce. V některých zemích představují nový významný zdroj

¹²⁹ Podnik, který se takový fond rozhodne zřídit, umožní svým zaměstnancům věnovat jistou částku z jejich platu na veřejně prospěšné účely. Takto shromážděné finanční prostředky umístí na separátní bankovní účet a jednou za určité období je předem určeným způsobem znásobí. Hlavní výhodou fondu je synergický efekt – spojem individuálního dárce (zaměstnance) s firemním dárce (podnikem). V zahraničí je matching velice rozšířený (zdroj: www.donorsforum.cz).

¹³⁰ STEJŠKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

¹³¹ Ibid.

příjmů zejména NNO. V ČR zavedeny nejsou. Některé země však tento systém spolurozhodování občanů o financování NNO zavedly a používají. Jsou to například Maďarsko, Slovensko, Polsko, Litva a Rumunsko.¹³²

Některé NNO získávají své zdroje i *pořádáním loterií*. Jde o netypický zdroj příjmů, který v současné době bývá nahrazován spíše sbírkami či DMS kampaněmi.

Nepřímou formou podpory všech neziskových organizací je *daňová úleva*. Jde zejména o daň z příjmů právnických osob, kde u některých organizací se uhrazená daň vrací zpět do vlastních rozpočtů, jako tomu je u kraje, obce, a u zejména NNO jde o úlevu z placení daně do určité hranice zisku – ta je realizována formou odčitatelné položky od základu daně. Marginální formou úlevy je také osvobození od vybraných správních poplatků.

7.4 K financování nestátních neziskových organizací podporou ze státního rozpočtu

Základním zákonem upravujícím financování nestátních neziskových organizací je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s § 7 tohoto zákona mohou být ze státního rozpočtu poskytnuty dotace nestátním neziskovým organizacím, jako jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy či další právnické osoby, jejichž hlavním předmětem činnosti je poskytování zejména zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a dotace k poskytování sociálně právní ochrany dětí atd.

Postup při poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu a řízení o jejich odnětí je dále zakotveno v § 14 a 15 tohoto zákona. Dle bodu 2) § 14 může dotaci či návratnou finanční výpomoc ze státního rozpočtu poskytnout ústřední orgán státní správy, úřad práce, Akademie věd, Grantová agentura nebo organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon. Důležité je si uvědomit, že na dotaci ze státního rozpočtu není právní nárok a o poskytnutí dotace konkrétní neziskové organizaci na konkrétní projekt

¹³² Srovnej STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

rozhoduje poskytovatel dotace na základě žádosti příjemce. Rozhodující pro zařazení do dotačních programů toho kterého ministerstva jsou jeho kompetence vymezené „kompetenčním“ zákonem, a tedy účelem, na který je státní podpora žádána. Vyhoví-li poskytovatel žádosti o poskytnutí dotace, vydá písemné rozhodnutí, v rámci kterého podrobně popíše podmínky pro použití dotace, povinnosti příjemce dotace i podmínky pro zúčtování se státním rozpočtem po skončení roku.

Financování NNO nemůže být redukováno jen na podporu státu ze státního rozpočtu, ať již přímou – dotační, nebo nepřímou – daňovým zvýhodněním. Pokud jde o finanční participaci na zajištění jejich působení, popř. dalšího rozvoje, je třeba pozornost více obracet na spolupráci s kraji, obcemi a soukromou sférou v místech, kde NNO vyvíjejí svou činnost.

7.5 K daňovému zvýhodnění

Zdaňování nestátních neziskových organizací je v České republice upraveno zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto zákona jsou nestátní neziskové organizace považovány za tzv. veřejně prospěšného poplatníka, který v souladu se svým zakladatelským, právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnosti vykonává činnost, která není podnikáním. Jelikož tyto subjekty plní řadu funkcí, kde by jinak mohl být považován za vhodný zásah ze strany veřejného sektoru, a tím svým způsobem veřejnému sektoru „ulehčují“ jeho roli, respektují toto jejich specifické společenské postavení i daňové zákony, přičemž těmto subjektům přiznávají řadu osvobození a daňových výhod.

Zákon o dani z příjmů rozlišuje dvě skupiny veřejně prospěšných poplatníků, a to poplatníky s tzv. úzkým a širokým základem daně. U skupiny poplatníků s úzkým základem daně jako jsou politické strany a hnutí, nadační fondy, spolky, příspěvkové organizace nepodléhá tzv. hlavní činnost (nepodnikatelská) dani z příjmů v případě, že negeneruje zisk, příjmy jsou menší než výdaje. Činností v rámci hlavní činnosti však může být více, to však zakládá povinnost evidovat každou z těchto činností zvlášť a posuzovat tak podmínky pro vynětí pro každou jednotlivou činnost. Toto dělení

činností odpadá poplatníkům zařazeným ve skupině s širokým základem daně (např. obecně prospěšné společnosti, ústavy, veřejně výzkumné instituce). Ti mají předmětem daně příjmy ze všech svých činností. Proti těmto příjmům ale mohou uplatňovat související výdaje na rozdíl od první skupiny poplatníků. Obě skupiny poplatníků však mají řadu příjmů od daně z příjmů osvobozených členské příspěvky, přijaté dary atd. či příjmů, které nejsou předmětem daně a to dotace, příspěvky z veřejných rozpočtů atd.

I dárci, kteří těmto veřejně prospěšným poplatníkům darují prostředky na jejich veřejně prospěšnou činnost. Dárci mají možnost si o hodnotu poskytnutého daru snížit základ daně v podobě odčitatelné položky od základu daně. Tento odpočet se týká fyzických i právnických osob.

Další daňovou výhodou je nepřímá daňová podpora k zajištění a zachování zdrojů na financování veřejně prospěšných aktivit konkrétně spočívající v možnosti snížit si vzniklý základ daně o částku ve výši 30 % základu daně (min. 300 tis. Kč a max. 1 mil. Kč).¹³³ Tento odpočet jim tak umožňuje více využívat příjmy z případné vedlejší podnikatelské činnosti na financování ztrátových neziskových aktivit. Odpočet mohou uplatňovat vybraní veřejně prospěšní poplatníci. Pro ty, kteří na tento odpočet nedosáhnou, je možnost uplatnění odpočtu v podobě daňové ztráty, vznikla-li v rámci podnikatelské činnosti, v pěti po sobě následujících zdaňovacích obdobích. Jiná daňová zvýhodnění neziskových organizací upravuje řada dalších zákonů, jako zákon č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

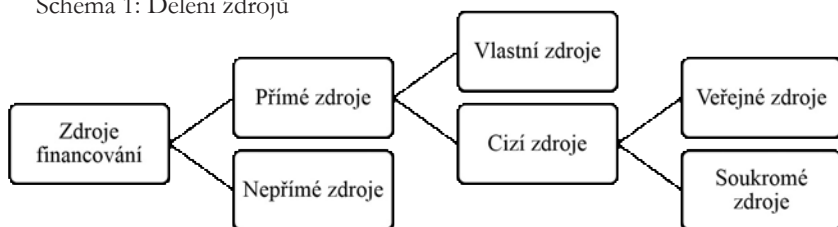
¹³³ Viz <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace> [aktualizováno 29. 12. 2015].

8 ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ – TEORIE A PRAXE

Tato kapitola se věnuje jednotlivým zdrojům financování neziskových organizací z pohledu právní úpravy. Ačkoliv je kapitola primárně zaměřena na zdroje v podobě peněžních prostředků, je nutné si uvědomit, že nedílnou součástí fungování neziskových organizací je také nepeněžní pomoc ve formě dobrovolnictví či věcných darů. Způsobů, jakými neziskové organizace získávají prostředky na své projekty a provoz, je mnoho, často se jedná o kombinaci několika různých zdrojů financování.

Zdroje lze dělit dle nejrůznějších kritérií, např. na tuzemské a zahraniční, přímé a nepřímé atd. Pro potřeby této publikace bylo zvoleno následující dělení.

Schéma 1: Dělení zdrojů



Zdroj: autorka

Základní dělení zdrojů dle způsobu jejich nabytí je dělení na zdroje přímé a nepřímé. Nepřímé zdroje lze charakterizovat jako ušetřené prostředky např. ve formě daňových zvýhodnění (daňovým aspektům se věnuje samostatná kapitola). Mezi přímé zdroje jsou řazeny jednak vlastní zdroje (tvořené členskými příspěvky členů neziskové organizace a zdroji získanými vlastní výdělečnou činností) a cizí zdroje, které lze dále dle jejich povahy dělit na zdroje veřejné (dotace z veřejných rozpočtů a fondů) a zdroje soukromé (tzv. neveřejné, dary, nadační granty atp.). Vybrané zdroje financování jsou podrobněji představeny v následujících podkapitolách.

8.1 Skupiny dárců

V případě, kdy se nejedná o vlastní zdroje neziskové organizace, ale o zdroje cizí, lze jednotlivé dárcce rozdělit do následujících skupin:

- Orgány veřejné správy,
- Individuální dárci,
- Firemní dárci,
- Nadace, nadační fondy a další.

Stejně jako zdroje samotné lze i dárcce dělit na tuzemské a zahraniční, nabízí se však i další možnosti dělení jako například na dárcce pravidelné a nepravidelné. Specifickou formou individuálního dárcovství je dobrovolnictví, kdy dobrovolník „daruje“ svou práci nebo čas. Výše uvedené dělení dárců je úzce spjato s povahou získávaných zdrojů a jejich právní úpravou, např. orgány veřejné správy – veřejné zdroje – dotace. Způsobu získávání zdrojů včetně komunikace s dárci se věnuje činnost zvaná fundraising (viz samostatná podkapitola).

8.2 Vlastní zdroje

8.2.1 Členské příspěvky

V závislosti na formě neziskové organizace se lze setkat s příspěvkem jejích členů, které tvoří pravidelný a do jisté míry předvídatelný zdroj příjmů dané organizace. Členské příspěvky mohou být povinné nebo dobrovolné. Například u spolku mohou výši a splatnost členského příspěvku určit statuty (případně určit, který orgán spolku jeho výši a splatnost určí).

8.2.2 Výdělečná činnost

Předmět činnosti neziskové organizace má vést k naplňování jejího účelu. Toho lze dosáhnout buď přímo (prostřednictvím hlavní činnosti) nebo nepřímo (prostřednictvím vedlejší činnosti). Hlavní činností se rozumí aktivity, pro které byla nezisková organizace založena. Jak sám název napovídá, nezisková organizace může být založena jen za účelem nevýdělečným, což ovšem nevylučuje možnost provozovat výdělečnou činnost v rámci její vedlejší činnosti. V rámci hlavní činnosti je možné vyvíjet pouze příležitostnou výdělečnou činnost. Rozlišování mezi hlavní a vedlejší činností má praktický význam při volbě právní formy zakládání subjektu a pro účely daňové

a účetní.¹³⁴ Příkladem výdělečné činnosti neziskové organizace může být např. prodej vlastních výrobků či služeb, pořádání nejrůznějších akcí (koncertů, plesů, závodů, kurzů), pronájem prostor a další.

Schéma: 2: Činnost neziskové organizace



Zdroj: autorka

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, tuto problematiku upravuje v ustanoveních týkajících se vybraných právnických osob. Dle § 217 nesmí být výdělečná činnost hlavní činností spolku. Vedle toho může spolek vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, ale zisk z těchto aktivit lze použít pouze pro spolkovou činnost. Obdobně dle § 306 a 307 je zakázáno založit nadaci sloužící výlučně výdělečným účelům. Nadace může podnikat, pokud podnikání představuje pouze vedlejší činnost, jejíž výtěžky slouží k podpoře jejího účelu. Dále pokud ústav provozuje obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, nesmí být jejich provoz dle § 403 na újmu hlavní činnosti a zisk musí být použit jen k podpoře činnosti, pro niž byl založen.

Určitou výjimku z výše uvedeného představuje tzv. sociální družstvo, jehož právní úprava dovoluje lépe kombinovat podnikatelský a veřejně prospěšný účel.¹³⁵

8.3 Veřejné zdroje – Dotace

Pojem dotace nemá v českém právním řádu univerzální definici. Za dotaci se dle účetních předpisů považují bezúplatná plnění přímo nebo zprostředkovaně poskytnutá ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, Národního fondu, ze státních fondů, z rozpočtů územních samosprávných celků na stanovený účel. Za dotaci se rovněž považují bezúplatná plnění poskytnutá účetním jednotkám na stanovený účel ze zahraničí z prostředků

¹³⁴ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan ŠTEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 68–75.

¹³⁵ § 758 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

Evropské unie nebo z veřejných rozpočtů cizích států a prostředky a granty poskytnuté podle zvláštního právního předpisu.¹³⁶

Dotací se pro účely zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (rozpočtová pravidla) rozumí peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Pro účely zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, se dotací rozumí peněžní prostředky poskytnuté z rozpočtu územního samosprávného celku, městské části hlavního města Prahy, svazku obcí nebo Regionální rady regionu soudržnosti právnické nebo fyzické osobě na stanovený účel, s výjimkou příspěvku podle § 28 odst. 4 a § 31 odst. 1 písm. b).

Zde je důležité si uvědomit, že společným pojmovým znakem dotace je její povinná účelovost. Oba zmíněné právní předpisy stanovují, že na dotaci není právní nárok, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak. Dotace se poskytuje na žádost, popřípadě na základě povinnosti vyplývající ze zvláštního právního předpisu. Kontrola hospodaření s veřejnými prostředky probíhá dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. Při porušení dotačních podmínek dochází k porušení rozpočtové kázně a příjemci dotace hrozí sankce (např. vrácení celé nebo poměrné části dotace).

Dotace lze dle jejich poskytovatele rozdělit následujícím způsobem:

Schéma 3: Dělení dotací dle poskytovatele



Zdroj: autorka

¹³⁶ DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Neúspěšné organizace v teorii*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 305.

V případě dotací ze státního rozpočtu jsou každý rok usnesením vlády schvalovány hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro nadcházející rok. Pro rok 2018 bylo dne 10. července 2017 schváleno osmnáct hlavních oblastí:

- Tělesná výchova a sport,
- Kultura,
- Životní prostředí a udržitelný rozvoj,
- Sociální služby,
- Zahraniční aktivity,
- Národnostní menšiny,
- Romská menšina,
- Péče o zdraví a zdravotní prevence,
- Rizikové chování,
- Boj s korupcí,
- Protidrogová politika,
- Ochrana spotřebitele,
- Bydlení,
- Vzdělávání a lidské zdroje,
- Děti a mládež,
- Rodinná politika,
- Rovné příležitosti žen a mužů,
- Ostatní (nezařazené).

Poskytovateli dotací jsou jednotlivá ministerstva. Dotace jsou vypláceny prostřednictvím dotačních programů určenému okruhu možných příjemců na podporované aktivity. Dotační programy jsou vždy vyhlašovány na základě strategických dokumentů, např. na základě národních akčních plánů, koncepcí, rozpočtových pravidel, zákona č. 115/2011 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů a mnoho dalších. Většina dotačních řízení je vyhlašována jednou za rok. Kromě toho mohou neziskové organizace získat finanční podporu z municipálních rozpočtů a státních fondů.

Kupříkladu v roce 2015 bylo nadačním subjektům, spolkům, pobočným spolkům, obecně prospěšným společnostem, ústavům, účelovým zařízením

církví, školským právníckým osobám a zájmovým sdružením právníckých osob poskytnuto celkem 16 miliard a 480 milionů Kč, z toho:

- 9,76 miliard Kč ze státního rozpočtu,
- 2,30 miliard Kč z rozpočtů krajů a hlavního města Prahy,
- 3,68 miliard Kč z rozpočtů obcí,
- 0,74 miliard Kč ze státních fondů.¹³⁷

Samostatnou kapitolu tvoří dotace z evropských fondů. Díky Evropským strukturálním a investičním fondům (ESIF) může Česká republika v programovém období 2014–2020 čerpat finanční prostředky až do výše 23,8 miliardy EUR. Řídicími orgány jsou opět jednotlivá ministerstva, která v rámci deseti národních operačních programů¹³⁸ vyhláší výzvy k předkládání žádostí o podporu. Každá výzva obsahuje informace ohledně cílové skupiny (tzn. kdo může být žadatelem), podporovaných aktivit, maximální výše podpory atd. Následně řídicí orgán vyhodnotí a vybere ty projekty, které budou z daného programu podpořeny. Dalších 1,6 miliard EUR je vyčleněno pro projekty Evropské územní spolupráce, která probíhá buď na přeshraniční úrovni, nebo nadnárodní či meziregionální úrovni. Kromě podpory poskytované z ESI fondů lze pro financování projektů využít nabídky tzv. komunitárních programů, které jsou spravovány většinou přímo Evropskou komisí nebo specializovanými agenturami. Projekty však musí mít nadnárodní dopad a nutnou podmínkou je vytvoření partnerství mezi několika subjekty z různých států. Mezi tyto programy patří Horizont 2020, COSME, CEF, LIFE, Erasmus+, Evropa pro občany, Kreativní Evropa, EaSI, Práva a občanství, Zdraví pro růst.¹³⁹

¹³⁷ ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK, Laura FÓNADOVÁ a kol. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, s. 26.

¹³⁸ Operační programy jsou základní strategické dokumenty, které vymezují rozsah a formu podpory pro konkrétní tematickou oblast (např. zaměstnanost) a definují cíle, kterých má být v této oblasti dosaženo.

¹³⁹ Abeceda fondů EU 2014–2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2018 [cit. 6. 9. 2018]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/4a37c725-2f85-450d-b95e-cb0208b95e95/Abeceda_aktualizace-2018_fin.pdf.aspx?ext=.pdf

Následující schéma představuje jednotlivé kroky vedoucí k úspěšnému čerpání dotace z fondů EU:¹⁴⁰

Schéma 4: Projektový cyklus



Zdroj: autorka

8.4 Soukromé zdroje

8.4.1 Dary

Problematiku darování upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, v § 2055 a násl. Darování lze charakterizovat jako závazek z právního jednání, kdy dárce darovanou věc bezplatně převádí do vlastnictví obdarovaného, který dar přijímá. Obdarovaný není zavázán poskytnout dárce protiplnění, jedná se proto o smlouvu asynallamatickou. Darovací smlouva musí mít písemnou podobu, pokud je předmětem darování věc zapsaná do veřejného seznamu nebo pokud nedojde k odevzdání věci zároveň s projevem vůle darovat a přijmout dar. Dárce je tím pádem zavázán k odevzdání daru, nemusí však platit úrok z prodlení.

Z výše uvedeného vyplývá, že darem může být jakákoliv věc, typicky se bude jednat o peněžní příspěvek nebo jinou hmotnou věc (např. oblečení, hygienické

¹⁴⁰ BUZKOVÁ, Romana. *Fondy Evropské unie*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2016, s. 51.

potřeby). Dárce – fyzická osoba si může dle § 15 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, od svého základu daně odečíst hodnotu poskytnutého bezúplatného plnění (darů), pokud úhrnná hodnota bezúplatných plnění ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. Dar je možné odečíst do výše 15 % základu daně. Dárce – právnická osoba si může dle § 20 zákona o daních z příjmů od svého základu daně sníženého podle § 34 odečíst hodnotu poskytnutého bezúplatného plnění, pokud jeho hodnota činí alespoň 2 000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně sníženého podle § 34 a tento odpočet nemohou uplatnit veřejně prospěšní poplatníci.

8.4.2 Sponzoring

Sponzoring se od klasického darování liší v tom, že je od neziskové organizace vyžadováno protiplnění. Sponzorovi je za jeho příspěvek poskytnuta určitá forma propagace či reklamy. Sponzorská smlouva je smlouva nepojmenovaná (inominátní), není tudíž právním předpisem výslovně upravena jako smluvní typ. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, však v § 1746 dovoluje uzavřít i takovou smlouvu, která není zvláště jako typ smlouvy upravena. Obsah smlouvy je pak dle § 1725 ponechán stranám v mezích právního řádu.

8.4.3 Dárcovské SMS

Cílem projektu dárcovských SMS zpráv (tzv. DMS) je získání finančních příspěvků od jednotlivců prostřednictvím SMS zpráv. Projekt je společně realizován Fórem dárců a Asociací provozovatelů mobilních sítí. Nezisková organizace, která by se chtěla do projektu zapojit, musí splnit podmínky registrace a předložit všechny dokumenty a informace ohledně projektu, který má být z DMS podpořen. Uživatelé mobilních telefonů mají poté možnost řádně zaregistrované projekty podpořit libovolnou částkou, a to buď jednorázově, anebo trvale. Pokud je cena DMS 30, 60 nebo 90 Kč, příjemce pomoci obdrží 29, 59 nebo 89 Kč. Korunový rozdíl je tvořen náklady na zajištění provozu, mobilní operátoři poskytují své služby zdarma.¹⁴¹

¹⁴¹ *Dárcovská SMS* [online]. Fórum dárců, 2018 [vid. 9. 9. 2018]. Dostupné z: <https://www.darcovskasms.cz/>

8.4.4 Crowdfunding

S rozmachem moderních technologií se stává čím dál víc populární tzv. crowdfunding, jehož principem je výběr peněžních prostředků na konkrétní projekt od většího počtu dárců, probíhající prostřednictvím online kampaně. Nezisková organizace si stanoví cílovou částku, které chce dosáhnout (která je potřebná pro realizaci daného projektu) a lidé na ni mohou velmi jednoduše přispět díky internetovým platbám. V současné době existuje relativně velké množství webových platforem umožňující tento způsob financování (nejen neziskových organizací), jako např. Darujspravne.cz, Hithit, Startovač a další.

8.4.5 Nadační příspěvky, granty

Formy podpory nadací mohou mít různou podobu, hlavním zdrojem však budou finanční prostředky poskytované z nadačních grantů. Podpora nadací se zaměřuje takřka výhradně na projekty, nikoliv na běžnou činnost. V grantových řízeních přitom bývá kladen důraz na inovativnost předkládaných projektů, v tom lze spatřit rozdíl oproti dotacím od orgánů veřejné správy, které jsou častěji nastaveny jako zdroj financování průběžné činnosti neziskové organizace. Nadace oblast svého zájmu typicky definují již svým vznikem a názvem, a proto také podpora často směřuje jen určitým vymezeným směrem (např. opuštěným dětem). Samy nadace získávají prostředky z různých zdrojů (i ze zahraničí), z toho důvodu bývají schvalovány projekty, které jsou v souladu se zájmy jejich donátorů.¹⁴²

Kdo dle § 354 zákona č. 89/2012, občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, přijal nadační příspěvek, může jej použít jen ve shodě s ujednanými podmínkami a na požádání nadaci prokáže, jak jej použil. V opačném případě jej musí nadaci vrátit jako bezdůvodné obohacení.

