

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ladislava Fógelová

**Zmapování evropských finančních zdrojů pro další
programovací období 2014-2020 s důrazem na podporu občanské
společnosti**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jolana Turnerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Ladislava Fógelová

Mapping european financial

Resources/opportunities for the next funding

programming period 2014 – 2020 with impact on third sector

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Jolana Turnerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce, Ing. Jolaně Turnerové za směrování, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce zpracovává téma financování neziskového sektoru v České republice z evropských zdrojů. Práce zahrnuje charakteristiku jednotlivých forem neziskových organizací a dále problematiku principu jejich financování. V teoretické části práce jsou zpracovány základní struktury Evropské unie, relevantní pro porozumění oblastí financování. Předmětem práce je také rozbor základních strategických dokumentů a politik (zejména politika koherence), která je hodnotovým a definičním základem logiky evropské podpory. Práce dokumentuje změny, ke kterým došlo v novém programovém období, popisuje rozdělení finančních prostředků určených pro programovací období 2014 – 2020. Práce analyzuje situaci neziskové sektoru v České republice po účinnosti nového občanského zákoníku: právní ukotvení neziskových organizací a přináší žadateli, neziskové organizaci i další praktické rady: jakými metodami postupovat při analýze a přípravě fundraisingového plánu a další praktická témata související s finančním managementem neziskové organizace. Závěrečná část praktické části hodnotí přínosy a úskalí projektů financovaných z prostředků EU a interpretuje informace získané jak z vlastní praxe, tak z rozhovorů se zástupci organizací v sociálních službách, příjemců evropských dotací. Práce upozorňuje na existující problémy a navrhuje pro ně systémová řešení.

Klíčová slova

Evropské dotace, Evropská unie, Evropa 2020, dotace, fondy EU, fundraising, kohezní politika, neziskový sektor, Programovací období 2014-2020, strategické plánování, Strukturální a investiční fondy.

Annotation

Bachelor thesis is about funding of the non - profit sector in the Czech Republic from the EU funds. Work includes characteristic of individual forms of non - profit organizations, and their funding problems. In the theoretical part of bachelor thesis are the basic structures of European Union, relevant for understanding of financing areas. Moreover, there is analysis of basic strategic documents and policies (especially policy of coherence), which is the definition of value and basis of the logic of European support. The work documents changes that have occurred in the new programming period 2014 – 2020. The work analyses situation in non - profit sector in the Czech Republic after the effectiveness of New Civil Code: legal anchoring of non – profit organizations, and practical advices: what methods proceed with the analysis, and preparation of fundraising plan and other practical topics related to the financial management of non – profit organizations. The final part of the practical part evaluates the benefits and pitfalls of projects financed by the European Union and it interprets information obtained both from my personal experience and from interviews with representatives of organizations in social services, who are beneficiaries of EU subsidies. The paper draws attention to existing problems and suggests system solution for it.

Keywords

Cohesion policy, European subsidies, The European Union 2020, grants, fundraising, EU funds, The Nonprofit Sector, The Programming Period 2014-2020, Strategic Planning, Structural and Investment Funds.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 HISTORIE EVROPSKÉ UNIE A JEJÍHO ROZPOČTU	10
1.1 Co je Evropská unie?	10
1.1.1 Orgány Evropské unie	10
1.2 Evropský rozpočet	12
1.2.1 Evropský rozpočet v číslech	13
1.2.2 Evropský rozpočet v grafech	14
1.3 Kohezní politika EU	15
1.3.1 Strategické dokumenty při čerpání EU dotací	16
2 ČERPÁNÍ DOTACÍ Z EU	18
2.1 Rozložení podpory Evropské unie	18
2.1.1 Tematické cíle fondů	19
2.2 Fondy EU a jednotlivé operační programy v ČR	21
2.3 Dotační fondy vhodné pro financování sociálních služeb	23
2.4 Rozdíly současného programovacího období ve srovnání s minulým	24
3 NEVLÁDNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR	27
3.1 Konstitutivní vlastnosti nestátních neziskových organizací	28
3.2 Role neziskových organizací	29
3.3 Historie neziskového sektoru	30
3.4 Současnost a neziskové organizace - nový občanský zákoník	33
3.4.1 Dělení neziskového sektoru dle Nového občanského zákoníku	33
3.4.2 Veřejná prospěšnost	34
3.5 Financování Neziskových organizací	35
3.5.1 Lidský faktor v neziskových organizacích	36
3.5.2 Fundraising	37
3.5.3 Zdroje fundraisingu	37
3.6 Analytické metody pro sestavení fundraisingového plánu	39
3.6.1 Bostonská matice	39
3.7 Strategické plánování	40
3.7.1 SWOT analýza	40
3.7.2 STEP analýza	41
3.7.3 Analýza vnitřního prostředí – „Mc. Kinsey 7S“	41
3.7.4 Analýza zainteresovaných stran	43
3.7.5 Analýza rizik	43

PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 PŘÍNOSY A ÚSKALÍ ČERPÁNÍ EVROPSKÝCH DOTACÍ V KAŽDODENNÍ PRAXI ORGANIZACE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	44
4.1 Zkušenosti organizace v sociálních službách s realizací projektů financovaných z prostředků EU ...	44
4.1.1 Systém financování organizace	45
4.1.2 Popis realizovaných projektů	45
4.1.3 Zhodnocení přínosů a úskalí projektů financovaných z prostředků EU	46
4.1.4 Doporučení ředitele organizace ve vztahu k realizaci projektů financovaných z prostředků EU:.	47
4.2 Interpretace informací získaných z vlastní praxe a rozhovorů se zástupci organizací v sociálních službách, příjemců evropských dotací	48
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
SEZNAM ZKRATEK.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	56

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je poskytnout přehled o logice a fungování evropských grantů pro neziskový sektor v České republice.

Cílem praktické části seminární práce je poskytnout žádající neziskové organizace potřebné informace o možných zdrojích financování, ale zároveň budoucím žadatelům poskytnout základní koncepční rady, jak v těchto žádostech uspět, jak evropské peníze získat a jak si je udržet. Uspět nejen v grantové žádosti, ale i v následném monitoringu a kontrolách. V závěru praktické části práce přináším, na základě informačního vstupu rozhovorů s klíčovými zaměstnanci z neziskových organizací, informace o praktickém průběhu realizace grantových žádostí v neziskových organizacích: S jakými problémy se neziskové organizace v evropských grantových žádostech potýkají. Ke každému identifikovanému problému jsem doplnila návrh systémového řešení či alespoň systémového zlepšení stavu.

V oblasti fundraisingu působím osm let a za tuto dobu jsem úspěšně žádala o evropské granty (OPPA, Česko-švýcarský grant, Norské granty) pro řadu neziskových organizací. Ze své zkušenosti vím, jak může být pro neziskovou organizaci a zejména o prvořadatele obtížné změnit své organizační zaměření tak, aby vyhověla všem náročným požadavkům, které jsou ze strany EU na žadatele kladeny. Považuji tedy za prospěšné tyto oblasti zmapovat, pojmenovat a na tyto výzvy budoucí žadatele ve své práci připravit.

Součástí teoretické práce jsou kapitoly popisující Evropskou unii, její struktury, neboť bez tohoto základního porozumění, bez určitého organizačního i hodnotového sladění nemají grantové žádosti na úspěch naději. V teoretické části práce jsem podala rozbor relevantních politik, struktur a grantových možností Evropské unie. V části věnované neziskovému sektoru jsem shromáždila informace o změnách, které pro neziskové organizace přináší nový občanský zákoník.

Práce dále ve své teoretické části obsahuje několik kapitol popisující neziskový sektor jako oblast s celou řadou specifik v oblasti řízení i marketingu.

TEORETICKÁ ČÁST

První, teoretická, část práce má za cíl zdokumentovat širší teoretický rámec možnosti financování nevládní neziskové sféry a obcí z evropských programů, popsat zdroje financování a přiblížit strukturu, procesy schvalování, administrativní rámec. Popsat jakým způsobem EU přerozděluje finanční prostředky pro nestátní neziskové organizace a státní správu, porovnání s předchozím programovým obdobím.

Druhá, praktická, část mé práce představí členění neziskového sektoru v ČR a změny, které s sebou přineslo přijetí nového občanského zákoníku (NOZ) v roce 2012, účinného od 1. ledna 2014.

1 HISTORIE EVROPSKÉ UNIE A JEJÍHO ROZPOČTU

Tato kapitola obsahuje stručný popis historie Evropské unie s přihlédnutím na oblasti podpory Evropské unie (rozpočet).

Cílem práce je poskytnout žadatelům o finanční podporu komentovaný rozcestník grantových příležitostí; ke správné orientaci v grantech Evropské unie je však potřeba znát alespoň základní fakta o Evropské unii, jejích strukturách a především o jejích cílech (které se kryjí s programy finančních podpor).