8.4.6 Veřejná sbírka

Veřejnou sbírkou se rozumí získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel (zejména humanitární či charitativní). Podmínky konání veřejných sbírek stanovuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

¹⁴² BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 121–122.

(dále jen zákon o veřejných sbírkách). Za veřejnou sbírku se však nepovažuje shromáždění finančních prostředků:

- a) členy politických stran či hnutí, spolků atp. konané za účelem dosažení prostředků k plnění svých úkolů,
- b) církvemi a náboženskými společnostmi k církevním a náboženským účelům, pokud se koná v místech určených k provádění náboženských úkonů.

Sbírku nelze pořádat k účelu, který je v rozporu s bezpečností státu, ochranou veřejného pořádku, ochranou majetku nebo ochranou práv a svobod druhých.

Sbírku je oprávněna konat pouze právnická osoba (kterou může být obec, kraj, městská část hlavního města Prahy, nebo jiná právnická osoba mající sídlo, případně organizační složku na území České republiky), a to buď na dobu určitou (nejdéle 3 roky ode dne oznámení) nebo na dobu neurčitou. Konání sbírky musí být písemně oznámeno krajskému úřadu příslušnému podle sídla právnické osoby. Koná-li sbírku kraj nebo hlavní město Praha, plní úkoly příslušného krajského úřadu Ministerstvo vnitra, které zároveň vede centrální evidenci sbírek. Tatáž právnická osoba nesmí ke stejnému účelu konat několik sbírek souběžně.

8.4.7 Oznámení sbírky

Konání veřejné sbírky musí být krajskému úřadu oznámeno nejpozději 30 dní před jejím začátkem. Oznámení musí splňovat náležitosti § 5 zákona o veřejných sbírkách. Kromě údajů týkajících se právnické osoby a fyzické osoby oprávněné za ni jednat, musí být uveden:

- účel sbírky,
- území, na němž se bude sbírka konat,
- datum zahájení a ukončení sbírky, případně informace, že se koná na dobu neurčitou,
- způsob provádění sbírky (viz níže),
- název a adresa banky, u níž je zřízen bankovní účet ke shromáždění příspěvků získaných sbírkou,
- v závislosti na způsobu provádění sbírky: číslo zřízeného bankovního účtu; podmínky pro otevření a zjištění obsahu pokladniček; určení výše příspěvků při prodeji předmětů či vstupenek,
- den v roce, ke kterému bude zpracováno roční průběžné vyúčtování (pro sbírku trvající déle než jeden rok).

K oznámení právnická osoba dále připojí potvrzení příslušného orgánu a čestná prohlášení dle odstavce 4 (potvrzení, že nemá splatný daňový nedoplatek, prohlášení, že nevstoupila do likvidace a další). Pokud je sbírka prováděna sběrací listinou, připojí taktéž vzor této listiny.

8.4.8 Osvědčení sbírky

Příslušný krajský úřad osvědčí právnické osobě datum přijetí jejího oznámení (jsou-li splněny všechny náležitosti a neshledá-li důvody pro to, že sbírku nelze konat), a to nejpozději do 30 dnů ode dne splnění náležitostí oznámení. Osvědčení je doručeno právnické osobě do vlastních rukou. Platí, že sbírka je zahájena dnem následujícím po dni doručení, pokud právnická osoba neuvede v oznámení pozdější datum zahájení (dříve nesmí být sbírka zahájena ani propagována). Uvede-li právnická osoba v oznámení důvody hodné zvláštního zřetele, pro něž navrhuje zahájit sbírku ve lhůtě kratší než 30 dnů od přijetí oznámení, krajský úřad tyto důvody bez zbytečného odkladu přezkoumá, osvědčením právnické osobě potvrdí datum přijetí jejího oznámení a stanoví den zahájení sbírky s přihlédnutím ke lhůtě navržené právnickou osobou.

Právnické osoby a fyzické osoby oprávněné jednat ve věci sbírky jejich jménem musí být bezúhonné. Fyzické osoby pověřené prováděním sbírky se musí na požádání prokázat kopií osvědčení krajského úřadu a plnou mocí právnické osoby splňující náležitosti § 14 zákona o veřejných sbírkách. Prováděním sbírky nelze pověřit fyzickou osobu mladší patnácti let a fyzickou osobu, která není plně svéprávná.

8.4.9 Způsoby provádění sbírky

Sbírku lze dle § 9 zákona o veřejných sbírkách konat jedním nebo více z následujících způsobů:

- a) shromažďováním příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu zřízeném pro tento účel

Právnická osoba je dle § 23 povinna pro každou veřejnou sbírku zřídit zvláštní bankovní účet (povinnost zřízovat zvláštní bankovní účet se nevztahuje na sbírky konané výlučně prostřednictvím pokladniček nebo sběracích listin po dobu nejvýše 3 měsíců). Na tento účet také převádí tzv. hrubý výtěžek sbírky (viz níže).

- b) sběracími listinami

Sběrací listiny musí být dle § 10 postupně očíslovány, vydány jen v jednom originálním vyhotovení, opatřeny otiskem razítka a podpisy

statutárních orgánů právnické osoby a musí obsahovat další náležitosti, konkrétně název právnické osoby, účel sbírky, datum a označení krajského úřadu spolu s datem přijetí oznámení, území a dobu konání sbírky, informace týkající se fyzické osoby pověřené prováděním sbírky, sloupec pro vyznačení výšky poskytnutých příspěvků a sloupec pro podpisy přispěvatelů. Přispěvatelé v příslušných sloupcích vyznačí poskytnutý příspěvek a podepíší se.

c) pokladničkami

Právnická osoba musí dle § 11 předem oznámit počet pokladniček a jejich umístění obecnímu úřadu, v jehož územním obvodu budou pokladničky rozmístěny, nebo oznámit, že pokladničky budou přenosné, a zabezpečit pokladničky proti odcizení. Pokladničky musí být zabezpečeny proti neoprávněnému otevření, a to tak, aby bez porušení tohoto zabezpečení nemohl být jejich obsah vyjmut; takto zabezpečené pokladničky obecní úřad zapečetí. Otevření pokladničky s uvedením data pracovního dne, místa a hodiny otevření musí právnická osoba oznámit obecnímu úřadu nejméně 3 pracovní dny předem. Otevření musí být přítomni oprávněný zástupce právnické osoby a jeden zaměstnanec obce zařazený do obecního úřadu. O otevření se pořizuje zápis, který je součástí dokladů předkládaných k provedení kontroly vyúčtování sbírky.

d) prodejem předmětů, v jejichž ceně je zahrnut příspěvek

Výše příspěvku musí být, je-li to možné nebo účelné, na prodávaných předmětech zřetelně vyznačena. Právnická osoba musí dle § 12 vést evidenci těchto předmětů, včetně toho, jak byly získány, výše nákladů na pořízení, kolik se jich prodalo, kolik činí celkový objem získaných příspěvků, jak bylo naloženo s neprodanými předměty atd. V prostoru, kde se takové předměty prodávají, musí viset oznámení, v němž je uvedeno, kdo sbírku koná, k jakému účelu, výše příspěvku a kterému příslušnému krajskému úřadu byla sbírka oznámena.

e) prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení anebo jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku, který je zahrnut v ceně vstupenek

Právnická osoba má povinnost dle § 13 na prodávaných vstupenkách vyznačit výši příspěvku a pořadové číslo vstupenky. Obdobně jako je tomu u prodeje předmětů, musí být o vstupenkách vedena

evidence. U vchodu do prostoru, kde se akce koná, musí na zřetelně viditelném místě viset oznámení, v němž je uvedeno, kdo je pořadatelem, kterému příslušnému krajskému úřadu byla sbírka oznámena, k jakému účelu se koná a kolik vstupenek bylo vytištěno. Tyto údaje uvede právnická osoba také na všech veřejných oznámeních o akci.

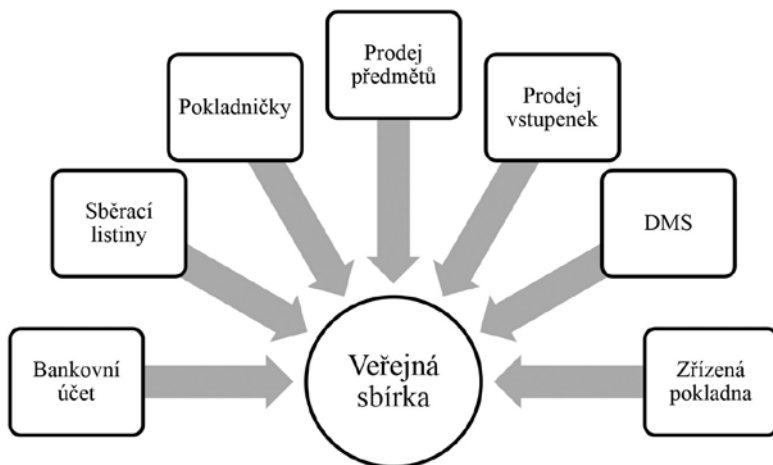
f) dárcovskými textovými zprávami (tzv. DMS)

Podrobnější informace k DMS viz podkapitola Soukromé zdroje. V případě konání sbírky dárcovskými textovými zprávami prostřednictvím telekomunikačního koncového zařízení je poskytovatel veřejně dostupné telefonní služby, jejímž prostřednictvím jsou příspěvky získávány, povinen dle § 16 poskytnout právnické osobě konající sbírku informaci o počtu zaslaných zpráv a odpovídající částku poukázaných prostředků v Kč, jestliže o to požádá.

g) složením hotovosti do pokladny zřízené právnickou osobou

Pokud by právnická osoba chtěla využít jiný než výše uvedený způsob konání sbírky, musí požádat příslušný krajský úřad, který rozhodne po tom, co posoudí její návrh z hlediska transparentnosti získávání příspěvků do sbírky a zabezpečení jejich využití a z hlediska souladu s jinými právními předpisy a veřejným pořádkem.

Schéma 5: Způsoby konání veřejné sbírky



Zdroj: autorka

8.4.10 Ukončení sbírky

Sbírka končí dnem uvedeným právnickou osobou v oznámení o konání sbírky nebo dnem uvedeným v rozhodnutí krajského úřadu. Sbírkou lze ukončit i dříve, ale tuto skutečnost musí právnická osoba oznámit příslušnému krajskému úřadu. V případě sbírky na dobu neurčitou tak učiní ve lhůtě 30 dní před jejím ukončením. Stejně tak lze sbírku konanou na dobu určitou prodloužit, nelze ji však po zveřejnění osvědčení změnit na dobu neurčitou.

8.4.11 Výtěžek sbírky

Hrubým výtěžkem sbírky jsou veškeré peněžní příspěvky sbírkou získané. Pro výpočet čistého výtěžku sbírky se od hrubého výtěžku odečtou náklady spojené s konáním sbírky (tzn. skutečně vynaložené náklady na její technické a organizační zajištění). Na úhradu nákladů spojených s konáním sbírky může právnická osoba použít část hrubého výtěžku, která však nesmí převýšit 5 % z celkového hrubého výtěžku za dobu, po kterou byla sbírka konána. Právnická osoba účtuje o nákladech, výnosech, aktivech a pasivech jednotlivých sbírek tak, aby prokázala soulad účetních záznamů s vyúčtováním sbírky. Čistý výtěžek musí právnická osoba nebo ten, v jehož prospěch byla sbírka konána, použít výhradně ke stanovenému účelu.

8.4.12 Vyúčtování a kontrola

Právnická osoba je povinna předložit příslušnému krajskému úřadu ke kontrole a schválení celkové vyúčtování sbírky, a to nejpozději do 3 měsíců od ukončení sbírky. Koná-li se sbírka na dobu neurčitou nebo na dobu určitou po dobu delší než 1 rok, provádí krajský úřad každoroční kontrolu průběžného vyúčtování sbírky. Ve vyúčtování musí být uveden hrubý výtěžek sbírky, skutečné náklady spojené s jejím konáním, výše čistého výtěžku a jeho použití, včetně dokladů. Pokud právnická osoba sbírku propagovala, je povinna seznámit veřejnost s konečným vyúčtováním sbírky a jejím využitím bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 1 měsíce po schválení vyúčtování příslušným krajským úřadem. Za nedodržení povinností hrozí právnické osobě sankce dle § 25a zákona o veřejných sbírkách.

8.5 Fundraising

8.5.1 Pojem a podstata

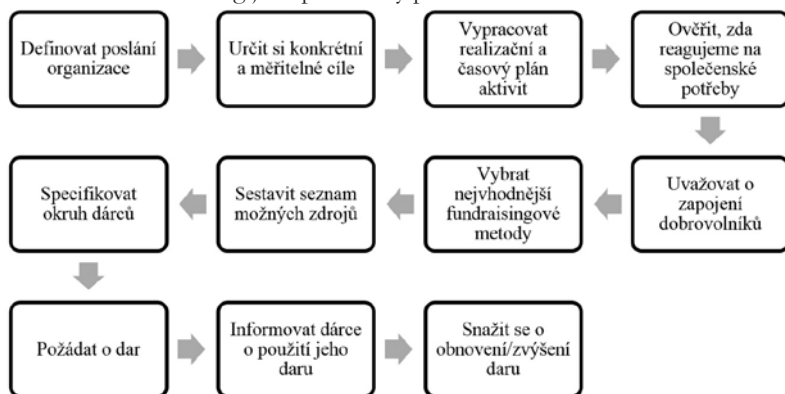
Pojem fundraising je mezinárodní termín, kterým se rozumí získávání zdrojů. Jedná se o systematické získávání finančních i nefinančních prostředků pro konkrétní neziskovou organizaci na její chod a obecně prospěšnou činnost, kterou vyvíjí. Jedním z důležitých cílů fundraisingu pro neziskové organizace je proto vytvoření stálého okruhu příznivců, respektive přispěvatelů.¹⁴³

Aby byla nezisková organizace z hlediska svého fungování a získávání zdrojů dlouhodobě úspěšná, je vhodné uvažovat o fundraisingu jako o managementu zdrojů¹⁴⁴ zahrnující v sobě:

- plánování,
- administrativu,
- komunikaci.

Fundraising jako proces získávání (peněžních) prostředků by měl být předmětem náležitých plánování, při kterém by měl být dodržen tento postup:

Schéma 6: Fundraising jako plánovaný proces



Zdroj: REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3 vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2010, s. 98.

Zpracování: autorka

¹⁴³ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2009, s. 102 a 107.

¹⁴⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3 vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2010, s. 93–94.

8.5.2 Osoba fundraisera

Člověk zabývající se fundraisingem může být buď interní fundraiser pracující přímo v dané organizaci, nebo externista vykonávající tuto činnost na základě smlouvy. Taková osoba není zaměstnancem organizace, pouze se podílí na její činnosti. Ať už se jedná o jednotlivce či celé fundraisingové týmy, úspěšný fundraiser musí dodržovat určité zásady. V prvé řadě musí respektovat poslání neziskové organizace a umět zformulovat odpovědi na otázky ohledně jejího účelu, cílů, náplně činnosti atp. Dárce je nutné průběžně vzdělávat a tyto skutečnosti jim vysvětlovat, protože nelze předpokládat, že každý je o chodu organizace dostatečně informován. Platí, že osobní přístup a asertivita jsou nutným předpokladem pro oslovování potenciálních dárců. Samostatnou kapitolou je etika, poctivost a zdvořilost v mezilidských vztazích, bez kterých nemůže být jakýkoliv fundraiser dlouhodobě úspěšný.¹⁴⁵

8.5.3 Motivace k dárcovství a komunikace s dárci

Fundraising vyžaduje propracovanou komunikační strategii neziskové organizace s dárci, a to vzhledem k faktu, že na něm často závisí samotná existence takové organizace. Každá skupina dárců vyžaduje odlišný přístup. Ať už se jedná o písemnou žádost, pouliční veřejné sbírky, benefiční akce, aktivity na sociálních sítích, inzerci propagující dárcovské SMS a další, vždy je nutné si rozmyslet, jakým způsobem a koho nejlépe oslovit, aby byl fundraising v daném případě co nejefektivnější. Individuální drobní dárci se stávají pro neziskovou organizaci zajímavější, pokud se z jednorázových dárců změni na dárci pravidelné. Také může být velmi náročné (nákladné) oslovit velkou skupinu lidí, což se daří zpravidla během velkých fundraisingových akcí doprovázených mediální kampaní. Nejvýznamnějším důvodem, proč se lidé stávají dárci, je starost a péče o okolí, což je chápáno jako projev altruistické potřeby pomoci druhým. Dalšími důvody mohou být jakýsi pocit viny či povinnosti, tlak okolí, ale i prospěch ve formě snížení základu daně. Nevhodně zvolená forma komunikace však může vést k pravému opaku – nechuti přispívat. Takzvané firemní dárcovství je tomu individuálnímu

¹⁴⁵ BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2009, s. 103–111.

podobné, rozdíl je ale především ve výši jednotlivých příspěvků, které budou obecně vyšší. Již zmíněná problematika sponzoringu jako formy reklamy může být zajiště pro podnikatele značně motivující. Další možností je získání finančních prostředků od nadací a nadačních fondů a také z veřejných rozpočtů, kde rozhoduje zejména kvalita předkládaného projektu.¹⁴⁶

8.5.4 Úspěšnost fundraisingu

Pro měření úspěšnosti fundraisingu lze využít následující metody a ukazatele:¹⁴⁷

- čistý příjem (skutečná částka, která byla získána po odečtení všech nákladů na fundraising),
- návratnost investic (podíl získaných příjmů a všech potřebných výdajů na realizaci fundraisingu obecně; platí, že čím je ukazatel vyšší, tím lepší),
- procento odpovědí (ex ante hodnocení toho, kolik oslovených kladně zareagovalo),
- průměrný příspěvek (částka, kterou v průměru přispěje každý dárc),
- náklady na získání dárce (ukazatel měřící náklady vynaložené na získání nového dárce k jeho průměrné celkové hodnotě, tzn. odhadu celkové částky, kterou by mohl věnovat za celou dobu, během které bude organizaci podporovat).

¹⁴⁶ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011, s. 108–127.

¹⁴⁷ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3 vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2010, s. 101–102.

9 NEZISKOVÁ ORGANIZACE A VYBRANÉ DANĚ

Tuzemskou daňovou soustavu je možné hodnotit jako poměrně pestrou, avšak z hlediska praxe neziskových organizací lze za nejvýznamnější považovat především daň z příjmu právnických osob, jakožto daň sensu stricto spadající mezi daně přímé, resp. daně důchodové a konečně daně in personam. Nikoliv méně podstatnou je dále daň z přidané hodnoty. Tento velký francouzský vynález je finanční, resp. daňovou teorií definován jako daň nepřímá, daň spotřební, daň všeobecná a v neposlední řadě je označován jako daň in rem.

Činnosti neziskových organizací lze diferencovat jako (1) činnost hlavní a doplňkovou (vedlejší), resp. jako (2) činnosti ekonomické a jiné činnosti do daňového režimu daně z přidané hodnoty nespádající.

Ad 1) Hlavní činností máme na mysli činnost, resp. činnosti, pro které byla příslušná nezisková organizace založena a které jsou uvedeny v zakladatelském právním jednání příslušné neziskové organizace. Zásadně jde o neziskové aktivity spolku. Do doplňkové (vedlejší) činnosti jsou řazeny příjmy z nájmu, popř. z reklamy.

Ad 2) Jde o případ, kdy nezisková organizace je plátcem daně z přidané hodnoty. Obecně pak platí, že pokud nezisková organizace chce vykonávat podnikatelskou činnost, je v takovém případě povinna požádat o vydání příslušného živnostenského oprávnění, jakož je povinna splnit všechny další zákonné povinnosti stejně tak, jako každý jiný subjekt založený za účelem podnikání.

9.1 Nezisková organizace a daň z příjmů právnických osob

Pramenem právní úpravy daně z příjmů právnických osob je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZDP“). Problematika daně z příjmů právnických osob, resp. posléze daně z přidané hodnoty bude analyzována z pohledu tradičních konstrukčních prvků daně,¹⁴⁸ a to s ohledem na neziskové organizace.

¹⁴⁸ Za tradiční konstrukční prvky daně považujeme: daňový subjekt, předmět daně, základ daně, sazba daně, korekční prvky, rozpočtové určení, správce daně, podmínky placení.

Pokud jde o **daňový subjekt**, nezisková organizace vystupuje v daňově-právním vztahu jako veřejně prospěšný poplatník ve smyslu § 17a ZDP, jež je vymezen jako 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. Odst. 2 téhož ustanovení poskytuje negativní vymezení, tj. uvedení subjektů, které veřejně prospěšnými poplatníky nejsou.

Definici „veřejně prospěšnosti“ poskytuje § 146 zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který stanovuje: *„Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosažení obecného blaha (...).“*

Za **předmět daně** jsou obecně dle § 18 ZDP považovány příjmy z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem, není-li dále stanoveno jinak. Z hlediska zkoumaného daňového subjektu, tedy veřejně prospěšného poplatníka je pak speciálním § 18a ZDP, který nejprve v odst. 1 uvádí negativní vymezení příjmů, které u veřejně prospěšného poplatníka předmětem daně nejsou. Následně v odst. 2 téhož ustanovení jsou uvedeny příjmy, které jsou u veřejně prospěšného poplatníka vždy předmětem daně. Mezi tyto příjmy se řadí příjmy z reklamy; z členských příspěvků; v podobě úroku; z nájemného s výjimkou nájmu státního majetku. Z praktického hlediska je vhodné poznamenat, že příjmy v podobě úroku jsou, obdobně jako např. dividendy u obchodních společností, daněny srážkou. To má pro neziskovou organizaci za následek, že tato nemusí podávat daňové tvrzení pouze kvůli příjmu z úroku.

V souvislosti s předmětem daně je v případě neziskových organizací nutné rozlišovat veřejně prospěšné poplatníky uplatňující široký základ daně a veřejně prospěšné poplatníky, u kterých je základ daně užší. U prvně uvedených, mezi které patří dle § 18a odst. 5 písm. a) veřejná vysoká škola; dle písm. b) veřejná výzkumná instituce; dle písm. c) poskytovatel zdravotních služeb, který má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona upravujícího zdravotní služby; dle písm. d) obecně prospěšná společnost; dle písm. e) ústav; jsou předmětem daně jejich všechny příjmy s výjimkou investičních dotací. Z tohoto důvodu u těchto subjektů odpadá zákonná povinnost rozlišování činnosti hlavní a doplňkové v rámci jejich účetnictví.

Obecný § 18 v odst. 2 uvádí negativní vymezení předmětu daně. S ohledem na subjekt veřejně prospěšného poplatníka je však nutné znovu připomenout speciální § 18a odst. 1, dle kterého předmětem daně veřejně prospěšných poplatníků nejsou dle písm. a) příjmy z nepodnikatelské činnosti za podmínky, že výdaje (náklady) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním této činnosti jsou vyšší; dle písm. b) dotace, příspěvek, podpora nebo jiná obdobná plnění z veřejných rozpočtů; dle písm. c) podpora z Vinařského fondu; dle písm. d) výnos daně, poplatku nebo jiného obdobného peněžitého plnění, které plynou obcím nebo krajům; dle písm. e) úplata, která je příjmem státního rozpočtu za (1) převod nebo užívání státního majetku mezi organizačními složkami státu a státními organizacemi, (2) příjmy z bezúplatného nabytí věci podle zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.¹⁴⁹ Za zcela kardinální lze považovat písm. a) výše citovaného ustanovení, neboť příslušný veřejně prospěšný poplatník musí u své hlavní činnosti posoudit (pokud má hlavních činností více, pak u každé zvlášť), zda tato je předmětem daně ve smyslu § 18a odst. 1 písm. a) či nikoliv. Pakliže příjmy z takové činnosti jsou menší než výdaje (tzn., že příslušná činnost je ztrátová), příjmy jsou dle § 18a odst. 1 písm. a) vyňaty z předmětu daně z příjmů právnických osob, resp. základ daně se určí na základě ostatních příjmů, jež z předmětu daně vyňaty nejsou. Vedlejší činnost veřejně prospěšného poplatníka je uvedena v § 18a odst. 2 ZDP.

Současně platí, že veřejně prospěšný poplatník je dle § 18 a odst. 4 ZDP povinen vést své účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou, nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Uvedené platí obdobně i pro vedení výdajů (nákladů).

Sazba daně jakožto další konstrukční prvek daně se zásadně neliší v případě daňového subjektu veřejně prospěšného poplatníka od dalších právnických osob a činí dle § 21 ZDP 19 %. Daň se vypočte jako součin základu daně sníženého o položky snižující základ daně a o odčitatelné položky od základu daně zaokrouhleného na celé tisíce Kč dolů a sazby daně.

¹⁴⁹ Tj. zák. č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů.

V rámci **korekčních prvků**, které mohou být uplatněny a jsou zcela zásadní, se přirozeně nabízí osvobození od daně. S ohledem na daňový subjekt veřejně prospěšného poplatníka je vhodné upozornit na následující osvobozené příjmy upravené v § 19 ZDP: dle písm. a) členský příspěvek podle stanov, statutu, zřizovacího nebo zakladatelských listin, přijatý (...); dle písm. b) výnosy kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony a příspěvky členů registrovaných církví a náboženských společností; dle písm. r) 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; dle písm. y) úrokové příjmy plynoucí z prostředků veřejné sbírky pořádané k účelům vymezeným v § 15 odst. 1 a § 20 odst. 8 (ZDP).

V souvislosti s osvobozením od daně je také nutné uvést osvobození tzv. bezúplatných příjmů ve smyslu § 19 b ZDP. Uvedené obsahuje příjmy z nabytí dědictví, darování,¹⁵⁰ ale také příjmy plynoucí do veřejné sbírky, na humanitární nebo charitativní účel. Osvobození bezúplatných příjmů však není vždy zcela automatické, neboť dle § 19 b odst. 3 veřejně prospěšný poplatník musí toto své subjektivní právo sám aktivně uplatnit, a to v případě bezúplatných příjmů podle odst. 2 písm. b) až d) § 19 b (tedy např. bezúplatné příjmy plynoucí do veřejné sbírky, na humanitární nebo charitativní účel, či bezúplatné příjmy přijaté z veřejné sbírky).

Mezi korekční prvky taktéž řadíme položky snižující **základ daně**, které jsou upraveny v § 20 ZDP. S ohledem na subjekt daně je z tohoto výčtu relevantní odst. 7 cit. ustanovení, dle kterého veřejně prospěšný poplatník s výjimkou obce, kraje, poskytovatele zdravotních služeb, který má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona opravujícího zdravotní služby, a profesní komory a poplatníka založeného za účelem ochrany a hájení podnikatelských zájmů svých členů, kteří nejsou organizací zaměstnavatelů, může základ daně zjištěný podle odst. 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč, použije-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů

¹⁵⁰ Uvedené je následkem zrušení, resp. převedení původní daně darovací a dědické pod předmět daně z příjmů jako bezúplatný příjem.

(výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. Veřejná vysoká škola, obecně prospěšná společnost nebo ústav, které jsou soukromou vysokou školou podle zákona upravujícího vysoké školy, a veřejná výzkumná instituce mohou základ daně zjištěný podle odst. 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 3 000 000 Kč, použijí-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) na vzdělávání, vědecké, výzkumné, vývojové nebo umělecké činnosti a v případě, že 30 % snížení činí méně než 1 000 000 Kč, mohou odečíst částku ve výši 1 000 000 Kč, maximálně však do výše základu daně.

Stejně tak mezi korekční prvky patří slevy na dani, které jsou v případě daně z příjmů upraveny v § 35 ZDP. Dle odst. 1 cit. ustanovení poplatníkům uvedeným v § 2 a § 17 ZDP (v rámci kterého je upraven veřejně prospěšný poplatník jakožto právnická osoba) se daň dle písm. a) snižuje o částku 18 000 Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením,¹⁵¹ s výjimkou zaměstnance s těžším zdravotním postižením a poměrnou část z této částky, je-li výsledkem průměrného ročního přepočteného počtu těchto zaměstnanců podle odstavce 2 desetinné číslo; resp. dle písm. b) se daň snižuje o 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením a poměrnou část z této částky, je-li výsledkem průměrného ročního přepočteného počtu těchto zaměstnanců podle odst. 2 desetinné číslo. Dle odst. 2 § 35 ZDP je pro výpočet těchto slev rozhodný průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců se zdravotním postižením. Průměrný počet zaměstnanců se vypočítává samostatně za každou skupinu (zdravotně postižených) zaměstnanců jako podíl celkového počtu hodin, který těmto zaměstnancům vyplývá z rozvržení pracovní doby nebo z individuálně sjednané pracovní doby po dobu (délku) trvání pracovního poměru v období, za které se podává (podle odst. 1) daňové příznání, a celkového ročního fondu pracovní doby připadajícího na jednoho zaměstnance pracujícího na plnou pracovní dobu stanovenou zvláštními právními předpisy. Dále odst. 2 uvádí, která časová období (např. mateřská nebo rodičovská

¹⁵¹ Dle § 67 odst. 2 zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů je osobou se zdravotním postižením fyzická osoba, která je orgánem sociálního zabezpečení uznána jako a) invalidní ve třetím stupni (osoba s těžším zdravotním postižením); b) invalidní v první nebo druhém stupni; c) zdravotně znevýhodněná.

dovolená) se do celkového počtu hodin nezapočítávají. Vypočtený podíl se zaokrouhluje na dvě desetinná místa.

Mezi **podmínky placení daně** je nezbytné zařadit akt podání daňového přiznání, který je v případě právnických osob upraven v § 38 m ZDP a násl. Daňové přiznání může veřejně prospěšný poplatník podat v „tradiční“ písemné podobě, popř. elektronicky. Pokud se tento rozhodne pro písemnou formu, vyplní standardizovaný formulář připravený finanční správou, resp. Ministerstvem financí. Jako obligatorní přílohu je nutné připojit účetní závěrku příslušného daňového subjektu. Volba elektronické formy může vyplývat ze zákonné povinnosti příslušného daňového subjektu, popř. může být ryze fakultativní. O zákonnou povinnost jde tehdy, pokud daňový subjekt má zřízenou datovou schránku. V takovém případě je jeho zákonnou povinností dle § 72 odst. 4 zák. č. 280/2009 Sb., daňový řád ve znění pozdějších předpisů (dále jen „DŘ“) učinit daňové přiznání pouze datovou zprávou ve formátu s využitím dálkového přístupu a strukturu zveřejněné správce daně. V případě, že uvedená zákonná povinnost není dodržena, daňovému subjektu vzniká povinnost uhradit pokutu ve výši 2000 Kč, a to dle § 247a odst. 2 DŘ. Fakultativní využití elektronické formy může být realizováno prostřednictvím tzv. e-tiskopisu. Daňové přiznání je v takovém případě zasláno přes internetové stránky finanční správy, kdy není třeba elektronického podpisu, avšak je nutné vytisknutí tzv. e-tiskopisu, jenž následně slouží jako doklad o odeslání daňového přiznání v této elektronické formě.

Lhůta pro podání daňového přiznání dle § 136 DŘ stanovuje, že toto má být podáno nejpozději do tří měsíců po uplynutí zdaňovacího období (tj. do 1. 4. následujícího roku). Dle odst. 2 téhož ustanovení může být lhůta pro podání daňového přiznání proloužena o další 3 měsíce tehdy (tj. do 1. 7. následujícího roku), pokud je daňový subjekt zastoupen advokátem, resp. daňovým poradcem a uplatní u příslušného správce daně plnou moc před uplynutím lhůty podle odst. 1 § 136 DŘ. Dle § 138 DŘ může daňový subjekt před uplynutím lhůty k podání daňového přiznání nahradit daňové přiznání, které již podal, opravným daňovým přiznáním, přičemž v řízení se postupuje podle opravného daňového přiznání. Pokud však daňový subjekt svou zákonnou povinnost nesplní, tj. nepodá daňové přiznání a toto zpoždění je delší než 5 dnů, vzniká dle § 250 odst. 1 DŘ daňovému subjektu povinnost uhradit

pokutu.¹⁵² Jestliže je takto vzniklá pokuta menší než 200 Kč, není daňový subjekt povinen k její úhradě dle odst. 3 téhož ustanovení. Tato pokuta současně nevylučuje aplikaci zákonného úroku z prodlení dle § 252 DŘ tehdy, když daňový subjekt je v prodlení v důsledku neuhrazení splatné daně nejpozději v den její splatnosti. Zde podotýkám, že výše zákonného úroku z prodlení podle DŘ není totožná s výší zákonného úroku, jež aplikují vzájemně soukromoprávní subjekty (tj. např. prodlení objednatele se zaplacením smluvené ceny zhotoviteli ve věci řádně a včas zhotoveného díla). Dle odst. 2 cit. ustanovení daňovému subjektu vzniká povinnost uhradit úrok z prodlení za každý započatý den prodlení, počínaje pátým pracovním dnem následujícím po dni splatnosti až do dne platby včetně. Výše úroku z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou, zvýšené o 14 procentních bodů.¹⁵³ Dle § 253 DŘ se úrok z prodlení nepředepíše a daňovému subjektu nevzniká povinnost jej uhradit tehdy, když úrok z prodlení nepřesáhne v úhrnu u jednoho druhu daně u jednoho správce daně za jedno zdaňovací období nebo za jeden kalendářní rok u jednorázových daní částku 200 Kč. Splatnost daně je dle § 135 odst. 3 DŘ v poslední den lhůty stanovené pro podání řádného daňového tvrzení.

Povinnost podání daňového přiznání však není zcela absolutní, a to se zřetelem k daňovému subjektu veřejně prospěšného poplatníka. Dle § 38mb písm. a) ZDP není povinen daňové přiznání podat veřejně prospěšný poplatník, pokud (1) má pouze příjmy, které nejsou předmětem daně, příjmy od daně osvobozené nebo příjmy, z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně, a (2) nemá povinnost uplatnit postup podle § 23 odst. 3 písm. a) bodu 9 (ZDP). Současně platí dle § 38mc ZDP, že veřejně prospěšný poplatník (a společenství vlastníků jednotek), kterým nevznikla

¹⁵² Tato pokuta je určena dle písm. a) § 250 odst. 1 DŘ ve výši 0,05 % stanovené daně za každý následující den prodlení, nejvýše však 5 % stanovené daně; dle písm. b) téhož ustanovení ve výši 0,05 % stanoveného daňového odpočtu za každý následující den prodlení, nejvýše však 5 % stanoveného daňového odpočtu; dle písm. c) téhož ustanovení 0,01 % stanovené daňové ztráty za každý následující den prodlení, nejvýše však 5 % stanovené daňové ztráty.

¹⁵³ Zatímco za prodlení v prvním pololetí r. 2018 činí výše úroku z prodlení 14,50 % p.a., za prodlení spadající do druhého pololetí r. 2018 výše úroku z prodlení činí již 15,00 % p.a.

ve zdaňovacím období daňová povinnost k dani z příjmů právnických osob, nejsou povinni sdělit tuto skutečnost správci daně.

S otázkou podání daňového priznání přirozeně souvisí otázka **správce daně**. Správcem daně z příjmů právnických osob je finanční úřad místně příslušný podle sídla právnické osoby. Sídlem právnické osoby rozumíme adresu, pod kterou je právnická osoba zapsána v obchodním rejstříku nebo obdobném veřejném rejstříku, nebo adresa, kde právnická osoba sídlí skutečně, pokud se tato osoba do těchto rejstříků nezapisuje. Dle § 39a odst. 4 veřejně prospěšný poplatník (a společenství vlastníků jednotek) jsou povinni podat přihlášku k registraci k dani z příjmů právnických osob u příslušného správce do 15 dnů ode dne, kdy začnou vykonávat činnost, která je zdrojem příjmů, nebo začnou přijímat příjmy.

K **rozpočtovému určení** daně z příjmů právnických osob lze konstatovat, že tato je příjmem státního, krajského a obecního rozpočtu.

9.2 Nezisková organizace a daň z přidané hodnoty

Právní úpravou daně z přidané hodnoty je zák. č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZDPH“). Byť je možné usnést se na faktu, že nezisková organizace nepatří mezi tradiční plátce daně z přidané hodnoty, přesto této situaci přirozeně nic nebrání.

V otázce **daňového subjektu** ZDPH upravuje pojem osoba povinná k dani, jež má právo nebo naopak povinnost stát se plátcem daně z přidané hodnoty. Dle § 5 ZDPH jde o fyzickou nebo právnickou osobu, která samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti¹⁵⁴ (pakliže ZDPH nestanoví jinak). Uvedené tak může splňovat i nezisková organizace v tom případě, když sama vykonává ekonomickou činnost. ZDPH na rozdíl od ZDP nijak nezohledňuje veřejnou prospěšnost neziskové organizace, ani neužívá termín veřejně prospěšný poplatník, resp. plátce. Dále ZDPH v § 6 upravuje daňový subjekt plátce, kterým se může stát pouze osoba povinná k dani, a to buď ze zákona (tedy obligatorně) nebo dobrovolně (fakultativně). Ze zákona se plátcem stane osoba povinná k dani tehdy, když její obrat za nejméně 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních

¹⁵⁴ Definice ekonomické činnosti ve smyslu ZDPH je obsažena v § 5 odst. 2 ZDPH.

měsíců přesáhne 1 000 000 Kč, s výjimkou osoby, která uskutečňuje pouze plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně.¹⁵⁵ V takovém případě je daňový subjekt, resp. přesněji osoba povinná k dani (ve smyslu § 5 ZDPH) obligatorně plátcem daně z přidané hodnoty. Z toho důvodu je nutné provést tzv. test obratu příslušné neziskové organizace. Pakliže nezisková organizace spadá do režimu plátce daně z přidané hodnoty, neboť její obrat vyhovuje výše uvedeným podmínkám, stává se plátcem od prvního dne druhého měsíce následujícího po měsíci, ve kterém překročila stanovený obrat, nestane-li se podle ZDPH plátcem dříve. V takovém případě má osoba povinná k dani dle § 94 ZDPH zákonnou povinnost podat přihlášku k registraci do 15 dnů po skončení kalendářního měsíce, ve kterém překročila stanovený obrat. Osoba povinná k dani se však může stát plátcem daně také fakultativně, a to na základě dobrovolné registrace dle § 94a ZDPH (bez ohledu na výši jejího obratu). Obratem se dle § 4a ZDPH má na mysli souhrn úplat bez daně, včetně dotace k ceně, které osobě povinné k dani náleží za uskutečnění plnění, kterými jsou dodání zboží a poskytnutí služby, s místem plnění v tuzemsku, jde-li o úplaty za a) zdanitelné plnění; b) plnění osvobozené od daně s nárokem na odpočet daně; c) plnění osvobozené od daně bez nároku na odpočet daně podle § 54 až 56a ZDPH, jestliže nejsou doplňkovou činností uskutečňovanou příležitostně. Dle odst. 2 § 4a ZDPH se do obratu nezahrnuje úplata z prodeje dlouhodobého majetku. V případě neziskových organizací lze uvést, že většina jejich tzv. hlavních činností se řadí mezi osvobozená plnění bez nároku na odpočet. Tyto činnosti jsou vymezeny v § 57 až § 62 ZDPH, a tudíž se do obratu nezapočítávají. Naopak v případě neziskových organizací bude do obratu spadat jejich vedlejší (doplňková) činnost. Jako poslední daňový subjekt ZDPH upravuje identifikované osoby. Obecně lze podotknout, že jde o další okruh plátců, kteří pořizují zboží, resp. poskytují služby v rámci své ekonomické činnosti, a to tak, že tyto jsou předmětem daně v tuzemsku, jakož i s místem plnění v tuzemsku. Například dle § 6 g se jedná o osobu povinnou k dani nebo právnickou osobu nepovinnou k dani, když pořizují zboží z jiného členského státu, které je předmětem daně, kromě zboží pořízeného prostřední osobou v rámci zjednodušeného postupu při dodání zboží uvnitř

¹⁵⁵ Viz § 6 zák. č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

území Evropské unie formou třístranného obchodu, ode dne prvního pořízení tohoto zboží.¹⁵⁶ Dle § 97 ZDPH je identifikovaná osoba povinná podat přihlášku k registraci do 15 dnů ode dne, ve kterém se stala identifikovanou osobou. Dobrovolně se může identifikovaná osoba k dani registrovat dle § 97a ZDPH. Zákonnou povinností identifikované osoby je příslušnou daň přiznat, avšak již nemá právo provádět odpočet daně na vstupu.

Pokud jde o **předmět daně**, pak v případě daně z přidané hodnoty ZDPH používá pojmu plnění, jež však nemusí být vždy předmětem daně. Zda plnění je předmětem daně nebo nikoliv stanoví ZDPH. Vymezení předmětu daně je obsaženo v § 2 odst. 1 ZDPH, dle kterého je předmětem daně dle písm. a) dodání zboží za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku; dle písm. b) poskytnutí služby za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku; dle písm. c) pořízení (1) zboží z jiného členského státu za úplatu uskutečněné v tuzemsku osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti nebo právnickou osobou nepovinnou k dani; (2) nového dopravního prostředku z jiného členského státu za úplatu osobou nepovinnou k dani; dovoz zboží s místem plnění v tuzemsku. Dle odst. 2 § 2 ZDPH je zdanitelným plněním plnění, které je předmětem daně a není osvobozené od daně. Negativní vymezení předmětu daně je obsaženo v § 2a ZDPH. Dle § 2a odst. 1 ZDPH předmětem daně není pořízení zboží z jiného členského státu, jestliže dodání tohoto zboží: dle písm. a) bylo osvobozeno od daně podle § 68 odst. 1 až 10, nebo dle písm. b) je v členském státě zahájení odeslání nebo přepravy tohoto zboží předmětem daně s použitím (1) zvláštního režimu pro obchodníky s použitým zbožím, uměleckými díly, sběratelskými předměty a starožitnostmi; (2) přechodného režimu pro použité dopravní prostředky; (3) zvláštního režimu pro prodej veřejnou dražbou. Dále dle odst. 2 § 2a ZDPH předmětem daně není pořízení zboží z jiného členského státu, pokud: dle písm. a) celková hodnota pořízeného zboží bez daně nepřekročila v příslušném ani bezprostředně předcházejícím kalendářním roce 326 000 Kč a současně dle písm. b) pořízení zboží je uskutečněno (1) osobou povinnou k dani se sídlem v tuzemsku, která není plátcem; (2) osvobozenou osobou, která není

¹⁵⁶ Další vymezení identifikované osoby viz § 6h až § 6l ZDPH.

plátcem; (3) osobou povinnou k dani, která uskutečňuje pouze plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně; (4) osobou povinnou k dani, na kterou se v jiném členském státě vztahuje společný režim daňového paušálu pro zemědělce; (5) právnickou osobou nepovinnou k dani.

Dalším konstrukčním prvkem je **základ daně**. Tento je v případě daně z přidané hodnoty upraven v § 36 a násl. ZDPH. Dle § 36 odst. 1 ZDPH je základem daně vše, co jako úplatu obdržel nebo má obdržet plátec za uskutečněné zdanitelné plnění, včetně částky na úhradu spotřební daně od osoby, pro kterou je zdanitelné plnění uskutečněno, nebo od třetí osoby, bez daně za toto zdanitelné plnění. Dle odst. 2 téhož ustanovení je základem daně v případě přijetí úplaty před uskutečněním zdanitelného plnění částka přijaté úplaty snížená o daň.

Se základem daně, resp. s následným finálním výpočtem daně nezbytně souvisí i **sazba daně**. Tato je upravena v § 47 ZDPH. Sazba tuzemské daně z přidané hodnoty je trojí. Základní sazba daně se uplatňuje ve výši 21 %, první snížená sazba činí 15 % a druhá snížená sazba má výši 10 %. Sazbu daně z přidané hodnoty lze charakterizovat jako poměrnou, lineární a diferencovanou. U zboží a služeb se uplatní základní sazba daně, pokud zákon nestanoví jinak. První snížená sazba se uplatní u zboží uvedeného v příloze 3 ZDPH (například braille papír nebo sorbit pro diabetiky), u zboží uvedeného v příloze 3a ZDPH (například očkovací látky) se uplatní druhá snížená sazba daně. U služeb uvedených v příloze 2 ZDPH (například opravy invalidních vozíků) se uplatní první snížená sazba.

Mezi **korekční prvky** daně z přidané hodnoty spadá dle § 51 osvobození od daně bez nároku na odpočet daně, pokud jsou splněny podmínky stanovené v § 52 až 62 ZDPH. Jedná se například o výchovu a vzdělání,¹⁵⁷ zdravotní služby a dodání zdravotního zboží¹⁵⁸ či sociální pomoc.¹⁵⁹ Další plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet jsou vymezena v § 61 ZDPH. Důvodem pro osvobození plnění od daně z přidané hodnoty může být skutečnost, že u nich nelze stanovit výši základu daně, a tudíž ani výslednou daň (např. provozování loterie¹⁶⁰), popř. jde o plnění, která lze považovat

¹⁵⁷ Viz § 57 ZDPH.