1.1 CO JE EVROPSKÁ UNIE?

Evropská unie je ekonomická a politická unie 28 států, kterou tvoří 507 milionů obyvatel. To je sice pouze 7,3 procent evropské populace, nicméně z hlediska podílu na obchodu činí podíl Evropské unie zhruba 20 procent světového dovozu a vývozu. Na stránkách Evropské komise se můžeme dočíst informace o rozpočtu EU ve vztahu k ČR. Měřeno podle objemu HDP, HDP v EU v roce 2012 tvořilo 12 945 402 milionů eur, což je z hlediska HDP větší podíl než ekonomika USA, jak dokládají oficiální údaje EU. Pro srovnání, HDP USA za rok 2012 činilo 16800 milionů dolarů. Evropská unie je tak jedním z ekonomicky nejrozvinutějších regionů světa. Evropská unie je založena (zjednodušeně řečeno) na mezinárodních smlouvách, které jednotlivé členské státy Evropské unie uzavřely a obsah těchto smluv uplatňují.

1.1.1 ORGÁNY EVROPSKÉ UNIE

Pro základní představu čtenáře o Evropské unii uvádím přehled nejdůležitějších orgánů Evropské unie.

- **Evropský parlament** vykonává legislativní a **rozpočtovou** funkci, tzn., schvaluje evropský rozpočet. Tvoří ho volení zástupci jednotlivých členských zemí - poslanci, kteří se volí v přímých volbách. Jejich funkční období je pětileté a hlavním posláním je hájit zájmy členského státu. Evropský parlament má od voleb v květnu 2014 celkem 751 poslanců, z České republiky je jich 21. Evropský parlament je zákonodárným orgánem, který společně s Radou EU projednává a schvaluje právní předpisy EU a také společně projednává a přijímá rozpočet EU. Má též funkci kontrolní, neboť dohlíží na další orgány EU, především na Evropskou komisi. Evropský parlament také schvaluje Evropskou komisi jako celek, může jí také vyslovit nedůvěru. Lisabonská smlouva posílila vliv Evropského parlamentu, když rozšířila okruh politických oblastí, ve kterých rozhodují společně s Radou EU. Jde především o zemědělství, energetiku, imigrace či finanční prostředky EU. Zasedá střídavě v Bruselu a Štrasburku.
- **Rada Evropské unie** zastupuje zájmy členských států na evropské úrovni. Její hlavní funkce je legislativní, koordinace hlavních směrů hospodářských politik členských států EU, schvalování rozpočtu EU, podepisování dohod mezi EU a dalšími zeměmi.
- **Evropskou radu** tvoří oficiální představitelé (prezidenti nebo předsedové vlád) členských států, setkávají se zde vrcholní politici představitelů členských států EU, má za úkol stanovit obecný politický směr a priority EU. Na půdě Evropské rady se také řeší citlivé politické otázky unijního i mezinárodního charakteru. Evropská rada se schází čtyřikrát do roka, zpravidla v Bruselu a kromě zmiňovaných vrcholných představitelů členských zemí EU se zasedání účastní také předseda Evropské komise a vysoká představitelka pro zahraniční a bezpečnostní politiku.
- **Evropská komise** je vůbec nejdůležitějším a „nejsilnějším“ orgánem Evropské komise. Má výrazné exekutivní pravomoci a zastupuje zájmy Evropské komise jako celku (na rozdíl od Rady Evropské unie, která zastupuje zájmy jednotlivých členských států Evropské unie). Sídlo Evropské komise je v Bruselu a v Lucemburku.
- **Soudní dvůr Evropské unie** vykonává výklad evropského práva.
- **Evropská centrální banka** je měnová banka celé eurozóny.
- **Evropský účetní dvůr** kontroluje hospodaření Evropské unie.
- **Hospodářský a sociální výbor a Výbor regionů** jsou poradní a konzultativní orgány Evropské unie. Jsou nápomocny Evropskému parlamentu, Radě a Komisi. V některých předepsaných oblastech a případech je jejich konzultace povinná.
- **Evropská investiční banka** poskytuje veřejným i soukromým subjektům dlouhodobé půjčky na kapitálové investice.

- **Evropský investiční fond** pomáhá s rozšiřováním transevropských infrastruktur a poskytuje záruky na půjčky malým a středním podnikům. Sídlí v Lucemburku.
- **Evropský ombudsman** zpracovává stížnosti na činnosti orgánů EU.

1.2 EVROPSKÝ ROZPOČET

Cílem této kapitoly je popsat základní fakta o rozpočtu Evropské unie a odpovědět si na otázku, zda a jak je z pohledu České republiky výhodné členství v Evropské unii, tzn., jak vypadá výhodnost členství v Evropské unii z pohledu příjmů a nákladů na náklady členství.

Evropský rozpočet předkládá Evropská komise. Je schvalován Evropským parlamentem. Okruh příjmů i nákladů je sestavován s výhledem na sedm let. Rozpočet je vždy sestavován jako vyrovnaný, deficit není připuštěn.

„Česká republika patří mezi ty členské státy Unie, které z rozpočtu EU dostávají více, než kolik do něho přispívají. V roce 2012 obdržela Česká republika z unijního rozpočtu téměř třikrát více, než kolik do něho přispěla. Tato tendence bude pravděpodobně pokračovat i v následujících letech.“¹

¹ EVROPSKÁ KOMISE. *Finanční plánování*. [online]. © 2015 [cit. 2015/05/22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/budget/mycountry/CZ/index_cs.cfm

1.2.1 EVROPSKÝ ROZPOČET V ČÍSLECH

Tabulka 1: Rozpočet Evropské unie za rok 2014.

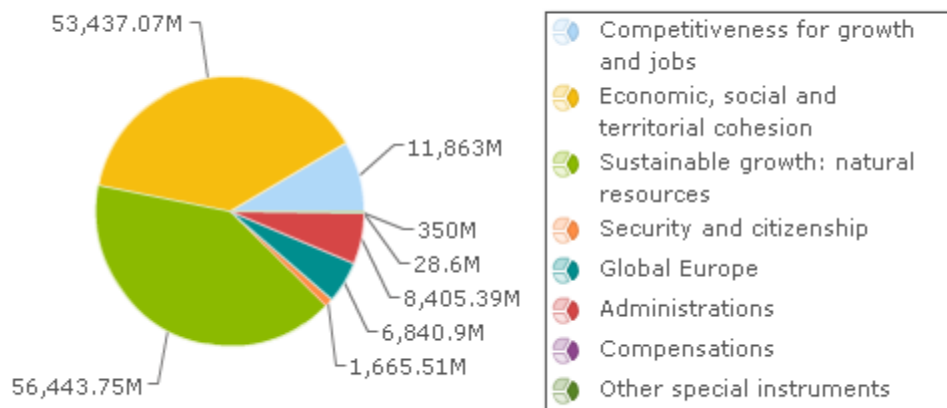
TABULKA - ROZPOČET EU NA ROK 2014						
Heading	Rozpočet 2013		Rozpočet 2014		Rozdíl 2014/2013	
	Závazky	Platby	Závazky	Platby	Závazky	Platby
1. Udržitelný růst	70 629,6	59 085,0	63 897,00	62 393,00	-9,53%	5,60%
- 1a Konkurenceschopnost	16 121,0	11 886,4	16 484,00	11 442,00	2,25%	-3,74%
- 1b Soudržnost	54 508,6	47 198,6	47 413,00	50 952,00	-13,02%	7,95%
2. Ochrana přírodních zdrojů a hospodaření s nimi	60 149,0	57 484,4	59 267,20	56 459,00	-1,47%	-1,78%
3. Občanství, svoboda, bezpečnost a právo	2 105,9	1 514,6	2 172,00	1 677,00	3,14%	10,72%
4. EU jako globální partner	9 583,1	6 322,6	8 325,00	6 191,00	-13,13%	-2,08%
5. Administrativa	8 430,7	8 430,4	8 404,20	8 406,00	-0,31%	-0,29%
6. Kompenzace	0,0	0,0	28,60	28,60		
Celkem	150 898,3	132 837,0	142 094,0	135 154,6	-5,83%	1,74%
v mil. EUR						

Zdroj²

² MINISTERSTVO FINANCÍ. *Rozpočet EU*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/prognozy/rocní-rozpocet-evropske-unie/2014/rozpocet-eu-na-rok-2014-17123/>.

1.2.2 EVROPSKÝ ROZPOČET V GRAFECH

Graf 1: Evropský rozpočet.