¹⁵⁸ Viz § 58 ZDPH.

¹⁵⁹ Viz § 59 ZDPH.

¹⁶⁰ Viz § 60 ZDPH.

za prospěšné činnosti (např. již uvedené zdravotnické služby, sociální pomoc či výchova a vzdělání). Osvobozená plnění bez nároku na odpočet jsou uskutečňována vůči tuzemským osobám.

Dále ZDPH v § 63 upravuje plnění osvobozená od daně s nárokem na odpočet daně, a to za podmínek stanovených v § 64 až 71 g. Mezi tato plnění se například řadí vývoz zboží,¹⁶¹ poskytnutí služby do třetí země,¹⁶² dovoz zboží.¹⁶³ Jedná se tak o plnění, která jsou zásadně realizována vůči osobám v jiných zemích.

K **rozpočtovému určení** daně z přidané hodnoty lze uvést, že jeho rozložení mezi obce, kraje a státní rozpočet je (od 1. 1. 2018) zcela totožné s daní z příjmů právnických osob.¹⁶⁴ Gró výnosu daně z přidané hodnoty (67,5 %) je příjmem státního rozpočtu, avšak oproti minulým letům lze sledovat navýšení přídělu u obcí.¹⁶⁵

U **podmínek placení** je nutné vyjít ze skutečnosti, že zdaňovacím obdobím je dle § 99 ZDPH kalendářní měsíc. Nejde však o jedinou variantu zdaňovacího období u daně z přidané hodnoty. Dle § 99a odst. 1 ZDPH se plátce může rozhodnout, že jeho zdaňovacím obdobím pro příslušný kalendářní rok je kalendářní čtvrtletí, pokud dle písm. a) jeho obrat za bezprostředně předcházející kalendářní rok nepřesáhl 10 000 000 Kč; dle písm. b) není nespolehlivým plátcem; dle písm. c) není skupinou a dle písm. d) změnu zdaňovacího období oznámí správci daně do konce měsíce ledna příslušného kalendářního roku. Podmínky uvedené v písm. a) až d) musí být splněny kumulativně. Dle odst. 3 téhož ustanovení platí, že plátce změnu zdaňovacího období nesmí učinit pro kalendářní rok, v němž byl registrován, ani pro bezprostředně následující kalendářní rok. Ve výjimečných případech je možné povolit žádost o změnu zdaňovacího období (zde záleží na správním uvážení příslušného správce daně, jenž rozhodne, zda jsou splněny důvody hodné zvláštního zřetele ve smyslu § 99a odst. 3 ZDPH) podanou

¹⁶¹ Viz § 66 ZDPH.

¹⁶² Viz § 67 ZDPH.

¹⁶³ Viz § 71 ZDPH.

¹⁶⁴ Viz § 3 a 4 zák. č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁶⁵ Zatímco v r. 2016 obcím připadalo 20,83 %, v r. 2018 obcím připadlo již 23,58 % z vybrané daně z přidané hodnoty.

plátcem do konce měsíce října roku, v němž byl plátcem registrován. V takovém případě je možné změnu zdaňovacího období učinit pro bezprostředně následující kalendářní rok. Neziskové organizace v takovém případě s relativním úspěchem často argumentují značnou nadměrnou náročností vedení účetnictví, jakož i s tím spojenými administrativními postupy, dále neziskové organizace namítají, že výše potenciální daně není natolik vysoká, aby musela být odváděna každý měsíc, a v neposlední řadě lze namítat nedostatečnou efektivnost vyplácení nároku na nadměrný odpočet.

Plátcem má zákonnou povinnost (stejně jako v případě daně z příjmů právnických osob) svou příslušnou daň určit a následně ji oznámit správci daně. Z § 101 ZDPH vyplývá, že plátcem je povinen podat daňové přiznání i tehdy, když mu povinnost přiznat daň nevznikla. Dle § 101a odst. 1 písm. a) ZDPH je stanovena obligatorní elektronická forma podání daňového přiznání. Lhůta pro podání daňového přiznání k dani z přidané hodnoty je dle § 136 odst. 4 DŘ do 25 dnů po uplynutí zdaňovacího období. Tuto lhůtu není možné prodloužit. Plátcem odvádí daň na výstupu poníženou o odpočet, pokud je daň na výstupu vyšší než tento odpočet. Pakliže je daň na výstupu menší než nárok na odpočet, plátcem má nárok na vrácení tzv. nadměrného odpočtu.

Splatnost daně z přidané hodnoty je, stejně jako v případě daně z příjmů právnických osob, dle § 135 odst. 3 DŘ ve lhůtě stanovené pro podání řádného daňového tvrzení. Pokud vznikne v důsledku vyměření nadměrného odpočtu vratitelný přeplatek vyšší než 100 Kč, vrátí se plátcem bez žádosti do 30 dnů od vyměření nadměrného odpočtu. To však dle věty druhé § 105 ZDPH neplatí, pokud vznikne vratitelný přeplatek změnou stanovené daně na základě dodatečného vyměření.

K poslednímu hlavnímu konstrukčnímu prvku daně, tj. **správce daně** uvádím, že tento je vymezen v § 4 odst. 1 písm. e) ZDPH jako příslušný finanční úřad (dle místa bydliště fyzické osoby nebo sídla právnické osoby), avšak ve věci povolení k prodeji za ceny bez daně a při dovozu zboží je správcem daně příslušný celní úřad s výjimkou případů, kdy povinnost přiznat daň při dovozu zboží vzniká plátcem podle § 23 odst. 2 až 4 ZDPH.

Daň z přidané hodnoty je jednou z nejmladších daní, neboť v tuzemské daňové soustavě je zavedena od roku 1993 (od r. 2004 bylo nutné zajistit

soulad s předpisy Evropské unie, a tudíž byl přijat nový zákon o dani z přidané hodnoty). Označuje se také jako „čistá“ daň, neboť zatěžuje pouze tu část hodnoty výrobku nebo služby, kterou výrobce, resp. obchodník přidal k ceně, za kterou je nakoupil od předchozího prodejce, resp. výrobce. Princip daně je založen na tom, že plátce daně má nárok odpočítat od své daňové povinnosti částku daně, kterou uhradil svým dodavatelům na vstupu a poté daní pouze tu částku, která je přidána k jeho původní nákupní ceně při stanovení prodejní ceny (tj. přidaná hodnota).

Odpočet daně je upraven v § 72 až § 79 ZDPH. Plátce má dle § 72 odst. 1 právo na odpočet daně na vstupu u přijatého zdanitelného plnění v plné výši tehdy, když jej v rámci svých ekonomických činností použije pouze pro účely uskutečňování dle písm. a) až f) § 72 odst. 1 ZDPH. Způsob výpočtu odpočtu daně v poměrné výši, resp. v krácené výši je upraven v § 75, resp. v § 76 ZDPH. Uvedené se týká především neziskových organizací, které musí aplikovat tzv. dvoustupňový test nároku na odpočet. Dle § 75 odst. 1 ZDPH použije-li plátce přijaté zdanitelné plnění v rámci své ekonomické činnosti jak pro účely činnosti, které jsou předmětem daně, tak pro účely činnosti, které předmětem daně nejsou, má nárok na odpočet daně pouze v poměrné výši odpovídající rozsahu použití pro činnosti, které jsou předmětem daně. Obdobě pak dle § 76 odst. 1 použije-li plátce přijaté zdanitelné plnění v rámci svých ekonomických činností jak pro plnění s nárokem na odpočet daně uvedená v § 72 odst. 1, tak pro plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně s místem plnění v tuzemsku i mimo tuzemsko, s výjimkou plnění uvedených v § 72 odst. 1 písm. d) ZDPH, má nárok na odpočet daně pouze v krácené výši odpovídající rozsahu použití pro plnění s nárokem na odpočet daně. Pokud v praxi dojde k souběhu těchto snížených nároků na odpočet daně, pak je nejprve nutné určit výši nároku na odpočet v poměrné výši podle § 75 ZDPH a následně tuto částku podrobit krácení ve smyslu § 76 ZDPH.

Současně hovoříme o tzv. mnohofázovosti, tj. vlastnosti této daně znamenající, že daň z přidané hodnoty se vyskytuje ve všech fázích obratu, tj. od získání potřebných surovin, přes jejich zpracování, resp. výrobu komodity až po konečnou konzumaci, resp. prodej příslušné komodity. Tímto je daň z přidané hodnoty diferencovaná od akcízů, které lze charakterizovat jako „jednofázové“, tj., jednorázové aplikování daně při prodeji příslušné

komodity. Výslednou daň v případě daně z přidané hodnoty, jakož i u akcíů hradí konečný spotřebitel.

Pokud je nezisková organizace plátcem daně z přidané hodnoty, její zákonnou povinností je vystavovat, resp. přijímat **daňové doklady**. ZDPH rozlišuje tzv. běžný daňový doklad, zjednodušený daňový doklad a tzv. zvláštní daňový doklad. Specifickou skupinou jsou doklady při dovozu a vývozu zboží. Uvedené daňové doklady mohou být dle § 26 odst. 2 jak v písemné, tak i v elektronické formě (podmínkou použití daňového dokladu v elektronické formě je souhlas osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje).

Obligatorní náležitosti tzv. běžného daňového dokladu jsou upraveny v § 29 ZDPH. Vyjma těchto náležitostí, běžný daňový doklad musí dle § 29 odst. 2 písm. a) ZDPH obsahovat odkaz na příslušné ustanovení ZDPH uvádějící, že plnění je od daně osvobozeno (v případě, že je plnění osvobozeno); dle písm. b) daňový doklad musí obsahovat zákonné označení „vystaveno zákazníkem“ (je-li osoba, pro kterou je plnění uskutečněno, zmocněna k vystavení daňového dokladu); popř. dle písm. c) daňový doklad musí obsahovat zákonné označení „daň odvede zákazník“ (je-li osobou povinnou přiznat daň osoba, pro kterou je plnění uskutečněno). Dle § 28 odst. 4 ZDPH je plátce povinen daňový doklad vystavit do 15 dnů ode dne, kdy vznikla povinnost přiznat daň, nebo přiznat plnění. Plátce je také povinen vystavit daňový doklad do 15 dnů od konce kalendářního měsíce, ve kterém se uskutečnilo dodání zboží, poskytnutí služby či byla přijata úplata, kdy místem plnění byl třetí stát.

Zjednodušený daňový doklad je upraven v § 30 ZDPH, dle kterého tento může být vystaven tehdy, pokud celková částka za plnění na daňovém dokladu není vyšší než 10 000 Kč. Dle odst. 2 téhož ustanovení není možné daňový doklad vystavit jako zjednodušený daňový doklad v případě (1) dodání zboží do jiného členského státu, na které se vztahuje osvobození od daně s nárokem na odpočet daně; (2) zasílání zboží do tuzemska s místem plnění v tuzemsku; (3) uskutečnění plnění, u něhož je povinná přiznat daň osoba, pro kterou se plnění uskutečňuje; (4) prodeje zboží, které je předmětem spotřební daně z tabákových výrobků, za jiné než pevné ceny pro konečného spotřebitele. Zákonné náležitosti zjednodušeného daňového dokladu jsou vymezeny v § 30a ZDPH.

Pokud nastane situace vyžadující opravu základu daně, resp. výše daně v daňovém dokladu, je možné dle § 45 ZDPH vystavit opravný daňový doklad. V § 45 je uveden výčet obligatorních náležitostí opravného daňového dokladu. Oprava zjednodušeného daňového dokladu nevyžaduje veškeré náležitosti uvedené v § 45.

Kategorie zvláštních daňových dokladů zahrnuje splátkový kalendář (§ 31 ZDPH), platební kalendář (§ 31a ZDPH), souhrnný daňový doklad (§ 31 b ZDPH), doklad o použití (§ 32 ZDPH). Daňové doklady při dovozu a vývozu zboží jsou upraveny v § 33 a násl. ZDPH. Plátce má zákonnou povinnost dle § 35 ZDPH uchovávat veškeré daňové doklady rozhodné pro stanovení daně, a to nejméně po dobu 10 let od konce zdaňovacího období, ve kterém se uskutečnilo zdanitelné plnění. Dle § 35a ZDPH je možné daňový doklad převést z listinné podoby do elektronické, resp. naopak. Odpovědnost za vystavení daňového dokladu má plátce, který uskutečňuje zdanitelné plnění.

Od 1. 1. 2016 v rámci zavedení opatření, jež mají za cíl zvýšit efektivitu daňových výnosů, bylo u daně z přidané hodnoty zavedeno tzv. **kontrolní hlášení**. Dle § 101c ZDPH má plátce povinnost podat kontrolní hlášení, pokud dle písm. a) uskutečnil zdanitelné plnění s místem plnění v tuzemsku, nebo přijal úplatu přede dnem uskutečnění tohoto plnění; dle písm. b) přijal zdanitelné plnění s místem plnění v tuzemsku, nebo poskytl úplatu přede dnem uskutečnění tohoto plnění; dle písm. c) ve zvláštním režimu pro investiční zlato (1) přijal zprostředkovatelskou službu, u které byla uplatněna daň podle § 92 odst. 5 (ZDPH); (2) uskutečnění dodání investičního zlata osvobozené od daně, u kterého má nárok na odpočet daně podle § 92 odst. 6 písm. b) a c) (ZDPH); (3) investiční zlato vyrobil nebo zlato přeměnil na investiční zlato podle § 92 odst. 7 (ZDPH). Obligatorní náležitosti kontrolního hlášení jsou uvedeny v § 101d ZDPH. Pakliže je plátce právnickou osobou, podává kontrolní hlášení za kalendářní měsíc, a to dle § 101e odst. ZDPH do 25 dnů po skončení kalendářního měsíce. V případě, že je plátce fyzickou osobou, podává dle odst. 2 téhož ustanovení kontrolní hlášení ve lhůtě pro podání daňového přiznání (tzn. dle konkrétního plátce buď měsíčně nebo kvartálně).

Pokud plátce nepodá kontrolní hlášení ve stanovené lhůtě, vzniká mu dle § 101h ZDPH povinnost uhradit pokutu dle písm. a) ve výši 1 000 Kč, pokud jej dodatečně podá, aniž by k tomu byl vyzván; dle písm. b) 10 000 Kč, pokud jej podá v náhradní lhůtě poté, co k tomu byl správcem daně vyzván; dle písm. c) 30 000 Kč, pokud jej nepodá na základě výzvy ke změně, doplnění či potvrzení údajů uvedených v podaném kontrolním hlášení; dle písm. d) 50 000 Kč, pokud jej nepodá ani v náhradní lhůtě. Správce daně dle odst. 3 téhož ustanovení uloží kromě (výše uvedeně) pokuty tomu, kdo nesplněním povinnosti související s kontrolním hlášením závažně ztěžuje nebo maří správu daní, pokutu do 500 000 Kč.

Dle § 101a ZDPH se kontrolní hlášení, stejně jako daňové přiznání, podává obligatorně v elektronické formě. ZDPH rozlišuje řádné kontrolní hlášení (§ 101e ZDPH), opravné kontrolní hlášení (§ 101f odst. 1 ZDPH) a následně kontrolní hlášení (§ 101f odst. 2 ZDPH). Rozdíl mezi opravným a následným kontrolním hlášením spočívá v tom, že zatímco opravným kontrolním hlášením plátce nahrazuje kontrolní hlášení, které již podal před uplynutím lhůty k podání kontrolního hlášení, tak následné kontrolní hlášení je plátce povinen podat, když po uplynutí lhůty k podání kontrolního hlášení zjistí, že v původním kontrolním hlášení uvedl nesprávné nebo neúplné údaje. Plátce je povinen podat následné kontrolní hlášení do 5 pracovních dnů ode dne zjištění nesprávných nebo neúplných údajů.

9.3 Nezisková organizace a další daně

Nezisková organizace při výkonu své činnosti může být podrobena i dalším než výše uvedeným daním. Nejčastěji se může jednat o daň z nemovitých věcí, daň z nabytí nemovitých věcí nebo daň silniční. Uvedené daně jsou daně přímé, majetkové a v neposlední řadě daně in rem. Daň z nabytí nemovitých věcí je současně daň transferová.

Daň z nemovitých věcí je upravena zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí (dále jen „ZDNV“), který předmětnou daň diferencuje jako daň z pozemků (§ 2 až § 6 ZDNV) a daň ze staveb a jednotek (§ 7 až § 11a ZDNV).

Nezisková organizace se stane poplatníkem daně z pozemků, resp. ze staveb a jednotek, je-li jejich vlastníkem.¹⁶⁶ Předmětem daně z pozemků jsou pozemky na území České republiky evidované v katastru nemovitostí, resp. předmětem daně ze staveb a jednotek jsou zdanitelné stavby a jednotky.¹⁶⁷ Základ daně u pozemků je upraven v § 5 ZDNV, a to v závislosti na konkrétním druhu pozemku. V případě staveb a jednotek je základ daně upraven v § 10, jenž je určen dle výměry zastavěné plochy v m² podle stavu k 1. lednu zdaňovacího období. Sazba daně se odvíjí od konkrétního druhu pozemku, resp. stavby.¹⁶⁸ Osvobození od daně v případě pozemků jsou vymezena v rozsáhlém § 4 ZDNV. Ve vztahu k neziskovým organizacím lze například uvést osvobození pozemků ve vlastnictví České republiky, resp. obcí nebo pozemky tvořící jeden funkční celek se zdanitelnou stavbou, která je budovou nebo se zdanitelnou jednotkou ve vlastnictví obecně prospěšných společností, spolků, odborových organizací, organizací zaměstnavatelů, mezinárodních odborových organizací a jejich pobočných organizací. Osvobození od daně ze staveb a jednotek je upraveno v § 9 ZDNV. Opět se zřetelem k neziskovým organizacím lze upozornit například na osvobození zdanitelných staveb veřejně přístupného památkového objektu prohlášeného za kulturní památku, který je (1) ve vlastnictví České republiky nebo (2) přístupný z důvodů výchovně vzdělávacích na základě písemné smlouvy uzavřené mezi Ministerstvem kultury ČR a vlastníkem; popř. zdanitelné stavby, které jsou budovou nebo zdanitelné jednotky ve vlastnictví registrovaných církví a registrovaných náboženských společností podle zákona upravujícího církev a náboženské společnosti sloužící k vykonávání náboženských obřadů a k výkonu duchovní správy těchto církví a náboženských společností; jakož i zdanitelné stavby, které jsou budovou, nebo zdanitelné jednotky ve vlastnictví obecně prospěšných společností, spolků, odborových organizací, organizací zaměstnavatelů, mezinárodních odborových organizací a jejich pobočných organizací. Daně z nemovitých věcí jsou příjmem rozpočtu obce. Zdaňovacím obdobím je jak pro daně z pozemků, tak i pro daně ze staveb a jednotek dle § 12c ZDNV kalendářní rok. Daňové přiznání je poplatník povinen podat příslušnému správci daně (finanční úřad)

¹⁶⁶ Viz § 3, resp. § 8 ZDNV.

¹⁶⁷ Viz § 2, resp. § 7 ZDNV.

¹⁶⁸ Viz § 6, resp. § 11 ZDNV.

do 31. ledna zdaňovacího období. Poplatník daňové přiznání nepodává každý rok, ale pouze poprvé po nabytí příslušné nemovité věci (což přirozeně nijak nevylučuje daň z nabytí nemovité věci). V následujících letech se daň vyměří ve výši poslední známé daně.

Daň z nabytí nemovitých věcí je upravena zákonným opatřením Senátu č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí. Kardinálním a současně zcela nezbytným předpokladem vedoucím ke vzniku této daňové povinnosti je úplatný přechod vlastnického práva.

Nezisková organizace jakožto nabyvatel vlastnického práva k nemovité věci se stane poplatníkem daně z nabytí nemovitých věcí ve smyslu § 1. Předmětem daně je dle § 2 úplatné nabytí vlastnického práva k nemovité věci.¹⁶⁹ Předmětem daně z nabytí nemovitých věcí je rovněž nabytí vlastnického práva k nemovité věci na základě zajišťovacího práva. Dle § 3 se nabytím vlastnického práva k nemovité věci má pro účely daně z nabytí nemovitých věcí na mysli vyčlenění nebo nabytí nemovité věci do svěřeneckého fondu a nabytí stavby, která se stane součástí pozemku a která byla (1) samostatnou nemovitou věcí; (2) součástí práva stavby; (3) neoprávněně zřízena na tomto pozemku. Negativní vymezení předmětu daně je obsaženo v § 5. Osvobození od daně je obsaženo v § 6, až v § 9. Základem daně z nabytí nemovitých věcí je dle § 10 nabývací hodnota¹⁷⁰ snižená o uznatelný výdaj. Sazba daně z nabytí nemovitých věcí dle § 26 činí 4 %. Pakliže je tato daň menší než 200 Kč, daň se nestanoví, a tudíž neplatí. Daňové přiznání k dani z nemovitých věcí je dle § 32 nutné podat nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po kalendářním měsíci, v němž byl v katastru nemovitostí proveden vklad nabytí vlastnického práva k nemovité věci. Pokud nemovitá věc není evidována v katastru nemovitostí, poplatník dle § 33 je povinen podat daňové přiznání nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po kalendářním měsíci, v němž došlo k nabytí vlastnického práva k této nemovité věci. Správcem daně je příslušný finanční úřad. Výnos daně z nabytí nemovitých věcí je příjmem státního rozpočtu.

¹⁶⁹ Tj. pozemek, stavba, jednotka nacházející se na území České republiky; právo stavby, jímž zatížený pozemek se nachází na území České republiky; spoluvlastnický podíl na nemovité věci uvedené v písm. a) nebo b)

¹⁷⁰ Viz § 11.