Zdroj³

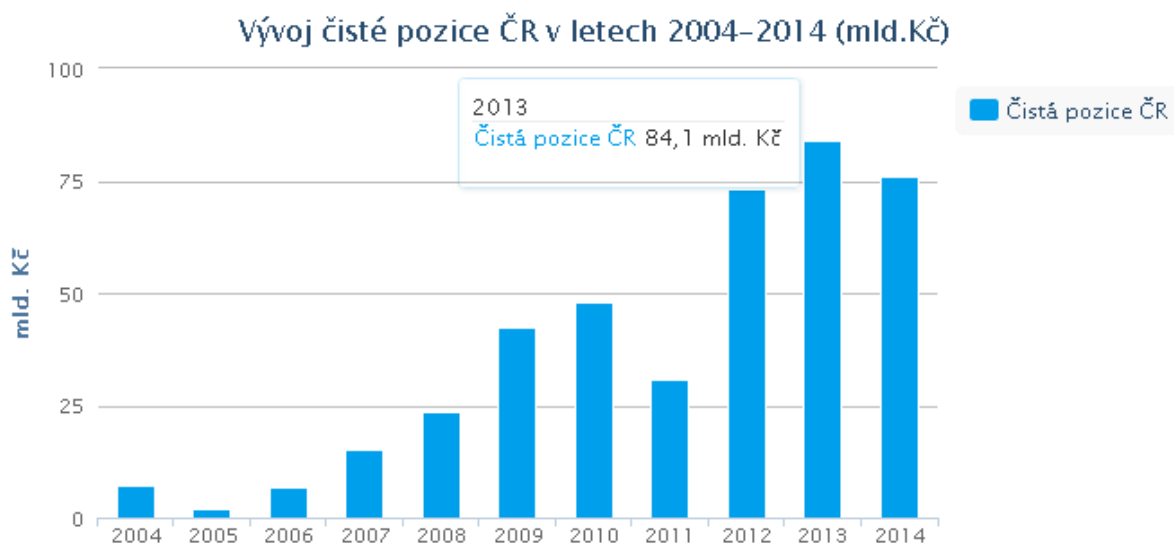
Jaká je čistá pozice ČR vůči rozpočtu EU?

Jinými slovy, jakou hodnotu činí rozdíl plateb z EU pro ČR minus platby ČR Evropské unii? Tuto informaci přináší souhrnně Ministerstvo financí, které je hlavním gestorem finančních toků ČR do Evropské unie a řídí také příjem prostředků z Evropské unie do ČR.

Podle údajů Ministerstva financí byla čistá pozice ČR vůči rozpočtu v roce 2013 EU 84 miliard Kč. Následující graf ukazuje vývoj tohoto klíčového identifikátoru.

³ EVROPSKÁ KOMISE. *European Budget 2014*. [online]. © 2014 [cit. 2015-05-22.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/budget/annual/index_en.cfm?year=2014

Graf 2:



Zdroj⁴

Jak má práce dále ukáže, čistá pozice by mohla být ještě výhodnější pro ČR, pokud by Česká republika zlepšila svůj způsob využívání Evropských zdrojů - pokud by bylo žádostí o dotací více a pokud by byly kvalitnější. K tomu může napomoci lepší informovanost o možných zdrojích financování. K lepší informovanosti žadatelů by měla ostatně napomoci i tato má práce...

1.3 KOHEZNÍ POLITIKA EU

Pro téma mé práce je vedle evropského rozpočtu ještě relevantní téma evropské kohezní politiky, tzn. politiky hospodářské, sociální a územní soudržnosti. Kohezní politika je zakotvena v Lisabonské smlouvě. Cílem kohezní politiky je podle článku 174 Lisabonské smlouvy (konsolidovaného textu Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie ve znění Lisabonské smlouvy) snižování rozdílů úrovní rozvoje různých regionů Evropské unie, snížení zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů a posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti za účelem harmonického vývoje Evropské unie.

⁴MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Čistá pozice České republiky vůči rozpočtu EU za rok 2014. [online] © 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/cista-pozice-ceske-republiky-vuci-rozpoc-20319>

Nástrojem kohezní politiky jsou především strukturální fondy EU a Fond soudržnosti, jejichž prostřednictvím mohou žadatelé čerpat finanční prostředky z rozpočtu EU. Důležitost kohezní politiky je doložitelná z rozpočtu Evropské unie: V programovacím období 2007-2013 bylo 35,7% z celkového rozpočtu EU určeno na kohezní politiku. Nominálně se jednalo za toto období o částku 347,410 mld. €. Česká republika měla v programovém období 2007 - 2013 možnost vyčerpat v rámci této politiky 26,7 mld. €.

Pro současné programovací období 2014–2020 je vyčleněno 23,83 mld. €.

1.3.1 STRATEGICKÉ DOKUMENTY PŘI ČERPÁNÍ EU DOTACÍ

Tato kapitola popisuje strategické dokumenty, na nichž je založeno čerpání dotací EU.