Silniční daň upravuje zák. č. 16/1993 Sb., o dani silniční (dále jen „ZDS“). Nezisková organizace se může stát poplatníkem silniční daně ve smyslu § 4 ZDS, pokud je jako provozovatel vozidla zapsána v technickém průkazu vozidla; užívá vozidlo, v jehož technickém průkazu je zapsána jako provozovatel osoba, která zemřela, zanikla nebo byla zrušena, anebo vozidlo, jehož provozovatel je odhlášen z registru vozidel. Předmětem daně jsou dle § 2 ZDS silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla, která jsou dle písm. a) registrovaná v České republice; dle písm. b) provozovaná v České republice a dle písm. c) používaná (1) poplatníkem daně z příjmu právnických osob s výjimkou používání k činnosti veřejně prospěšného poplatníka daně z příjmu právnických osob, pokud příjmy z této činnosti nejsou předmětem daně z příjmů, nebo (2) poplatníkem daně z příjmů fyzických osob k činnosti nebo v přímé souvislosti s činností, ze kterých plynou příjmy ze samostatné činnosti podle zákona upravujícího daně z příjmů. S ohledem na § 2 odst. 1 písm. c) bod 1., resp. 2 je nutné upozornit na paradoxní situaci, která může v případě neziskové organizace nastat. Nezisková organizace jakožto veřejně prospěšný poplatník podrobuje dani z příjmů právnických osob své příjmy plynoucí z vedlejší činnosti. Příjmy z hlavní činnosti jsou podrobeny dani z příjmů právnických osob tehdy, když jsou vyšší než výdaje (náklady) vynaložené v souvislosti s touto činností.¹⁷¹ Poplatník, resp. nezisková organizace podává dle § 15 ZDS daňové přiznání k silniční dani nejpozději do 31. ledna kalendářního roku následujícího po uplynutí zdaňovacího období. Stejný poplatník, resp. nezisková organizace, označovaná pro potřeby daně z příjmů právnických osob jako veřejně prospěšný poplatník, podává daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob do 1. dubna, resp. do 1. července, je-li na základě zákonných podmínek požádáno o prolongaci lhůty. Z tohoto harmonogramu tak vyplývá, že nezisková organizace jakožto poplatník silniční daně nemusí při lednovém podání daňového přiznání k dani silniční vědět (a v praxi také často neví), zda její příjmy jsou, popř. nejsou předmětem daně z příjmů právnických osob. Přitom ve skutečnosti až na základě této znalosti může příslušná nezisková organizace s jistotou určit, zda její vozidlo je či není předmětem silniční daně. Tato nejasnost stejně tak dopadá

¹⁷¹ Viz § 18a odst. 1 ZDP.

i na placení (kvartálních) záloh¹⁷² na silniční daň ve smyslu § 10 ZDS. Z toho důvodu je třeba, aby poplatník (příslušná nezisková organizace) měl dobrý přehled nad svými příjmy a výdaji (s ohledem na § 18a odst. 1 ZDP, resp. s ohledem na svou daňovou povinnost ve věci daně z příjmů právnických osob), mohl současně závazně určit, zda své vozidlo používá ke své výdělečné činnosti a na základě toho učinil rozhodnutí, zda během kalendářního roku platit či neplatit pravidelné zálohy na silniční daň. V případě poplatníkovy nejistoty s placením těchto záloh lze vzhledem k sankcím¹⁷³ doporučit, aby tento během kalendářního roku platil zálohy na silniční daň. Pakliže by se později ukázalo, že poplatník nebyl k silniční dani povinen, správce daně (příslušný finanční úřad) by zaplacené zálohy poplatníkovi vrátil.

Případy osvobození od silniční daně jsou upraveny v § 3 ZDS (osvobození například dopadá na vozidla kategorie L a jejich přípojná vozidla). Základem daně je dle § 5 písm. a) u osobních automobilů, s výjimkou osobních automobilů na elektrický pohon, zdvihový objem motoru v cm³, dle písm. b) součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů; dle písm. c) největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav u ostatních vozidel. Sazba silniční daně se dle § 6 odst. 1 ZDS odvíjí u osobních automobilů od zdvihového objemu motoru, resp. dle odst. 2 téhož ustanovení podle hmotnosti na jednu nápravu. Dle odst. 8 § 6 se sazba daně zvyšuje o 25 % tehdy, když je vozidlo poprvé registrované v České republice nebo v zahraničí před 31. prosince 1989.

¹⁷² Viz § 10 ZDS.

¹⁷³ Resp. vzhledem k úroku z prodlení ve smyslu § 252 DŘ.

10 ELEKTRONICKÁ EVIDENCE TRŽEB A NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Elektronická evidence tržeb (dále jen „EET“) je, vedle kontrolního hlášení u daně z přidané hodnoty, dalším vládním instrumentem, který by měl pomoci navýšit daňové příjmy státního rozpočtu. Jde již v Evropě o poměrně rozšířený instrument,¹⁷⁴ který je předmětem právních, resp. politických,¹⁷⁵ hospodářských,¹⁷⁶ ale také společenských debat.¹⁷⁷

EET je upravena zákonem č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZEET“). Dle § 3 odst. 1 ZEET je **subjektem EET** poplatník daně z příjmů fyzických osob, resp. poplatník daně z příjmů právnických osob a dle odst. 2 téhož ustanovení je **předmětem EET** evidovaná tržba poplatníka.

Pro určení, zda příjem poplatníka bude předmětem EET, je rozhodný § 5, resp. § 6 ZEET. V § 5 je uvedeno, že formální náležitosti pro evidovanou tržbu splňuje platba poplatníka, která je uskutečněna dle písm. a) v hotovosti; dle písm. c) šekem; dle písm. d) směnkou; dle písm. e) v jiných formách, které mají charakter obdobný formám podle písm. a) až d); nebo dle písm. f) započtením kauce nebo obdobné jistoty složené některým ze způsobů platby podle písm. a) až e). Jedná se o tzv. formální znaky evidované tržby, resp. formy realizování tržeb. Pakliže tržba má jednu z uvedených

¹⁷⁴ EET zavedly evropské státy jako např. Belgie, Rumunsko, Litva či Švédsko.

¹⁷⁵ Právní, resp. politický rozměr debat lze spatřit v diskusích týkajících se na jedné straně veřejného zájmu na získávání daňových příjmů a na druhé straně podpory a svobody podnikání, které zde jdou proti sobě. Dalším předmětem kritiky byla ochrana osobních údajů, což kulminovalo nálezem Ústavního soudu, na základě kterého daňové identifikační číslo není od 1. 3. 2018 obligatorní součástí účtenky (viz zrušení § 20 odst. 1 písm. b) ZEET.

¹⁷⁶ Zde proti sobě stojí skutečný výnos, kterého je dosaženo v příčinné souvislosti se zavedením EET a veškeré uskutečněné náklady na jeho provoz. Byť nelze pochybovat, že částka na straně výnosů je vyšší než částka na straně nákladů, je předmětem těchto debat ta skutečnost, zda je tento rozdíl (tedy skutečný výnos plynoucí z EET) natolik pro státní rozpočet zásadní, aby zastínil celospolečenské vnímání EET a jeho dopady, viz pozn. pod čarou 4.

¹⁷⁷ Proti navýšení daňových výnosů stojí především nálada ve společnosti. Tato nálada je ovlivněna dílem atmosférou strachu podnikatelů, dílem zaváděním institutů, která podnikatelům přikazují nová opatření. Přitom pro ekonomiku je důvěra a nálada ve společnosti naprosto stěžejní.

forem, půjde o evidovanou tržbu. V důsledku nálezu¹⁷⁸ ústavního soudu z prosince 2017 byla zrušena¹⁷⁹ povinnost evidovat platby uskutečněné bezhotovostním převodem peněžních prostředků (tj. dnes zrušený § 5 písm. b)). Z výše uvedeného vyplývá, že platby uskutečněné převodem mezi účty nepodléhají evidenci tržeb.

Naopak materiální znaky jsou stanoveny v § 6, dle kterého se rozhodným příjmem pro účely ZEET rozumí dle odst. 1 písm. b) u poplatníka daně z příjmů právnických osob příjem z činnosti, která je podnikáním, s výjimkou příjmu, který (1) není předmětem daně z příjmů; (2) je z hlediska obvykle přijímaných tržeb ojedinelý; (3) podléhá dani vybírané srážkou podle zvláštní sazby daně nebo (4) podléhá dani ze samostatného základu daně. Jinými slovy, materiální znak evidované tržby je naplněn tehdy, když jde o příjem z podnikatelské činnosti s výše uvedenými výjimkami. Příjmy poplatníka budou tudíž podléhat evidenci tržeb tehdy, když tyto budou kumulativně splňovat jak znaky formální (tj. § 5 ZEET), tak i znaky materiální (tj. § 6 ZEET). Výjimku z tohoto pravidla představuje § 12 ZEET, který vymezuje tržby vyloučené z evidence tržeb.

Je nutné připomenout, že činnost neziskové organizace je možné diferencovat jako činnost hlavní a činnost vedlejší (doplňkovou). **Hlavní činností** je činnost, pro kterou byla nezisková organizace založena a která je uvedena v jejím zakladatelském právním jednání. Jde o neziskové aktivity, resp. veřejně prospěšné aktivity, které nejsou podnikáním. V případě neziskové organizace zabývající se například výukou francouzského jazyka a současně šíření frankofonní kultury (tj. činnosti hlavní), lze jakožto o zdroji příjmu legitimně uvažovat o členských příspěvcích či platbách za realizování jazykových kurzů, resp. pořádání výuky francouzského jazyka. Uvedené příjmy, resp. tržby nejsou subsumovány pod EET, byť mohou naplnit formální znaky evidované tržby ve smyslu § 5 ZEET, avšak nenaplnují materiální znaky ve smyslu § 6 ZEET, tzn., že uvedené příjmy nepocházejí z podnikání. Činnost vedlejší (doplňková) naopak může představovat podnikatelskou činnost. Podnikatelská činnost, resp. podnikání je vymezeno v § 420 odst. 1

¹⁷⁸ Sp. zn. Pl. ÚS 26/16.

¹⁷⁹ Ke zrušení došlo z důvodu, že tyto tržby jsou relativně dobře dohledatelné, a tudíž neexistuje dostatečně silný a legitimní zájem státu na jejich plošné evidenci.

zák. č. jako „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Z této definice tak lze vyvodit následující znaky podnikatelské činnosti: samostatný výkon výdělečné činnosti, činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem, výkon činnosti je činěn soustavně¹⁸⁰ za účelem zisku.¹⁸¹ V případě, že některý z uvedených znaků v činnosti neziskové organizace absentuje, resp. činnost neziskové organizace má pouze některé z uvedených znaků, nejedná se o podnikatelskou činnost, a tudíž tato nebude podléhat EET.

V případě neziskové organizace, která šíří frankofonii, resp. poskytuje výuku francouzského jazyka, může jít například o prodej francouzské literatury (ať již odborné nebo beletrie). Taková činnost bude hodnocena již nad rámec hlavní činnosti příslušné neziskové organizace, a tudíž by měla podléhat EET, neboť je u ní naplněn materiální znak ve smyslu § 6 ZEET (i když je vygenerovaný zisk opět investován do hlavní činnosti příslušné neziskové organizace). Avšak s přihlédnutím k § 12 odst. 3 písm. h) ZEET, dle kterého evidovanou tržbou nejsou tržby z drobné vedlejší podnikatelské činnosti veřejně prospěšných poplatníků, prodeje odborných publikací nemusí podléhat EET. Pro stanovení, zda takový příjem bude podléhat EET či nikoliv, bude tudíž zcela esenciální interpretovat pojem „drobná vedlejší podnikatelská činnost“. Interpretace není pouze na základě zákona možná, neboť se jedná o právně neurčitý pojem. Z důvodu zajištění právní jistoty

¹⁸⁰ Za soustavnost se považuje také sezónní činnost (provoz), popř. činnost uskutečňovaná vždy pouze v určitých časových úsecích. Naopak za soustavnost nelze považovat příležitostnou, byť výdělečnou činnost.

¹⁸¹ „Za účelem zisku“ je znak podnikatelské činnosti, u kterého je rozhodující záměr neziskové organizace a nikoliv skutečný hospodářský výsledek. Jelikož jde skutečně o záměr, je nutné potenciální zisk dopředu predikovat, tzn. učinit kalkulaci příjmů a nákladů. Pakliže by se stalo, že by bylo zisku dosaženo, byť byl neočekávaný, lze takovou činnost považovat za neziskovou tehdy, pokud se bude jednat o výjimečný případ. Pokud například nezisková organizace šířící frankofonní kulturu bude prodávat francouzské knihy svým členům za cenu, za kterou neziskový subjekt tyto knihy nakoupil, nebude generován žádný zisk a prodejní cena pouze pokryje náklady na pořízení literatury. Jinými slovy, nebude se jednat o podnikatelskou činnost. Pokud však stejný neziskový subjekt bude prodávat stejné francouzské knihy veřejnosti (tj. svým nečlenům), avšak za cenu vyšší než za jakou knihy pořídil, resp. dále prodal svým členům, bude zisk již generován. Ačkoliv tento zisk bude použit na rozvoj hlavní činnosti neziskového subjektu, bude tento zisk již předmětem EET, neboť se bude jednat o podnikatelskou činnost.

byla Ministerstvem financí vydána metodika EET pro neziskové organizace, která již přesně vymezuje pojem „drobná vedlejší podnikatelská činnost“. Jedná se o příjmy, které nejsou vyšší než 300 000 Kč za rok,¹⁸² a nebo tyto tržby činí méně než 5 % z celkových tržeb příslušné neziskové organizace. Do částky 300 000 Kč jsou řazeny veškeré vedlejší činnosti neziskového subjektu, a tudíž je nutné tyto příjmy sčítat. Stejně tak do uvedené částky patří všechny tržby, a to bez ohledu na způsob provedení platby. Naopak do této částky se přirozeně nezapočítávají příjmy placené z účtu na účet, popř. tzv. barterové obchody. Tento limit se počítá za rok, který předcházel zákonné povinnosti zahájit evidování tržeb. Jinými slovy, posouzení, zda tržby z drobné vedlejší podnikatelské činnosti neziskových subjektů budou pro aktuální kalendářní rok vyloučeny ve smyslu § 12 odst. 3 ZEET či nikoliv, je nutné učinit na základě příjmů z předchozího kalendářního roku. Pokud je neziskový subjekt nově registrovaný, a tudíž nedisponuje potřebnými údaji z minulého roku, je oprávněn provést odhad. Pakliže neziskový subjekt dle odhadu splní podmínku pro vyloučení z EET, je tento povinen takový odhad správci daně po předchozím vyžádání doložit.

Pokud nastane situace, že neziskový subjekt neví jistě, zda jeho příjmy z činnosti mají být evidovány, má tento možnost na základě § 32 ZEET požádat místně příslušného správce daně (finanční úřad) o vydání rozhodnutí o závazném posouzení o určení evidované tržby. Dle odst. 3 cit. ustanovení poplatník uvede popis platby, která má podléhat posouzení a dále návrh výroku rozhodnutí o závazném posouzení. Za předmětnou žádost je poplatník povinen uhradit poplatek ve výši 1 000 Kč.

¹⁸² Původně tato hranice činila 175 000 Kč za rok, avšak po aktualizaci metodiky z května 2017 je tato hranice 300 000 Kč, což pro neziskové organizace znamená více příjmů z vedlejší činnosti, aby bylo nutné je evidovat.

11 EKONOMICKÉ ASPEKTY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A INTERFUNKČNÍ KOORDINACE

Ekonomické aspekty neziskových organizací je možné rozdělit do několika oblastí, které by každá vydaly na samotnou publikaci. Primárně je možné se zabývat řízením neziskových organizací a analyzovat specifika, která se vztahují k tomuto způsobu řízení, kdy cílem neziskových organizací není dosahování zisku. Tímto tématem se zabýval např. Pirožek¹⁸³. Do této oblasti rovněž lze zahrnout i způsoby odměňování zaměstnanců a celkově přístup k zaměstnancům a dobrovolníkům. Druhá oblast, jež je v teorii a praxi rovněž velmi žádaná a rozvíjí tuto první oblast, je nalezení takových parametrů, podle kterých by bylo možné posuzovat a hodnotit výkon a úspěšnost činnosti neziskových organizací včetně volby vhodných ukazatelů finančního managementu. Třetí zajímavou oblastí je přístup neziskových organizací k marketingu a volba těch marketingových nástrojů, zejména pak komunikačního mixu, která by přispívala ke spokojenosti klientů těchto neziskových organizací a celkově byla všeobecnou společností dobře vnímána. Čtvrtá oblast zájmu se týká přístupům k financování neziskových organizací a spíše by mohla polemizovat nad výhodami a nevýhodami těchto jednotlivých způsobů. Zajímavý pohled na tuto problematiku přináší publikace autorů Stejskala, Kuvíkové a Mat'átkové¹⁸⁴ či Boukala¹⁸⁵. Další zajímavou oblastí, která navazuje na předchozí, by mohl být rozbor udržitelnosti činnosti neziskových organizací, neboť je zřejmé, že existence neziskových organizací je vysoce závislá na postoji celé společnosti k činnostem těchto neziskových organizací. Tento postoj celé společnosti k neziskovým organizacím se pak odráží v konkrétním jednání vlády. Oblast, která si zcela jistě zaslouží pozornost a která je pro neziskové organizace rovněž důležitá, je problematika účetnictví, neboť účetnictví neziskových organizací se vyznačuje určitými specifiky, které nejsou u jiných typů organizací patrná, a se kterými se musí neziskové organizace vypořádat.

¹⁸³ PIROŽEK, Petr. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: VUTIUM, 2005. ISBN 80-214-2995-X.

¹⁸⁴ STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-973-9.

¹⁸⁵ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, Expert, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

Výše zmíněné oblasti je možné zahrnout do mikroekonomického pohledu na neziskové organizace. Do této kategorie by pak patřily i publikace, které by se zabývaly specifiky neziskových organizací působících v rozličných odvětvích či zabývající se konkrétními problémy spojenými s činností neziskových organizací, např. Kaňovská a Mráček¹⁸⁶ se zabývají zapojením brněnských neziskových organizací do výuky marketingu. Vyjma výše zmíněného mikroekonomického pohledu je zde zajímavý i pohled makroekonomický, tedy celková produkce neziskového sektoru v dané zemi a jeho podíl na HDP, ideálně v komparaci s výsledky jiných zemí (např. Prouzová¹⁸⁷).

Jak vidno, detailní analýza neziskových organizací z pohledu ekonomického, by byla značně rozsáhlá. I kdyby bylo záměrem autorů zcela abstrahovat deskriptivní specifika neziskových organizací a zcela eliminovat poznatky z oblasti makroekonomické a zaměřit se tedy pouze na ekonomické fungování neziskových organizací, přesto by zde zůstala celá řada oblastí, kterým by bylo nutné se věnovat, což není smyslem ani záměrem této publikace. Tuto kapitolu tedy lze pojmut tak, že by bylo možné se dotknout všech zmíněných interních oblastí neziskových organizací, přičemž by se jednalo o jakýsi základní manuál toho, čím vším se nezisková organizace musí z pohledu ekonomického zabývat a nač nesmí při své činnosti zapomenout, neboť by to mohlo negativně ovlivnit její další existenci. Taková kapitola by sice měla přínos v popisu všech těchto skutečností, ovšem nezbyl by již prostor pro detailnější analýzu a polemiku nad zjištěnými skutečnostmi. Další nevýhodu spatřujeme v tom, že publikace obdobného charakteru již na trhu existují a tudíž přínos této kapitoly by byl zřejmě značně sporadický. Z tohoto důvodu je tedy vhodnější zaměřit se na nějakou vybranou dílčí část ekonomických aspektů neziskových organizací a tuto detailněji rozebrat. Jako zajímavá a doposud ne zcela probádaná se jeví oblast managementu neziskových organizací. A protože, jak již bylo naznačeno výše, by téma management neziskových organizací vydalo na samostatnou publikaci a v této oblasti zde již je k dispozici celá řada publikací (vědeckých

¹⁸⁶ KAŇOVSKÁ, Lucie a Pavel MRÁČEK. Zapojení brněnských neziskových organizací do výuky marketingu. In: *Albín Bráň International Scientific Conference Year 3*. Praha: České Vysoké Učení Technické, 2018, s. 77–82. ISBN. 978-80-01-06429-0.

¹⁸⁷ PROUZOVÁ, Zuzana. Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR. *Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3. 2015)*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2015.

monografií, habilitačních, disertačních, diplomových a bakalářských prací), nezbyvá než se orientovat na problematiku, která zde zatím nebyla nikde příliš zmíněná, nicméně která vykazuje zajímavý potenciál využitelný nejen v teorii, ale i v praxi. Jedná se o interfunkční koordinaci a možnosti jeho využití u neziskových organizací. Cílem této kapitoly je vysvětlit tento pojem, představit závěry zahraničních vědeckých studií zabývajících se touto problematikou v souvislosti s neziskovými organizacemi a poukázat na možnosti implementace těchto poznatků v praktickém každodenním životě neziskových organizací.

11.1 Interfunkční koordinace

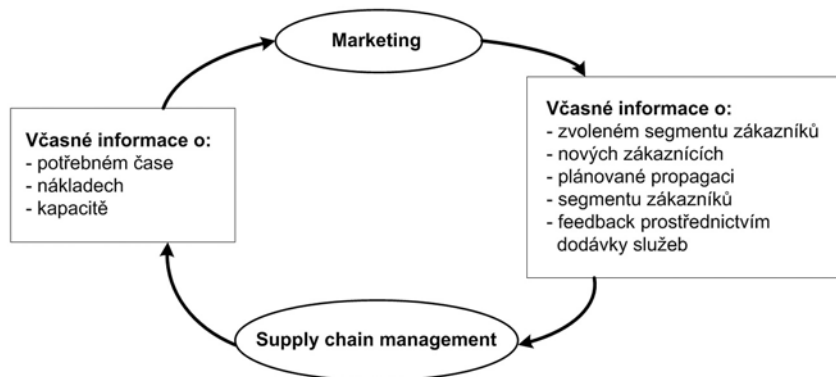
Interfunkční koordinace je pojem známý více jak 40 let. Prvně byl tento termín použitý společně s pojmem vnitropodnikové kooperace u supply chain managementu¹⁸⁸ na začátku 70. let 20. století. Cílem interfunkční koordinace bylo propojit hlavní procesy podniku vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků s ohledem na adekvátní výši nákladů¹⁸⁹. Následně se interfunkční koordinace stala centrem pozornosti řady autorů, neboť tato je důležitá hned pro několik oblastí podnikových aktivit. Jedná se zejména o marketing, logistiku, management a IT, ovšem rovněž má dopad i na řízení lidských zdrojů a corporate social responsibility. Největší význam zaujala interfunkční koordinace v oblasti marketingu, managementu a logistiky, kde je možné spatřovat i samostatný pohled na interfunkční koordinaci. Tento pohled abstrahuje poznatky z ostatních oblastí, přičemž je zřejmé, že právě propojenost jednotlivých dílčích oblastí je podstatou samotné interfunkční koordinace. Tato propojenost je patrná ze schématu, které vytvořili Jüttner a kol.¹⁹⁰, viz Schéma 7.

¹⁸⁸ Supply chain management označuje způsob prosazování, šíření, kontroly a cílení myšlenek napříč nesourodým geografickým prostředím a podnikovými strukturami. Cílem je sdílení všech podstatných informací, technologických, marketingových, obchodních postupů aniž by bylo nutné tyto jednotlivé oblasti spojovat do právně definovaných celků.

¹⁸⁹ MIN, Soonhong a John Thomas MENTZER. Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts. *Journal of Business Logistics*, 2004, roč. 25, č. 1, s. 63–100. ISSN 2158-1592.

¹⁹⁰ JÜTTNER, Uta a kol. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*, 2007, roč. 36, č. 3, s. 377–392. ISSN 0019-8501.

Schéma 7: Vztah marketingu a managementu



Zdroj: JÜTTNER, Uta a kol. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*, 2007, roč. 36, č. 3, s. 377–392. ISSN 0019-8501.

Pro splnění vytyčených cílů je nutný hladký a včasný tok informací od zákazníků k podnikům a zviditelnění nabídky dodavatelů u koncových spotřebitelů. Jako rozhodující je vnímáno vzájemné porozumění informacím a schopnost tyto informace využít.

Bartošek a Tomášková¹⁹¹ analyzovali jednotlivé definice interfunkční koordinace a tyto rozdělili do čtyř skupin:

- Interfunkční koordinace prezentována determinací oblastí, které by interfunkční koordinaci měly implementovat.
- Interfunkční koordinace prezentována vyjmenováním charakteristik připisovaných interfunkční koordinaci.
- Interfunkční koordinace označená jako faktor pozitivně ovlivňující podnikový výkon.
- Interfunkční koordinace spojovaná s výhodami plynoucími z zákazníků a přispívající k vyšší spokojenosti zákazníků.

¹⁹¹ BARTOŠEK, Vladimír a Eva TOMÁŠKOVÁ. Interfunctional Coordination from Company Functions Point of View. *Acta academica karviniensia*, 2013, roč. 13, č. 3, s. 5–17. ISSN 1212-415X.

Novou dimenzi získala interfunkční koordinace v rámci tržní orientace¹⁹², která se objevila na počátku 90. let v marketingu. Interfunkční koordinace je zde vnímána jako jeden z nezbytných prvků tržní orientace, přičemž samotná tržní orientace je ovlivňována externím prostředím, v němž podnik působí, a také vlastním interním prostředím. Tržní orientace je významná z toho důvodu, že je založená na sběru informací, jejich sdílení a promítnutí získaných poznatků do rozhodování s neustálým prověřováním informačního toku. Díky těmto skutečnostem přispívá tržní orientace k volbě správné strategie a vyššímu podnikovému výkonu. O dalších pozitivích interfunkční koordinace pojednává následující kapitola.

11.2 Přínosy interfunkční koordinace

Dle Tuominena a kol.¹⁹³ je příčinou rozdílu mezi podniky s vysokým a nízkým podnikovým výkonem interfunkční koordinace, protože podniky, které zdůrazňují koordinaci a prosazují soulad mezi jednotlivými funkčními oblastmi podniku, dosahují vyšší dokonalosti. Úspěšné podniky jako častý důvod svého úspěchu uvádí spolupráci mezi jednotlivými odděleními a funkčními oblastmi podniku, pravidelné měření svého výkonu a podporu prostředí eliminující procesy suboptimalizace¹⁹⁴.

Mentzer, Meyers a Stank¹⁹⁵ poukazují na to, že podnik primárně musí vytvořit unikátní kulturu, která tvoří podhoubí pro implementaci interfunkční koordinace, přičemž do tohoto podhoubí řadí komunikaci, spolupráci a prostředí podniku, které komunikaci a spolupráci podporuje. Výhodou je tedy redukce konfliktů mezi jednotlivými odděleními tím, že dochází k pravidelné výměně

¹⁹² Obecně se majoritní část autorů shodne na tom, že tržní orientace je založená na orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci vztahující se k získávání a šíření tržních informací. Mnozí další autoři pak přidávají ještě orientaci na další stakeholdery.

¹⁹³ TUOMINEN, Matti a kol. Intraorganizational Relationships and Operational Performance, *Journal of Strategic Marketing*, 2000, roč. 8, č. 2, s. 139–160. ISSN 0965-254-X.

¹⁹⁴ Dílčí korekce aplikovatelná pouze v určitých oblastech přinášející pouze částečné řešení.

¹⁹⁵ MENTZER, John Thomas, Matthew MEYERS a Theodore Paul STANK. *Handbook of Global Supply Chain Management*. London: Sage, 2007. ISBN 1412918057.

informací a vzájemné interakci. Výměna informací a vzájemná interakce pak pomáhá vytvářet hodnotu pro zákazníka a finanční výkon podniku¹⁹⁶.

Další význam interfunkční koordinace je možné spatřovat ve vynaložení nižších nákladů, přičemž Sahin a Robinson¹⁹⁷ udávají, že snížení může být až o 35 %. Důvodem je působení synergického efektu, který v rámci implementace interfunkční koordinace podnik získává.

Interfunkční koordinace přináší pozitivní vztah k inovacím, neboť umožňuje získávat a šířit nové myšlenky, řešení problémů a rozdílné názory v přístupu k neobvyklým metodám¹⁹⁸.

Jüttner a kol.¹⁹⁹ doplňuje, že interfunkční koordinace zaujímá klíčovou roli ve vytváření hodnoty pro zákazníka a v dosahování podnikového výkonu. Důvodem je dle Tsiotsou²⁰⁰, že interfunkční koordinace umožňuje šíření informací o konkurenci uvnitř podniku a pomáhá při tvorbě speciální hodnoty pro zákazníky. Sousa a Lengler²⁰¹ dodávají, že odlišnosti mezi jednotlivými trhy jsou důvodem toho, že je potřeba větší a efektivnější interakce a spolupráce mezi odděleními tak, aby produkt splňoval specifikace a požadavky exportního trhu. Vyšší náročnost mezinárodního trhu má vliv na efektivnější komunikaci. Rovněž technologická náročnost produkce klade vyšší požadavky na komunikaci a interfunkční koordinaci.

¹⁹⁶ LUO, Xueming a kol. Cross-functional „coopetition“: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 2006, roč. 70, č. 2, s. 67–80. ISSN 1547-7185.

¹⁹⁷ SAHIN, Funda a Powell ROBINSON. Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review, Implications, and Directions for Future Research. *Journal of the Decision Sciences Institute*, 2002, roč. 33, č. 4, s. 505–553. ISSN 1540-5915.

¹⁹⁸ IM, Subin a John WORKMAN Jr. Market orientation, creativity and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 2004, roč. 68, č. 2, s. 114–132. ISSN 1547-7185.

¹⁹⁹ JÜTTNER, Uta a kol. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*, 2007, roč. 36, č. 3, s. 377–392. ISSN 0019-8501.

²⁰⁰ TSIOTSOU, Rodoula. Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*, 2010, roč. 30, č. 3, s. 375–403. ISSN 02642069.

²⁰¹ SOUSA, Carlos a Jorge LENGLER. Examining the Determinants of Interfunctional Coordination and Export Performance: An Investigation of Brazilian Exporters. *Advances in International Marketing*, 2011, č. 21, s. 189–206. ISSN 1474-7979.

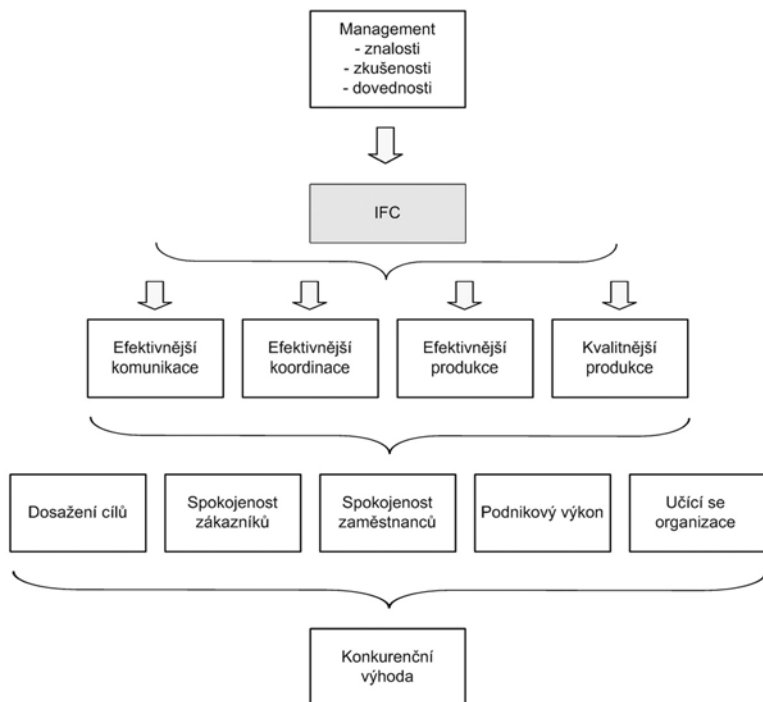
Liu a kol.²⁰² uvádí, že pozitivní vliv na interfunkční koordinaci má vzájemná interakce a spolupráce. Tyto se podílejí jak na zvyšování podnikového výkonu, tak na kooperujícím uspořádání a sdílení zdrojů v rámci podniku. Tito autoři doplnili několik požadavků kladených na interfunkční koordinaci. Primárně je nutné zajistit kontrolu. Tato kontrola může být vhodně realizovaná jedině tehdy, pokud se manažeři snaží o vytvoření pracovních týmů zahrnujících odborníky z různých oblastí. K tomuto je primárně nutné stanovit plány a dílčí kontrolní mechanismy tak, aby bylo možné posoudit, zda byly stanovené cíle splněny. Důraz má být kladený na vzdělání a školení, které má pracovníkům pomoci v získávání kýžených dovedností. Standardizace norem by měla vycházet z marketingové koncepce a měla by být v souladu s existující podnikovou kulturou. Manažeři by si měli zachovat jednotný přístup a nastavit jednotný odměňovací systém, jedině tak je možné podnitit spolupráci mezi pracovníky. Organizační struktura podniku by měla podporovat souvislý tok informací, produktů, služeb a financí.

Nejdůležitější pozici při prosazování interfunkční koordinace však zaujímá management podniku prostřednictvím svých znalostí, zkušeností a dovedností. Vysoká úroveň implementace interfunkční koordinace v podniku se pozitivně odráží ve vysokém stupni tržní orientace, jež se vyznačuje spokojeností zákazníků, zaměstnanců, vyšším podnikovým výkonem a bývá označována za učící se organizaci²⁰³. Všechny tyto faktory pak přispívají k upevnování pozice podniku na trhu a přináší vyšší konkurenční výhodu. Význam interfunkční koordinace znázorňuje schéma 8.

²⁰² LIU, Hefu a kol. Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 2013, roč. 33, č. 3, s. 322–346. ISSN 0144-3577.

²⁰³ Učící se organizace klade důraz na trvalé učení a vzdělávání všech pracovníků. Učení se však není samoučelné, ale musí přispívat k dosahování podnikových cílů, projevovat se v podnikovém výkonu a přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti. Učící se organizace se je mnohem flexibilnější, neboť se snadněji přizpůsobuje změnám na trhu. Samotné učení je zakomponované do všech procesů, což vede k přirozenému procesu inovací a lepší týmové spolupráci.

Schéma 8: Přínosy IFC



Zdroj: autorka

Pozitiva interfunkční koordinace byly potvrzeny i v rámci výzkumu realizovaného na českém trhu. Jednalo se o výzkum tržní orientace a její vliv na podnikový výkon realizované u podniků působících v oblasti energetiky vyjma prvovýrobců, tj. organizace zabývající se výrobou produktů pro elektrárny a rozvod el. energie a organizace distribuující el. energii. Dle tohoto realizovaného výzkumu na českém trhu bylo zjištěno, že interfunkční koordinace dosahuje jednu z nejvyšších pozitivních korelací s podnikovým výkonem ve srovnání s ostatními prvky tržní orientace. Výsledky korelace jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1: Výsledky korelační analýzy mezi jednotlivými prvky tržní orientace a podnikovým výkonem

Oblast	Korelace
Externí prostředí	0,592
Finální zákazníci	0,697
Konkurence	0,614
Dodavatelé	0,538
Reflektování získaných informací na proces rozhodování	0,558
Interfunkční koordinace	0,644

Zdroj: TOMÁŠKOVÁ, E. *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon*. Brno: Vutium, 2005. ISBN 80-214-3027-3.

Tento výsledek bylo možné očekávat, neboť interfunkční koordinace předpokládá realizaci aktivit, které se přímo podílejí na zvyšování podnikového výkonu. Primárně se jedná o získávání informací a zdrojů, dále o sdílení informací a zdrojů a následně o výběr nejvhodnější odezvy na získané informace a koordinace této odezvy.

Pokusíme-li se shrnout výše uvedené poznatky, pak je možné vyjmenovat přínosy interfunkční koordinace, kdy tato:

- Podporuje komunikaci a umožňuje rychlou odezvu na externí a interní podněty.
- Zvyšuje koordinaci jednotlivých procesů a činností v rámci podniku.
- Redukuje čas potřebný na produkci a náklady.
- Pomáhá zlepšit využití zdrojů podniku.
- Podílí se na zkvalitňování produkovaných výrobků a služeb.
- Přispívá ke zvýšení spokojenosti stakeholderů.
- Usnadňuje změnu podniku na učící se organizaci.
- Zdůrazňuje vývoj a využití nových technologií a zrychluje inovační proces.
- Zjednodušuje dosažení cílů a implementaci optimální strategie.
- Zlepšuje podnikový výkon.
- Vede k dosažení a udržení konkurenční výhody.

Je tedy zřejmé, že implementace interfunkční koordinace je v rámci podniku vhodná a potřebná, což výše zmíněné přínosy jen potvrzují.

11.3 Přínosy interfunkční koordinace u neziskových organizací

Předmětem výzkumů interfunkční koordinace je ve většině případů ziskový sektor. Výsledky vědeckých studií publikovaných v prestižních časopisech naznačují, že implementace interfunkční koordinace přináší podnikům řadu pozitiv. Již z povahy samotné interfunkční koordinace je však zřejmé, že mnohé efekty mohou být využity i u neziskového sektoru. Šetření, která byla v rámci interfunkční koordinace realizována, byla u neziskových organizací zjišťována jako součást tržní orientace.

Zhou, Chao a Huang²⁰⁴ se zaměřili na krevní centra v Číně, přičemž zjistili, že i u neziskových organizací je vhodné implementovat tržní orientaci k zabezpečení vyšší efektivity. Subramanian, Kumar a Strandholm²⁰⁵ analyzovali lékařské pohotovosti a zjistili, že tržní orientace vede k vyššímu výkonu prostřednictvím snížení nákladů, růstu zisků, úspěchů v léčení pacientů a úspěchů při poskytování nových služeb. Zajímavý přístup zvolili Suarez a Casotti²⁰⁶, kteří zkoumali tržní orientaci neziskového sektoru, konkrétně u Afro Reggae ve čtyřech drogově dominantních slumech v Rio de Janeiro. Závěry jejich studie jsou totožné se závěry výzkumu Brady, Brace-Govan, Brennan a Konduit²⁰⁷. Tito potvrdili, že tržní orientace je vhodným prostředkem ke zlepšení výkonu i u neziskových organizací, přičemž samotný výzkum byl zaměřený na různé oblasti neziskové sféry organizací působících na australském trhu. Další zajímavý výzkum v této oblasti realizoval Modi²⁰⁸ u neziskového sektoru v Indii. Analyzuje tržní orientaci, inovativnost, omezené zdroje, financování a výkon

²⁰⁴ ZHOU, Yanfeng, Paul CHAO a Guang HUANG. Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: Evidence from China. *International Marketing Review*, 2009, roč. 26, č. 3, s. 256–274. ISSN 0265-133.

²⁰⁵ SUBRAMANIAN, Ram, Kamalesh KUMAR a Karen STRANDHOLM. The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship: An empirical analysis. *International Journal of Commerce and Management*, 2009, roč. 19, č. 1, s. 7–26. ISSN 1056-9219.

²⁰⁶ SUAREZ, Maribel Carvalho a Leticia CASOTTI. Marketing Orientation in the Third Sector: The Art of Afro Reggae. *Latin American Business Review*, 2009, roč. 10, č. 4, s. 217–236. ISSN 1528-6932.

²⁰⁷ BRADY, Erica, Jan BRACE-GOVAN, Linda BRENNAN a Jodie CONDUIT. Market orientation and marketing in nonprofit organizations. Indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2011, roč. 16, č. 1, s. 84–98. ISSN 1479-103X.

²⁰⁸ MODI, Patrik. Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 2012, roč. 20, č. 5, s. 447–460. ISSN 0965-254-X.

hodnocený proměnnými vyskytujícími se u neziskového sektoru. Závěry jeho výzkumu potvrzují, že tržní orientace u neziskových podniků zvyšuje jejich důvěryhodnost, spokojenost u zákazníků neziskového sektoru a pozitivně působí na inovace. Současně také poukazuje na to, že omezenost zdrojů a hledání dalších zdrojů financování neovlivňuje tržní orientaci a podnikový výkon. Bahadori a kol.²⁰⁹ se zabývají vztahem mezi organizační strukturou a tržní orientací u vybraných nemocnic v Iránu. Výsledky ukazují, že organizační struktura (centralizace, formalizace a komplikace ve struktuře), tržní orientace (vztahující se ke konkurenci, věrnosti, spokojenosti zákazníků a učící se organizaci) a systémový přístup (systém vnitřní koordinace a komunikačního systému) vykazují vzájemný pozitivní vliv.

Jedinou dohledatelnou vědeckou studií, která hodnotí vliv samotné interfunkční koordinace na podnikový výkon uveřejnili Bouachouch a Mamad²¹⁰. Tito se zabývají interfunkční koordinací v kontextu zdravotnictví. Hlavní faktory ovlivňující interfunkční koordinaci jsou dle nich kultura, formalizace, odpovědnost, důvěra, sdílení informací a neformální vztahy.

Ve většině případů se pak projevila pozitivní relace mezi tržní orientací a výkonem dané neziskové organizace. Z tohoto důvodu je tedy možné usuzovat, že interfunkční koordinace, která je nezbytným prvkem tržní orientace, bude mít rovněž kladný vliv na výkon těchto neziskových organizací.

11.4 Implementace interfunkční koordinace

Interfunkční koordinace by však měla zahrnovat koordinaci v rámci získávání základních informací, koordinaci v rámci sdílení informací a koordinaci aktivit a procesů v daném podniku. Vyjma to je nutné vytvořit předpoklady pro implementaci interfunkční koordinace v následujících oblastech:

- strategie (kontrola)

Je samozřejmě naprosto nezbytné, aby k implementaci interfunkční koordinace existoval pozitivní postoj top managementu, který

²⁰⁹ BAHADORI, Mohammadkarim a kol. Study of relationship between the organizational structure and market orientation from the viewpoint of nurse managers. *Journal of Education Health Promotion*, 2015, roč. 4, č. 15. ISSN 2319-6440.

²¹⁰ BOUACHOUCH, Mustapha a Mohamed MAMAD. Analysis of the Antecedents of Inter-Functional Coordination in the Supply Chain Context: Case of the Medicament Flows in a Moroccan University Hospital. *International Journal of Business and Management*. 2014, roč. 9, č. 8, s. 97–107. ISSN 1833-3850.

se projevuje např. ve zvolené strategii. Primárně je však nutné si stanovit dlouhodobou vizi, zvolit cíle a určit takovou strategii, která povede k naplnění daných cílů. Rovněž je nutné reagovat na změny na trhu a kontrolovat, zda jsou cíle naplňovány a díky tomu strategie dobře zvolená. Mnohými autory byl potvrzený pozitivní dopad implementace interfunkční koordinace na strategii, např. Míra a Ahranjani²¹¹.

- styl vedení

Styl vedení je možné spatřovat ve spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto hlediska se jeví jako vhodný zvolit participativní a podpůrný styl vedení, nevhodným způsobem je pak direktivní styl řízení.

- firemní kultura

Firemní kulturu zmiňují někteří autoři jako nejdůležitější předpoklad implementace interfunkční koordinace, např. Kok a Driessen²¹².

- uspořádání podniku

Uspořádání podniku se váže k uspořádání a vzájemné kooperaci činností jednotlivých podniků, na které je nutné obzvláště dbát zřetel u velkých multioborových korporací.

- organizační struktura

Vhodná organizační struktura je rovněž zmiňována jako nezbytný předpoklad implementace interfunkční koordinace. Měla by být preferována taková, která bude podněcovat k integraci všech informací, zdrojů, procesů a činností.

- volba zaměstnanců a nároků na ně kladených

Nezbytným prvkem nutným pro implementaci interfunkční koordinace je přístup zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je v tomto případě velmi důležitá. Na spokojenost zaměstnanců má vliv celá řada proměnných, zejména odměňovací systém, podniková kultura apod.

- úroveň komunikace (nejen sdělovat, ale i naslouchat)

Dalším prvkem je úroveň komunikace. Samotná interfunkční koordinace pak rovněž přispívá ke spolupráci a vzájemné komunikaci.

²¹¹ MIRA, Seyed Abolghasem a Nazli Mohammadi AHRANJANI. A structural model of knowledge management-strategic orientations relationship in constructing companies: an empirical study of a developing country. *Journal of Management*, 2016, roč. 1, č. 4, s. 330–351. ISSN 15571211.

²¹² KOK, Robert A. W. a Paul H. DRIESSEN. Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations. *The Service Industries Journal*, 2012, roč. 32, č. 12, s. 1901–1921. ISSN 02642069.

Nutností je v tomto případě otevřený komunikační systém. Sikkens²¹³ dodává, že standardizace v komunikaci může eliminovat bariéry bránící implementaci interfunkční koordinace.

- etika

Důraz na etiku je patrný v požadavcích kladených na samotné zaměstnance (zejména důvěra, loajalita, otevřenost, věrnost apod.). Implementace etiky může vést ke snižování stresu a vnitřních konfliktů např. Itani a Inyang²¹⁴ a může přispívat k vyšší pracovní spokojenosti.

Jak vidno, interfunkční koordinace je ovlivňována řadou oblastí a zpětně do těchto oblastí zasahuje. Samotná implementace interfunkční koordinace se však může potýkat s řadou bariér. Bariéry bránící implementaci interfunkční koordinace byly zjišťovány v rámci bariér souvisejících s implementací tržní orientace.

První druh bariér bránících implementaci interfunkční koordinace se váže k podnikové kultuře. Hlavní rolí podnikové kultury je interní integrace pracovníků²¹⁵. Podniková kultura je dle Denisona²¹⁶ důležitá pro interní koordinaci činností, přičemž každá podniková kultura obsahuje tři proměnné. První proměnnou tvoří základní hodnoty (dělí se na hodnoty vážící se k vnímání identity a hodnoty vztahující se k očekávání), jednotnost (dosahování jednotného přístupu v krizových situacích a urovnávání odlišnosti) a koordinaci a integraci spolupráce vedoucí k zabezpečení požadovaných cílů. Nezbytným předpokladem pro podnikovou kulturu je pak důvěra a odpovědnost. Dle Maltze a Kohliho²¹⁷ se pracovníci, kteří jsou odpovědní za činnost podniku, snaží dosáhnout podnikových cílů a jsou motivováni k hledání

²¹³ SIKKENS, Arend. The complexity of interfunctional coordination when serving different market segments. *Students Work*, 2017.