EVROPA 2020 Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění

Tento dokument byl schválen Evropskou komisí v Bruselu 3. 3. 2010. V tomto politickém dokumentu Evropská komise definovala cíle kohezní politiky následovně: *„Evropa 2020“ je strategie EU, jejímž cílem je v příštím desetiletí dosáhnout nového růstu. Chceme, aby se v dnešním měnícím se světě v EU vytvořila inteligentní a udržitelná ekonomika, která podporuje sociální začleňování. Tyto tři vzájemně provázané priority by měly EU i členskými státy pomoci ke zvýšení zaměstnanosti a produktivity a ke zlepšení sociální soudržnosti. Unie si stanovila pět ambiciózních cílů, které se týkají zaměstnanosti, inovací, vzdělávání, sociálního začleňování a změny klimatu a energetiky. Ty by měly být dosaženy do roku 2020. Všechny členské státy si v každé z těchto oblastí stanovily své vlastní cíle. Celou strategii tak podpoří konkrétní činy na úrovni EU i členských států.“*⁵

Komise v tomto dokumentu dále předložila sedm stěžejních iniciativ, které by se měly stát katalyzátorem pokroku v Evropské unii v každém z prioritních témat:

1. **„Inovace v Unii“** – zlepšení rámcových podmínek a přístupu k financování výzkumu a inovací, čímž by se zajistilo, aby se z inovativních nápadů staly výrobky a služby vytvářející růst a pracovní místa.

⁵ EVROPSKÁ KOMISE. *Evropa 2020*. [online] © 2015[cit. 2015-05-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/index_cs.htm

2. **„Mládež v pohybu“** – posílení výkonu systémů vzdělávání a usnadnění vstupu mladých lidí na pracovní trh.
3. **„Digitální program pro Evropu“** – urychlení rozvoje vysokorychlostního internetu a využití jednotného digitálního trhu domácnostmi a podniky.
4. **„Evropa méně náročná na zdroje“** – podpora oddělení hospodářského růstu od využívání zdrojů, podpora přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku, větší využití obnovitelných zdrojů energie, modernizace odvětví dopravy a podpora energetické účinnosti.
5. **„Průmyslová politika pro éru globalizace“** – zlepšení podnikatelského prostředí, zejména pro malé a střední podniky, podpora rozvoje silné a udržitelné průmyslové základny, která by byla konkurenceschopná v celosvětovém měřítku.
6. **Program pro nové dovednosti a pracovní místa“** – modernizace pracovních trhů a posílení postavení občanů rozvojem jejich dovedností v průběhu celého života za účelem zvýšení účasti na trhu práce a lepšího vyrovnání nabídky a poptávky na trhu práce, mimo jiné prostřednictvím mobility pracovních sil.
7. **„Evropská platforma pro boj proti chudobě“** – zajištění sociální a územní soudržnosti tak, aby výhody vyplývající z růstu a zaměstnanosti byly ve velkém měřítku sdíleny a lidem postiženým chudobou a sociálním vyloučením bylo umožněno žít důstojně a aktivně se zapojovat do společnosti.

Těchto sedm stěžejních iniciativ je závazných jak pro Evropskou unii, tak pro členské státy.

Koncept Evropa 2020 vychází ze dvou pilířů:

1. Z tematického přístupu, jenž je kombinací priorit a hlavních cílů,
2. Ze zpráv o jednotlivých zemích, které členským státům pomohou rozvíjet jejich strategie návratu do stavu udržitelných veřejných financí a růstu.

Na tento politický cíl na úrovni Evropské unie dále navazují cíle jednotlivých národních států, které tyto cíle rozpracovávají pro daný členský stát. Podoba národních cílů ČR na základě strategie Evropa 2020 je:

- **Zaměstnanost.** Vláda ČR předloží EK národní cíl celkové míry zaměstnanosti, národní dílčí cíl míry zaměstnanosti žen, starších pracovníků, národní dílčí cíl snížení míry nezaměstnanosti mladých osob o třetinu a osob s nízkou kvalifikací

snížení o čtvrtinu, národní dílčí cíl snížení administrativní zátěže podnikatelů o 30%, národní dílčí cíl zvýšení produktivity práce oproti roku 2010 o 20%.

- **Investice do výzkumu a rozvoje.** Vláda ČR předloží EK národní cíl investic do výzkumu a vývoje.
- **Zvyšování energetické účinnosti.** Vláda ČR prozatím nepředloží národní cíl úspory spotřeby energetických zdrojů.
- **Vzdělání.** Vláda ČR předloží Evropské komisi národní cíl poměru vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 30-34 let ve výši 32%.
- **Sociální začleňování a snižování chudoby.** Vláda ČR předloží Evropské komisi cíl vedoucí ke snížení počtu osob ohrožených chudobou či materiální deprivací o 30 000 osob, tato hodnota odpovídá snížení počtu těchto lidí na úroveň pod 15% (současný stav je 15,3%).