²¹⁴ ITANI, Omar S. a Aniefre Eddie INYANG. The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry: The moderating role of felt stress. *International Journal of Bank Marketing*, 2015, roč. 33, č. 6, s. 692–716. ISSN 0265-2323.

²¹⁵ Podniková kultura sjednocuje skupinu svých členů s cílem společně přistupovat k řešení určitých úkolů a plnění cílů.

²¹⁶ DENISON, Daniel R. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In: CARTWRIGHT, S. a C. COOPER (eds.). *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons, 2000.

²¹⁷ MALTZ, Elliot a Ajay K. KOHLI. Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 1996, roč. 23, February, s. 47–61. ISSN 1547-7193.

interfunkčních interakcí s cílem nalézt nejlepší možné způsoby ke splnění těchto cílů. Důvěra dle Mayera a kol.²¹⁸ dovoluje kooperaci a umožňuje lepší koordinaci interakcí, usnadňuje soudržnost a spolupráci mezi lidmi. Odpovědnost pracovníků a důvěra pracovníků v podniku je tedy předpokladem vhodné podnikové kultury umožňující implementaci interfunkční koordinace.

Další zmiňovaná bariéra se váže ke komunikaci. Dle Slatera a Narvera²¹⁹ by všichni zaměstnanci měli mít všechny potřebné informace, tak aby mohli uspokojovat požadavky a přání zákazníků. Komunikace je nezbytná pro sdělování nových poznatků či zkušenosti. Komunikace pomáhá vytvářet vztahy mezi pracovníky a měla by být realizovaná na formální i neformální úrovni. Dle Gitell a kol.²²⁰ je vhodné, aby pracovníci pravidelně komunikovali a udržovali neformální vztahy, neboť tyto se posilují opakovanými interakcemi.

Jestliže existuje disfunkce v oblasti systémů, struktury, procesů či komunikace, může to vést k příliš vysoké či naopak příliš nízké úrovni centralizace, formalizace a departmentalizace. Formalizace ukazuje úroveň definované role zaměstnanců v podniku, množinu procesů a pravidel. Moenaert a Souder²²¹ naznačili, že zvyšování formalizace mezi odděleními vytváří mnohem harmonizovanější klima. Naopak zde existují výzkumy, které poukazují, že přílišná míra formalizace může komplikovat získávání informací, tyto pak nemusí být využívány efektivně a rovněž reakce na zjištěné informace nemusí být adekvátní a dostatečně rychlá²²². Centralizace ukazuje stupeň delegování pravomocí uvnitř podniku. Centralizace omezuje počet zaměstnanců, kteří mohou činit rozhodnutí. To může být negativní

218 MAYER, Roger C. a kol. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 1995, roč. 48, č. 5, s. 874–888. ISSN 1948-0989.

219 SLATER, Stanley F. a John C. NARVER. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 1995, roč. 59, č. 3, s. 63–74. ISSN 1547-7185.

220 GITTELL, Jody Hoffer a kol. Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 2008, roč. 18, č. 2, s. 154–170. ISSN 1748-8583.

221 MOENAERT, Rudy K. a William E. SOUDER. An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model. *Journal of Product Innovation Management*, 1990, roč. 7, č. 3, s. 91–107. ISSN 0737-6782.

222 JAWORSKI, Bernard J. a Ajay K. KOHLI. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*, 1993, roč. 30, č. 4, s. 467–477. ISSN 1547-7193.

z hlediska rychlosti získávání, šíření a využívání informací²²³. Trueman²²⁴ doplňuje, že centralizace může mít negativní dopad na inovace, rychlost a flexibilitu rozhodování. Departmentalizace může mít za následek vznik konkurenčního prostředí uvnitř podniku, přičemž výsledkem může být snížení kvality či kvantity produkce, což může v konečném důsledku ohrozit samotnou existenci podniku.

Další druh bariér je spojený s koordinací informací. Dle Chen a kol.²²⁵ mohou vznikat bariéry spojené se získáváním informací, analýzou a využitím. Informace sdílené uvnitř podniku pomáhají dle Grow a kol.²²⁶ lépe koordinovat aktivity a zvyšovat efektivitu. Nezbytným požadavkem na výměnu informací je časová dimenze (včasnost, pravidelnost...), obsahová dimenze (přesnost, komplexnost...) a forma (srozumitelnost, technologie přenosu informace...), viz O'Brien²²⁷. Rozhodně je nezbytné, aby podnik získával smysluplné a aktuální informace. Slater a Narver²²⁸ zdůrazňují, že je nutné dbát na získávání pouze podstatných informací. Tyto podstatné informace pak nesmí být přehlíženy, neboť pokud nebude mít podnik k dispozici pro rozhodování důležité informace, jeho rozhodnutí mohou být mylná. Další nebezpečí se může skrývat v tom, že nelze být upnutý svou pozorností jen na vybrané subjekty, o kterých budou získávány všechny (i nepodstatné) informace. To by mohlo vést k tomu, že podnik zcela přehlédne to, že se na trhu objevili noví zákazníci či konkurence. Rovněž je žádoucí si získané informace od zákazníků či konkurence ověřit. Mezi další důležité informační zdroje mohou patřit dodavatelé či univerzity²²⁹.

²²³ MATSUNO, Ken, John Thomas MENTZER a Aysegul OZSOMER. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 2002, roč. 66, č. 3, s. 18–32. ISSN 1547-7185.

²²⁴ TRUEMAN, K. Market-Orientation and Local Government. Barriers and Constraints. *Political Studies*, 2004, č. 1, s. 1–12. ISSN 1467-9248.

²²⁵ CHEN, Haoya a kol. Coordination mechanism for the supply chain with leadtime consideration and price-dependent demand. *European Journal of Operational Research*, 2010, roč. 203, č. 1, s. 70–80. ISSN 0377-2217.

²²⁶ GROW, Brian a kol. The new E-spyonage Threat. *BusinessWeek*, 2008, April 10, s. 32–41. ISSN 0007-7135.

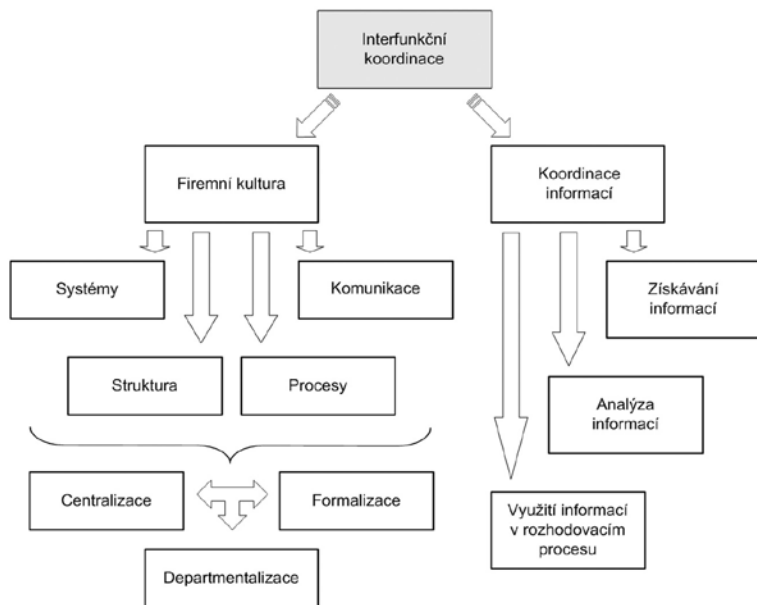
²²⁷ O'BRIEN, James A. *Introduction au système d'information: un outil essentiel pour l'entreprise branchée*. 2. vyd. Chenelière: McGraw-Hill, 2003.

²²⁸ SLATER, Stanley F. a John C. NARVER. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 1995, roč. 59, č. 3, s. 63–74. ISSN 1547-7185.

²²⁹ TOMÁŠKOVÁ, Eva. Internal Barriers of Market Orientation Application. *Economic and Management*, 2009a, roč. 14, č. 14, s. 535–541. ISSN 2162-6359.

Výše uvedené potenciální bariéry bránící implementaci interfunkční koordinace byly graficky znázorněny ve schématu 9.

Schéma 9: Bariéry spojené s IFC



Zdroj: TOMÁŠKOVÁ, Eva. Internal Barriers of Market Orientation Application. *Economic and Management*, 2009a, roč. 14, č. 14, s. 535–541. ISSN 2162-6359.

Tyto bariéry snižují flexibilitu a rychlost odezvy na měnící se situaci na trhu. Díky tomu nedochází k integraci všech činností, funkcí a procesů, není zde kladený takový důraz na spolupráci se zákazníky, manažeri toliko nepečují o informace získané z trhu a nemají přehled o aktuálních a potenciálních zdrojích, což vede ke složitějšímu stanovování vhodné strategie.

11.5 Měření interfunkční koordinace

Aby bylo možné zjistit míru implementace interfunkční koordinace v podniku, je vhodné si ji pravidelně měřit a zjišťovat oblasti, v níž má podnik v naplňování interfunkční koordinace doposud rezervy. Jak již bylo řečeno, interfunkční koordinace bývá nejčastěji měřena jako součást tržní orientace.

Tržní orientace je měřena pomocí souboru položek, k jejichž hodnocení se využívá Likertova škála většinou s pěti nebo sedmi stupni²³⁰. Vhodnost metody je vždy nutné posoudit pomocí koeficientu Cronbach alfa²³¹. Tento způsob měření je vhodný rovněž jako pomocný nástroj pro manažery k identifikaci současného stavu a potenciálních prvků, které umožňují zlepšení.

V případě, že je interfunkční koordinace měřena jako součást tržní orientace, je pak vyhodnocení vztaženo k samotné tržní orientaci a posuzuje se celkový vztah tržní orientace k vybraným proměnným.

Metody, které měří IFC, většinou obsahují tyto položky:

- získávání a sdílení informací
- týmová práce a vzájemná spolupráce
- znalosti, pravomoci a odpovědnosti každého pracovníka vedoucí k vytvoření hodnoty pro zákazníka
- rychlá odezva (flexibilita) a pravidelná komunikace uvnitř podniku.

Počet položek v jednotlivých metodách měřících tržní orientaci je pak různý, např. Umesh Gunarathne²³² uvádí 7 položek vztahujících se k interfunkční koordinaci, naproti tomu např. Perin a kol.²³³ zúžili měření interfunkční koordinace na dvě položky (zjištění, zda podnikové funkce jsou integrovány k zabezpečení potřeb trhu a zda manažeri vědí, jak zaměstnanci mohou přispět k vytvoření hodnoty pro zákazníka). Belak a Milfelner²³⁴ rovněž zúžili IFC pouze na dvě položky (zda jsou informace o zákaznících v podniku otevřeně komunikovány a jestli se podnik snaží o vysoký stupeň interfunkční výměny informací).

²³⁰ Likertova škála se skládá z výroků, na které respondent odpovídá pomocí škály reprezentující míru souhlasu, resp. nesouhlasu. U pěti stupňové Likertovy škály volí např. z následujícího hodnocení: „velmi souhlasím“, „spíše souhlasím“, „souhlasím na tak na půl“, „spíše nesouhlasím“ a „velmi nesouhlasím“.

²³¹ Cronbach alfa vyjadřuje koherenci a hodnotí vzájemný vztah položek k měření určité proměnné. Koeficient Cronbach alfa je možné popsat jako funkci počtu testovaných položek a průměrné vnitřní korelace mezi položkami.

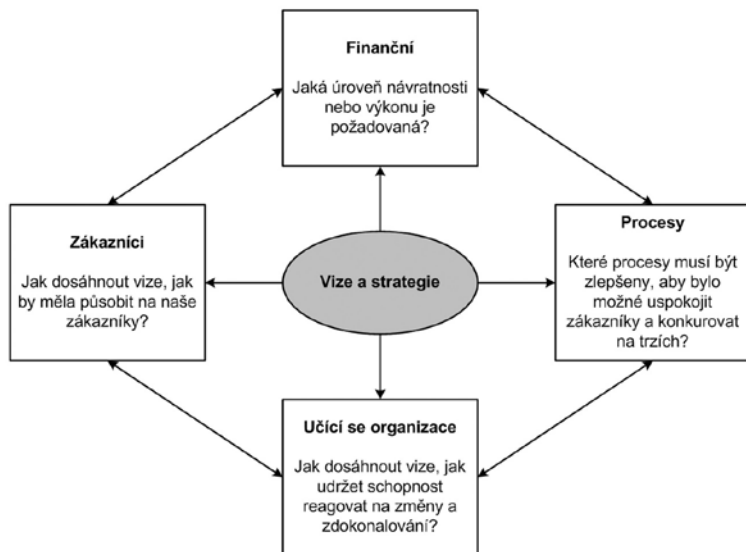
²³² UMESH GUNARATHNE, W. H. D. P. Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2015, roč. 3, č. 1, s. 255–263. ISSN 2348-7585.

²³³ PERIN, Marcelo Gattermann a kol. The moderating effects of innovativeness on new product development ability. *Produto & Produção*, 2010, roč. 11, č. 3, s. 19–28. ISSN 1983-8026.

²³⁴ BELAK, Jernej a Borut MILFELNER. Informal and Formal Institutional Measures of Business Ethics Implementation at Different Stages of Enterprise Life Cycle. *Acta polytech. Hung.*, 2011, roč. 8, č. 1, s. 105–122. ISSN 1785-8860.

Další možný způsob měření interfunkční koordinace je dle Mentzer, Meyers a Stank²³⁵ pomocí Balance Scorecard. Interfunkční koordinaci je pak možné využít jako způsob kontroly. Zastánci této metody ji upřednostňují z důvodu toho, že je obsáhlejší a detailnější než kontrola daného stavu managementem. Tento způsob je ovšem časově náročnější. Na prvním místě je ověření plnění společných cílů. Kaplan a Norton²³⁶ sestavili jednoduchý způsob měření podniku ze čtyř hledisek – finančního, zákazníků, procesů a schopnosti učit se, viz Schéma 10.

Schéma 10: Balance Scorecard



Zdroj: MENTZER, J. T., M. B. MEYERS a T. P. STANK. *Handbook of Global Supply Chain Management*. London: Sage, 2007. ISBN 1412918057

²³⁵ MENTZER, John Thomas, Matthew B. MEYERS a Theodore Paul STANK. *Handbook of Global Supply Chain Management*. London: Sage, 2007. ISBN 1412918057.

²³⁶ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, roč. 70, č. 1, s. 71–79. ISSN 0017-8012.

Finanční hledisko obsahuje ukazatele EVA²³⁷, čistý zisk, ROI²³⁸ či ROA²³⁹. Hledisko zákazníků hodnotí zejména správnost kvality, kvantity a včasnosti plnění potřeb a přání zákazníků a správnost písemných dokumentů předávaných zákazníkům. Hledisko interních procesů hodnotí informační schopnosti, využití zdrojů, nákladů a času na produkci. Hledisko učení se a růst obsahuje čas potřebný na vývoj a produkci nových produktů, interní a externí školení²⁴⁰.

I když je možné se setkat s Balance Scorecard jako metodou k měření interfunkční koordinace, tato je spíše orientována na měření podnikového výkonu než na samotnou interfunkční koordinaci. Z výsledků tohoto šetření tak nemusí být zcela zřejmé, jaké existovaly hlavní příčiny zvýšení či snížení podnikového výkonu.

Interfunkční koordinace je pak měřena v rámci měření supply chain managementu. Takový způsob nabízí např. Basnet²⁴¹, ovšem jeho metodu je možné využít pouze s určitými výhradami, neboť se zaměřuje pouze na sdílení, interakci a synchronizaci.

Pro měření interfunkční koordinace u ziskových i neziskových podniků je z tohoto důvodu doporučeno použít níže uvedenou metodu, která zahrnuje celou šíři dané problematiky. Metoda měřící interfunkční koordinaci je z důvodu praktického použití navržena do formy dotazníku.

Volba položek metody měřící interfunkční koordinaci vychází z determinace oblastí ovlivňujících interfunkční koordinaci. Celkově obsahuje dotazník 22 položek, které jsou rozděleny do oblastí: uspořádání podniku, odbornost

²³⁷ Ukazatel EVA (Ekonomická přidaná hodnota) posuzuje, nakolik bylo vložení finančních prostředků do dané investice výhodné, neboť se zde nebere v úvahu účetní zisk, ale ekonomický zisk, ve kterém jsou zohledněny i náklady obětované příležitosti, jež odpovídají nejvyšší hodnotě investice, které se musel daný subjekt vzdát, aby finanční prostředky mohl vložít do stávající investice.

²³⁸ Ukazatel ROI (Návratnost investic) ukazuje poměr vydělaných finančních prostředků vůči vloženým finančním prostředkům.

²³⁹ Ukazatel ROA (Návratnost aktiv) ukazuje produkční sílu podniku, tedy poměr vydělaných finančních prostředků vůči podnikovým aktivům (souhrn majetku podniku).

²⁴⁰ BENTON, Helen M., Julie WATSON a Doug M. LOVE. *Research Agenda: Metrics for Evaluating Supply Chain Control Systems. The fourth International Conference on Managing Innovative Manufacturing, Responsive Production and the Agile Enterprise*. Bradford, UK: MCB University Press, 2000, s. 118–126.

²⁴¹ BASNET, Chuda. The measurement of internal supply chain integration. *Management Research Review*, 2013, roč. 36, č. 2, s. 153–172. ISSN 2040-8269.

zaměstnanců, komunikace, styl vedení, podniková kultura, etika a dobrá pověst, organizační struktura, koordinace a strategie (kontrola). Snahou bylo položit taková tvrzení, která co nejlépe vystihují požadavky kladené na interfunkční koordinaci. Navrženou metodu měření interfunkční koordinace je možné zahrnout do měření tržní orientace, ale je rovněž možné jej používat i samostatně. Pro měření byla použita Likertova škála, tedy měření obsahuje určitá tvrzení, k němuž dotazovaní zaujmají svůj postoj. Dotazník je určený k vyplnění manažerům, viz Příloha 1.

Tento dotazník primárně slouží podnikům působícím v ziskovém sektoru, pro možnost jeho použití došlo k drobným kosmetickým změnám tohoto dotazníku. Původní metoda měřící interfunkční koordinaci byla analyzována z hlediska interní konzistence prostřednictvím koeficientu Cronbach alfa. Výsledná hodnota koeficientu Cronbach alfa činila 0,863, tedy je možné ji považovat za konzistentní a je možné ji k měření interfunkční koordinace využít.

Zjištění míry interfunkční koordinace je triviální, neboť spočívá ve vyplnění daného dotazníku. Výhodou je, že je ji možné využít v podstatě kdekoliv a kdykoliv, přičemž rovněž není nikterak časově náročná. Míru interfunkční koordinace je možné stanovit dvojím způsobem. Nejčastěji je zjištěna průměrná hodnota (prostý aritmetický průměr jednotlivých tvrzení). Méně obvyklým způsobem je stanovení prostého součtu dosažených bodů. Určitým hendikepem této metody je, že získaná výsledná hodnota je pouhým stavovým ukazatelem, jehož hlavní funkcí je komparace. Takto je možné sledovat vývoj interfunkční koordinace v čase nebo porovnávat hodnotu v rámci daného odvětví.

11.6 Závěrečná doporučení

Mnohem zajímavější než samotné zjištění míry interfunkční koordinace je analýza jednotlivých tvrzení a odpovědí na tato tvrzení, která byla respondenty zaznačena. Daná tvrzení totiž představují klíčové aktivity a přístupy, jež by měly být realizovány. Tato zjištění tak mohou přispět k autoevaluaci silných a slabých stránek dané neziskové organizace. Eliminace těchto nedostatků by pak měla mít pozitivní vliv na výkon neziskových organizací. Pro zabezpečení adekvátní zpětné vazby je však nutné měření pravidelně opakovat.

Celá oblast interfunkční koordinace není doposud adekvátně probádána, nejsou známy všechny konkrétní souvislosti interfunkční koordinace a detekovány všechny bariéry bránící její implementaci. Nicméně již nyní je možné zcela bezostyšně tvrdit, že výzkum v této oblasti bude nadále pokračovat, ať již samostatně v oblasti marketingu, managementu, logistiky a IT či se bude snažit kombinovat všechny tyto oblasti. Proto je vhodné spolupracovat s výzkumnými ústavami či univerzitami, které mohou chybějící souvislosti v rámci realizace svých výzkumů doplňovat. Mezi univerzitami a neziskovými organizacemi se rovněž může rozvinout přínosná oboustranná spolupráce. Univerzity získají na jedné straně data důležitá pro realizaci výzkumů v této oblasti, na druhé straně mohou pomocí vyřešit některé problémy, se kterými se neziskové organizace potýkají. Vzájemná spolupráce pak může přispět ke zvýšení publicity a dobrého jména všech zapojených subjektů.

Interfunkční koordinace má rozhodně řadu rozličných přínosů jak pro podniky působící v ziskovém sektoru, tak i pro neziskové organizace. Navíc lze očekávat, že mnohé další pozitivní přínosy stále čekají na své odhalení. Implementaci interfunkční koordinace lze tak podnikům i neziskovým organizacím jedině vřele doporučit.

ZÁVĚR

Role a funkce neziskových organizací prošly v posledních desetiletích transformací, během které se neziskového sektoru a jeho organizací dotkly výrazné změny. Jejich pozice v ekonomice a společnosti se podstatně posunula, tradiční filantropické a sdružovací role byly doplněny o další funkce, cíle a poslání. Tyto organizace se staly významnými spolupracovníky i konkurenty jak soukromých firem, tak veřejných organizací představujících dnes také významnou ekonomickou sílu.

Neziskový prostor představuje důležitou součást ekonomiky daného státu, proto je nutné, aby v daném státu existovala právní úprava, která bude řešit všechny potřeby daných subjektů. V minulosti právní úpravu neziskových organizací komplikovala dlouhá jednání ohledně statutu veřejné prospěšnosti, která vyvrcholila v zákon, který zrušil statut veřejné prospěšnosti. Tento statut mohl pomoci vytvořit pomůcku pro stát ohledně regulování neziskového prostoru. Avšak návrh zákona statutu veřejné prospěšnosti v takové podobě, v kterém byl prezentován, by mohl způsobit znevážení statutu veřejné prospěšnosti kvůli nevypracování kontrolních údajů.