2 ČERPÁNÍ DOTACÍ Z EU

Tato kapitola popisuje rozložení oblastí, na které jsou čerpány peníze z evropských fondů.

2.1 ROZLOŽENÍ PODPORY EVROPSKÉ UNIE

Rozložení podpory Evropské unie pro Českou republiku, jinými slovy, kam směřují prostředky Evropské unie a pro podporu jakých aktivit, dokládá následující graf rozložení peněz mezi jednotlivými integračními programy. Informace jsou čerpány ze stránek věnující se strukturálním fondům spravovaných Ministerstvem pro místní rozvoj.⁶

Tabulka č. 2 Rozložení podpory EU

Evropský fond pro rozvoj venkova (EFRR)	11,94 mld. €
Evropský sociální fond (ESF)	3,43 mld.€
Fond soudržnosti (FS)	6,26 mld. €
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)	2,17 mld. €

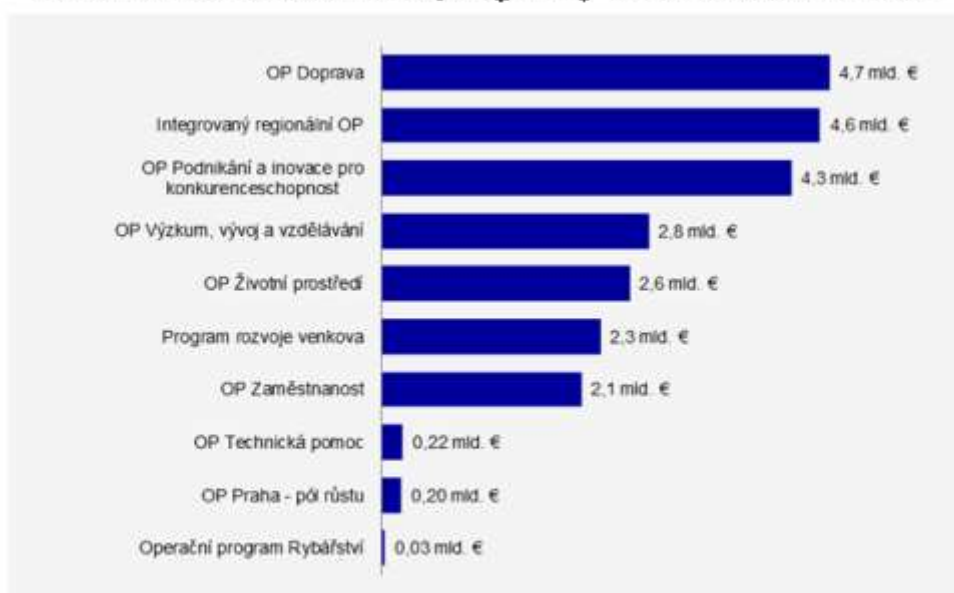
⁶ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strukturální fondy*. [online]. © 2015 [2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/>.

Evropský námořní a rybářský fond (ENRF)	0,03 mld. €
Celkem	23,83 mld. €

Graf 3

Tento graf vyjadřuje objemy alokovaných finančních prostředků za jednotlivé programy evropských strukturálních fondů (ESI).

Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014-2020



zdroj **MMR**

Zdroj⁷

2.1.1 TEMATICKÉ CÍLE FONDŮ

Tato kapitola popisuje tematické cíle výše uvedených fondů:

1. Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací,
2. zlepšení přístupu, využití a kvality informačních a komunikačních technologií,
3. zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků, odvětví zemědělství (v případě EZFRV) a odvětví rybářství a akvakultury (v případě ENRF),
4. podpora přechodu na nízkouhlíkové hospodářství ve všech odvětvích,

⁷ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Programovací období 2014-2020. Programy.* [online]. © 2015 [2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/>.

5. podpora přizpůsobení se změně klimatu, předcházení rizikům a řízení rizik,
6. zachování a ochrana životního prostředí a podpora účinného využívání zdrojů,
7. podpora udržitelné dopravy a odstraňování překážek v klíčových síťových infrastrukturách,
8. podpora udržitelné zaměstnanosti, kvalitních pracovních míst a mobility pracovních sil,
9. podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě a diskriminaci,
10. investice do vzdělávání, odborné přípravy a odborného výcviku k získávání dovedností a do celoživotního učení,
11. posilování institucionální kapacity veřejných orgánů a zúčastněných stran a přispívání k účinné veřejné správě.