Česká legislativa udělala krok správným směrem, když zrušila zákon o obecně prospěšných společnostech a zavedla institut statusu veřejné prospěšnosti v Občanském zákoníku. Oprostila se tak od tendence preferovat formální stránku poskytování veřejně prospěšné činnosti a jako hlavní kritérium pro uznání subjektu za veřejně prospěšný stanovila faktické poskytování veřejně prospěšných služeb bez ohledu na formu poskytujícího subjektu.

Monografie se také snažila zmapovat i problematické oblasti neziskového sektoru a je možno říci, že identifikovala oblasti, kterými je potřeba se do budoucna ještě podrobněji zabývat. Je to oblast legislativní, oblast financování z národních, ale i evropských zdrojů a spolupráce veřejné správy s občanským sektorem. Další problematickou oblastí je i malá společenská podpora neziskového sektoru. Neziskový sektor je společností vnímán jen jako žadatel o peníze. Právě tak pocít'ují neziskové organizace nezájem společnosti, malou podporu veřejnosti, nedůvěru veřejnosti v neziskové aktivity a nízkou společenskou prestiž správních rad a ostatních statutárních orgánů NNO.

Jak plyne z podstaty nestátních neziskových organizací, nejsou to a nemohou to být, i když k jejich transformaci na ziskové organizace je paradoxně vyvíjen vnější tlak, podniky výdělečně činné, naopak musejí být k realizaci svých aktivit finančně podporovány, dotovány. Zatímco v předchozím období roli sponzora uspokojivě zastával stát, v současnosti došlo k omezení příspěvků a řada NNO se ocitla v přímo likvidačních podmínkách a na hranici krachu. Svou ztíženou situaci se snaží řešit rozmanitými způsoby ale je zjevné, že nedostatečné financování je významným devastujícím faktorem, který vede k tomu, že služby ztrácejí na kvalitě, zužují záběr, a proto jsou poskytovány jen těm, kdož mohou platit, a nikoli skutečně potřebným, nebo přímo zanikají.

S neziskovými organizacemi neustále vzniká řada otázek a to Jak těmto organizacím, jež vznikly na základě mravního potenciálu lidí, kteří chtějí pomáhat potřebným, vytvořit alespoň snesitelné prostředí, jež umožní jejich další existenci, aby mohly poskytovat služby, o jejichž potřebnosti víme? Jak dosáhnout toho, aby nebyly ve své činnosti závislé na libovůli subjektů je financujících, ale skutečně mohly sloužit těm, kdož tyto služby potřebují? Což se inspirovat modelem veřejnoprávního rozhlasu a televize, které jsou placeny přímo jednotlivými poplatníky, aby financování těchto institucí nebylo závislé na mocenské struktuře státu?

Myšlenka je taková, dát plátcům daní možnost o jisté části svých daní rozhodnout, komu případně, na jaký účel tyto finance budou použity. Není toto cesta, jak financovat nesobecké aktivity NNO a konkrétně sociální služby? Stát by mohl vyčlenit z daní jisté procento a sestavit seznam NNO, jež by podle uvážení poplatníků mohly být tímto způsobem dotovány. Poplatník by sám rozhodl, které aktivity chce podpořit, či zda se této možnosti vzdá a nechá za sebe rozhodnout stát. Tento model určitým způsobem řeší financování NNO, aniž by se při něm uplatňovaly nevhodné mocenské zásahy a tlaky, jako jsou necitlivé škrty financí.

Současný systém financování neziskových organizací ovšem není bez problémových oblastí. Jejich vyřešení bude mít pro náš neziskový sektor velký význam. Dosavadní systém financování nejvíce selhává při poskytování finanční pomoci ze státního rozpočtu a to zejména v tom, financování dosud nemá žádné kritérium pro diferenciaci dotací a daňových úlev,

dále zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu nepodporují více-zdrojové financování a meziresortní spolupráci, lze obdržet dotaci od státu a obce, ale nikoliv od dvou ministerstev. S tímto dále souvisí i problematika rozpočtových pravidel republiky, která neumožňují přenést část rozhodování o dotacích na nižší články státní správy. Důležitý je i přístup různých subjektů k penězům z veřejných rozpočtů, který není dnes rovnoprávný, vzhledem k tomu, že ministerstva poskytují dotace spíše určité organizační formě dotovaného subjektu, než na činnost bez ohledu na organizační formu. A v celkovém kontextu je nutné také upozornit na fakt, že daňový systém málo stimuluje rozvoj dárcovství.

Z výše uvedeného navrhuje, aby stát přestal přehlížet potřeby neziskového sektoru, věnoval jim větší pozornost, poněvadž v současné době tvoří již podstatnou část ekonomiky a vytváří služby, které mohou být prospěšné širokému okruhu veřejnosti. Z tohoto důvodu si myslíme, že zrušení statusu o veřejné prospěšnosti byl krok zpět a spíše se měl upravit návrh zákon tak, aby se odstranili mezery v dané právní úpravě a spojit daný status s výhodami, které by motivovaly jednotlivé neziskové organizace jej využívat. Situace v neziskovém sektoru by poté mohla být přehlednější, transparentnější a lépe regulovaná.

Monografie se tak snaží přiblížit obrázek českého neziskového sektoru na přelomu první a druhé dekády dvacátého prvního století. Sektor je zjevně v mnohém velmi podobný těm, které známe ze zemí, kde je tradice neziskového podnikání delší. Neziskové organizace stále častěji diverzifikují zdroje a hledají vhodné strategie, jak nahradit případný výpadek jednoho typu zdroje jiným. Tyto strategie jsou v mnohém ovlivněny nejen odvětvím, v jehož rámci vykonávají svou činnost, ale také velikostí organizace, cílovými skupinami, na něž se daná organizace orientuje, či například ochotou místní či regionální samosprávy podporovat danou organizaci nepřímou, či nefinančně.

Závěrem lze tedy konstatovat, že neziskové organizace v České republice představují velký potenciál do budoucna, protože mají své místo ve společnosti a proto se také vyplatí vynaložené úsilí a finance spojené s jejich financováním a fungováním.

SUMMARY

The subject monograph is the analysis and comparison of the existence and functioning of nonprofit organizations and evaluation of development and present-day situation of legal forms of non-governmental nonprofit organizations in the Czech Republic with focus on their legislation.

The publication deals with the topic of financing non-profit institutions from public budgets, but also from other sources. Its purpose is firstly to introduce the topic of non-profit organizations and then define the means of their financing. The thesis is mainly focused on non-government non-profit making institutions. After defining the main terms, the thesis moves to the theoretical part. The first, there is a part about the non-profit sector, second, theories on the origin of non-profit organizations, of which there are four main. Next, the thesis shows which types of institutions are there in the non-profit sector. Needless to say, there is a great variety of institutions in this sector, which is why the author chose to focus on the non-governmental part which constitutes from four main types of organization – foundations and charities, civic associations, legal entities established by the church or religious organizations and generally beneficial associations.

The monograph points out that non-profit institutions are more dependent on public funding and also provide information on what the pros and cons of public funding can be for both the institution and the state.

As a result of the nature of non-governmental non-profit organizations, they are not and can not be, even if their transformation into profit-making organizations is paradoxically developed by external pressure, the enterprises are profitable, on the contrary they have to be financially subsidized and subsidized to carry out their activities. While in the previous period the sponsor played satisfactorily in the role of the sponsor, there has been a reduction in contributions and a number of NGOs have found themselves in direct liquidation conditions and on the brink of collapse.

The monograph tries to bring the image of the Czech nonprofit sector closer to the turn of the first and second decades of the twenty first century.

In conclusion, it can be concluded that non-profit organizations in the Czech Republic represent a great potential for the future because they have a place in the company and therefore the efforts and the finances connected with their financing and functioning are worthwhile.

LITERATURA A DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

- ANHEIER, Helmut K., Gabriel RUDNEY a Lester M. SALAMON. *The nonprofit sector in the united nations system of national accounts: definition, treatment, and practice*. Baltimore: The Johns Hopkins University, Institute for policy studies, 1992, Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project. ISBN 1-886333-03-3.
- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BAHADORI, Mohammadkarim a kol. Study of relationship between the organizational structure and market orientation from the viewpoint of nurse managers. *Journal of Education Health Promotion*, 2015, roč. 4, č. 15. ISSN 2319-6440.
- BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.
- BARTOŠEK, Vladimír a Eva TOMÁŠKOVÁ. Interfunctional Coordination from Company Functions Point of View. *Acta academica karviniensia*, 2013, roč. 13, č. 3, s. 5–17. ISSN 1212-415X.
- BASNET, Chuda. The measurement of internal supply chain integration. *Management Research Review*, 2013, roč. 36, č. 2, s. 153–172. ISSN 2040-8269.
- BELAK, Jernej a Borut MILFELNER. Informal and Formal Institutional Measures of Business Ethics Implementation at Different Stages of Enterprise Life Cycle. *Acta polytech. Hung*, 2011, roč. 8, č. 1, s. 105–122. ISSN 1785-8860.
- BENTON, Helen M., Julie WATSON a Doug M. LOVE. *Research Agenda: Metrics for Evaluating Supply Chain Control Systems. The fourth International Conference on Managing Innovative Manufacturing, Responsive Production and the Agile Enterprise*. Bradford, UK: MCB University Press, 2000, s. 118–126.
- BOUACHOUCH, Mustapha a Mohamed MAMAD. Analysis of the Antecedents of Inter-Functional Coordination in the Supply Chain Context: Case of the Medicament Flows in a Moroccan University Hospital. *International Journal of Business and Management*, 2014, roč. 9, č. 8, s. 97–107. ISSN 1833-3850.

- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, Expert, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- BRADY, Erica, Jan BRACE-GOVAN, Linda BRENNAN a Jodie CONDUTT. Market orientation and marketing in nonprofit organizations. Indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2011, roč. 16, č. 1, s. 84–98. ISSN 1479-103X.
- BUZKOVÁ, Romana. *Fondy Evropské unie*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, 2016.
- DENISON, Daniel R. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In: CARTWRIGHT, S. a C. COOPER (eds.). *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons, 2000.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-476-8.
- DOSTÁL, Jakub a Jana SOUKOPOVÁ. *Dobrovolnictví a nestátní neziskové organizace při řešení následků povodní v ČR: sborník z workshopu a semináře Protipovodňového vzdělávacího a výzkumného centra*. Brno: Masarykova univerzita, 2014.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- GITTELL, J. H. a kol. Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 2008, roč. 18, č. 2, s. 154–170. ISSN 1748-8583.
- GROW, Brian a kol. The new E-spionage Threat. *BusinessWeek*, 2008, April 10, s. 32–41. ISSN 0007-7135.
- HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.
- CHEN, Haoya a kol. Coordination mechanism for the supply chain with leadtime consideration and price-dependent demand. *European Journal of Operational Research*, 2010, roč. 203, č. 1, s. 70–80. ISSN 0377-2217.

- IM, Subin a John WORKMAN Jr. Market orientation, creativity and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 2004, roč. 68, č. 2, s. 114–132. ISSN 1547-7185.
- ITANI, Omar S. a Aniefre Eddie INYANG. The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry: The moderating role of felt stress. *International Journal of Bank Marketing*, 2015, roč. 33, č. 6, s. 692–716. ISSN 0265-2323.
- JAWORSKI, B. J. a A. K. KOHLI. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*, 1993, roč. 30, č. 4, s. 467–477. ISSN 1547-7193.
- JÜTTNER, Uta a kol. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial marketing management*, 2007, roč. 36, č. 3, s. 377–392. ISSN 0019-8501.
- KAŇOVSKÁ, Lucie a Pavel MRÁČEK. Zapojení brněnských neziskových organizací do výuky marketingu. In: *Albín Bráf International Scientific Conference Year 3*. Praha: České Vysoké Učení Technické, 2018, s. 77–82. ISBN 978-80-01-06429-0.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, roč. 70, č. 1, s. 71–79. ISSN 0017-8012.
- KOK, R. A. W. a P. H. DRIESSEN. Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations. *The Service Industries Journal*, 2012, roč. 32, č. 12, s. 1901–1921. ISSN 02642069.
- KUVÍKOVÁ, Helena. *Neziskové organizácie v Európskej únii*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2004.
- LIU, Hefu a kol. Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 2013, roč. 33, č. 3, s. 322–346. ISSN 0144-3577.
- LUO, Xueming a kol. Cross-functional „coopetition“: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 2006, roč. 70, č. 2, s. 67–80. ISSN 1547-7185.
- MALTZ, Elliot a Ajay K. KOHLI. Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 1996, roč. 23, February, s. 47–61. ISSN 1547-7193.

- MATSUNO, Ken, John Thomas MENTZER a Aysegul OZSOMER. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 2002, roč. 66, č. 3, s. 18–32. ISSN 1547-7185.
- MAYER, Roger C. a kol. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 1995, roč. 48, č. 5, s. 874–888. ISSN 1948-0989.
- MELZER, Filip. *Občanský zákoník: velký komentář. Svazek IX, § 2894–3081*. Praha: Leges, 2018. ISBN 978-80-7502-199-1.
- MENTZER, John Thomas, Matthews B. MEYERS a Theodore Paul STANK. *Handbook of Global Supply Chain Management*. London: Sage, 2007. ISBN 1412918057.
- MIN, Soonhong a John Thomas MENTZER. Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts. *Journal of Business Logistics*, 2004, roč. 25, č. 1, s. 63–100. ISSN 2158-1592.
- MIRA, Seyed Abolghasem a Nazli Mohammadi AHRANJANI. A structural model of knowledge management-strategic orientations relationship in constructing companies: an empirical study of a developing country. *Journal of Management*, 2016, roč. 1, č. 4, s. 330–351. ISSN 15571211.
- MODI, Patrik. Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 2012, roč. 20, č. 5, s. 447–460. ISSN 0965-254-X.
- MOENAERT, Rudy K. a William E. SOUDER. An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R & D and Marketing Personnel: Review and Model. *Journal of Product Innovation Management*, 1990, roč. 7, č. 3, s. 91–107. ISSN 0737-6782.
- O'BRIEN, James A. *Introduction au système d'information: un outil essentiel pour l'entreprise branchée*. 2. vyd. Chenelière: McGraw-Hill, 2003.
- PERIN, Marcelo Gattermann a kol. The moderating effects of innovativeness on new product development ability. *Produto & Produção*, 2010, roč. 11, č. 3, s. 19–28. ISSN 1983-8026.
- PIROŽEK, Petr. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno: VUTIUM, 2005. ISBN 80-214-2995-X.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církevních a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.
- PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR. Studie pro Konceptci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 (verze k 1. 3. 2015)*.
- REKTORŮK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3 vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- RONOVSKÁ, Kateřina. *Nové české nadační právo v evropském srovnání*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012.
- SAHIN, Funda a Eowell P. ROBINSON. Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review, Implications, and Directions for Future Research. *Journal of the Decision Sciences Institute*, 2002, roč. 33, č. 4, s. 505–553. ISSN 1540-5915.
- SIKKENS, Arend. The complexity of interfunctional coordination when serving different market segments. *Students Work*, 2017.
- SLATER, Stanley F. a John C. NARVER. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 1995, roč. 59, č. 3, s. 63–74. ISSN 1547-7185.
- SOUSA, Carlos a Jorge LENGLER. Examining the Determinants of Interfunctional Coordination and Export Performance: An Investigation of Brazilian Exporters. *Advances in International Marketing*, 2011, č. 21, s. 189–206. ISSN 1474-7979.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-973-9.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- SUAREZ, Maribel Carvalho a Leticia CASOTTI. Marketing Orientation in the Third Sector: The Art of Afro Reggae. *Latin American Business Review*, 2009, roč. 10, č. 4, s. 217–236. ISSN 1528-6932.

- SUBRAMANIAN, Ram, Kamalesh KUMAR a Karen STRANDHOLM. The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship: An empirical analysis. *International Journal of Commerce and Management*, 2009, roč. 19, č. 1, s. 7–26. ISSN 1056-9219.
- ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK, Laura FÓNADOVÁ a kol. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8430-8.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.
- TOMÁŠKOVÁ, Eva. Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon. Brno: Vutium, 2005. ISBN 80-214-3027-3.
- TOMÁŠKOVÁ, Eva. Internal Barriers of Market Orientation Application. *Economic and Management*. 2009a, roč. 14, č. 14, s. 535–541. ISSN 2162-6359.
- TRUEMAN, K. Market-Orientation and Local Government. Barriers and Constraints. *Political Studies Association*, 2004, č. 1, s. 1–12. ISSN 1467-9248.
- TSIOTSOU, Rodoula. Delineating the effect os market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*, 2010, roč. 30, č. 3, s. 375–403. ISSN 02642069.
- TUOMINEN, Matti a kol. Intraorganizational Relationships and Operational Performance, *Journal of Strategic Marketing*, 2000, roč. 8, č. 2, s. 139–160. ISSN 0965-254-X.
- UMESH GUNARATHNE, W. H. D. P. Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2015, roč. 3, č. 1, s. 255–263. ISSN 2348-7585.
- ZHOU, Yanfeng, Paul CHAO a Guang HUANG. Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: Evidence from China. *International Marketing Review*, 2009, roč. 26, č. 3, s. 256–274. ISSN 0265-133.

Právní předpisy

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

Elektronické prameny

Abeceda fondů EU 2014–2020 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018 [cit. 6. 9. 2018]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/4a37e725-2f85-450d-b95e-eb0208b95e95/Abeceda_aktualizace-2018_fin.pdf.aspx?ext=.pdf

Dárčovská SMS [online]. Fórum dárců, 2018 [cit. 9. 9. 2018]. Dostupné z: <https://www.darcovskasms.cz/>

Daruj správně [online]. Fórum dárců, 2018 [cit. 8. 9. 2018]. Dostupné z: <https://www.darujspravne.cz/>

Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím ze dne 10. července 2017. In: *ODOK* [informační systém]. Úřad vlády ČR [cit. 5. 9. 2018]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/IHOAAP8FT4RP>

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK INTERFUNKČNÍ KOORDINACE

1. Odděleně sledujeme činnosti a zdroje vážící se k jednotlivým druhům aktivit (v případě, že se nezisková organizace zabývá uspokojením několika odlišných potřeb občanů a komunit).

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

2. Je jasně definována činnost každého oddělení a každého pracovníka.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

3. Dbáme na to, aby všechny důležité pozice byly obsazeny zkušenými odborníky.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

4. Dbáme na další vzdělávání našich pracovníků.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

5. Pravidelně pořádáme setkání, na kterých rozebíráme naše úspěchy, informujeme o nových příležitostech a hrozbách, stanovujeme nové úkoly a diskutujeme se všemi nižšími manažery.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

6. Analyzujeme připomínky jednotlivých pracovníků.Velmi
nesouhlasímVelmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné**7. Preferujeme týmovou práci a vzájemnou kooperaci.**Velmi
nesouhlasímVelmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné**8. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nelze označit jako velmi striktní a formální.**Velmi
nesouhlasímVelmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné**9. Snažíme se při našem podnikání brát ohled na etiku podnikání a provádíme etická rozhodnutí.**Velmi
nesouhlasímVelmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné**10. Pracovníci se identifikují s podnikem a podporují jeho image.**Velmi
nesouhlasímVelmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné**11. Obecně se zaměřujeme více na externí prostředí (např. získávat nové zdroje či zvyšovat tržní podíl) než na interní prostředí (např. rozvíjet lidské zdroje či dbát na stabilitu podniku).**Velmi
nesouhlasímVelmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

12. Zaujímáme pozitivní postoj k inovacím.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není dostupné

13. Každý pracovník zná své pravomoce a odpovědnost.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není dostupné

14. Snažíme se být maximálně flexibilní.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není dostupné

**15. Pravidelně získáváme
a analyzujeme veškeré potřebné informace.**

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není dostupné

16. Implementujeme získané informace do našich rozhodnutí.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není dostupné

**17. Zaujímáme pozitivní postoj
ke všem informacím sdělených stakeholdery.**

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není dostupné

18. Prověřujeme informace o potencionálních nových zdrojích.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

**19. Dbáme na koordinaci informací
mezi jednotlivými odděleními organizace.**

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

20. Dbáme na koordinaci informací z organizace do okolí.

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

**21. Preferujeme dosahování dlouhodobých cílů
před krátkodobými cíli.**

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

nesouhlasím souhlasím

**22. Všechny dílčí cíle vycházejí, rozvíjejí
a podporují hlavní cíl organizace.**

Velmi
nesouhlasím

Velmi
souhlasím

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Není
dostupné

Vědecká redakce MU

prof. Ing. Petr Dvořák, CSc.; PhDr. Jan Cacek, Ph.D.;
Mgr. Tereza Fojtová; Mgr. Michaela Hanousková;
prof. MUDr. Lydie Izakovičová Hollá, Ph.D.; doc. RNDr. Petr Holub, Ph.D.;
doc. Mgr. Jana Horáková, Ph.D.; doc. PhDr. Mgr. Tomáš Janík, Ph.D.;
doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.; prof. PhDr. Tomáš Kubíček, Ph.D.;
doc. RNDr. Jaromír Leichmann, Dr.; PhDr. Alena Mizerová;
doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.; doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.;
Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.; doc. RNDr. Ondřej Slabý, Ph.D.;
prof. PhDr. Jiří Trávníček, M.A.; doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Ediční rada PrF MU

doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D. (předseda);
prof. JUDr. Josef Bejček, CSc.; prof. JUDr. Jan Hurdík, DrSc.;
prof. JUDr. Věra Kalvodová, Dr.; prof. JUDr. Vladimír Kratochvíl, CSc.;
doc. JUDr. Petr Mrkývka, Ph.D.; doc. JUDr. Radim Polčák, Ph.D.;
prof. JUDr. Petr Průcha, CSc.; doc. JUDr. Markéta Selucká, Ph.D.

PŘÁVNÍ A EKONOMICKÉ ASPEKTY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

**JUDr. Ivana Pařízková, Ph.D., Ing. Eva Tomášková, Ph.D.,
Mgr. Richard Bartes, Mgr. Romana Buzková**

Vydala Masarykova univerzita
Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno

Spisy Právnické fakulty MU č. 643 (řada teoretická, Edice Scientia)

Tisk: Point CZ, s.r.o., Milady Horákové 890/20, 602 00 Brno
1. vydání, 2018

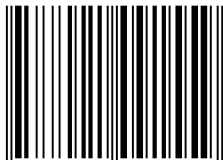
ISBN 978-80-210-9154-2

ISBN 978-80-210-9155-9 (online : pdf)

www.law.muni.cz

muni
PRESS

ISBN 978-80-210-9155-9



9 788021 091559