Uplatňování tematických cílů a jejich naplňování v jednotlivých programech přehledně znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 3: Uplatňování tematických cílů a jejich naplňování

<i>Program</i>	<i>Alokace v mld. EUR</i>	<i>Tematické cíle</i>
Integrovaný regionální operační program	4,63	2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11
OP Doprava	4,70	7
OP Životní prostředí	2,64	4, 5, 6
OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	4,33	1, 2, 3, 4, 7
OP Zaměstnanost	2,13	8, 9, 11
OP Výzkum, vývoj a vzdělávání	2,78	1, 9, 10
OP Technická pomoc	0,22	-
OP Praha - pól růstu ČR	0,20	1, 4, 8, 9, 10
Program rozvoje venkova	2,17	1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10
OP Rybářství	0,03	3, 6
CELKEM		23,83

Zdroj⁸

⁸ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Priority a možnosti v programovém období 2014-2020 a hlavní změny oproti programovému období 2007 – 2013.* [online]. © 2014 [cit.2015/05/10]. Dostupné z: http://www.denmalychobci.cz/file/dmo/prezentace/42/mmr_hrazdil.pdf.

2.2 FONDY EU A JEDNOTLIVÉ OPERAČNÍ PROGRAMY V ČR

Podpora Evropské unie pro jednotlivé členské státy je realizována především prostřednictvím tzv. operačních programů. Pro Českou republiku byly pro léta 2014-2020 vypsány následující operační programy jsou seřazeny pod jednotlivými ministerstvy, které je mají v gesci.

Ministerstvem průmyslu a obchodu řídí:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy:

- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;

MPSV

- Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;

Magistrátem hlavního města Prahy

- Operační program Praha - pól růstu ČR, řízený;

Ministerstvem zemědělství

- Operační program Rybářství 2014-2020
- Program rozvoje venkova

Ministerstvem dopravy

- Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy;

Ministerstvem životního prostředí

- Operační program Životní prostředí, řízený;

Ministerstvem pro místní rozvoj

- Integrovaný regionální operační program
- Operační program Technická pomoc
- Operační program přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskou republikou
- Operační program přeshraniční spolupráce mezi Slovenskou republikou a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky
- Operační program přeshraniční spolupráce mezi Rakouskou republikou a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky
- Operační program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Bavorsko a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky

- Operační program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky
- Program nadnárodní spolupráce Central Europe 2020, koordinovaný na území České republiky
- Operační program nadnárodní spolupráce Danube, koordinovaný na území České republiky (schválen dodatečně usnesením vlády ČR č. 447 ze dne 12. června 2013);
- Program meziregionální spolupráce INTERREG EUROPE, koordinované na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj.
- ESPON 2020 (European Spatial Observation Network - česky Evropská monitorovací síť pro územní rozvoj a soudržnost) je výzkumným programem, který podporuje územní plánování a regionální rozvoj. Jeho cílem je poskytnout informace, analýzy, scénáře, mapy, databáze, indikátory aj., které přispívají k vyváženému rozvoji regionů či větších územních celků. Jediným příjemcem finanční alokace prioritní osy 1 bude Evropské sdružení pro územní rozvoj, které bude na jednotlivé projekty vyhlašovat výběrová řízení.
- Operační program Interact III. (v rámci programu Interact III, stejně jako v programu Interact II, nebudou realizovány nové projekty, do kterých by se mohla zapojit širší veřejnost)

Programy byly vymezeny v návaznosti na osm tematických okruhů stanovených na národní úrovni, které představují „převodník“ mezi úrovní národních rozvojových priorit a cílů a prioritních os jednotlivých programů.

Programy jsou připravovány v gesci příslušných resortů a projednávány s relevantními partnery regionálními, lokálními, hospodářskými i sociálními a také se zástupci neziskového sektoru. Koordinací přípravy programových dokumentů, jak na úrovni ČR, tak i EU bylo usnesením vlády č. 650 ze dne 31. srpna 2011 pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR bylo ustanoveno Národním orgánem pro koordinaci (zkratka NOK). Cituji ze stránek Ministerstva pro místní rozvoj: „*Národní orgán pro koordinaci je centrální metodický a koordinační orgán politiky hospodářské a sociální soudržnosti, je partnerem pro Evropskou komisi za ČR,*

správce monitorovacího systému, metodickým orgánem v oblasti implementace a finančních toků a kontrol a centrálním orgánem pro oblast publicity a budování absorpční kapacity.“⁹

2.3 DOTAČNÍ FONDY VHODNÉ PRO FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V následující podkapitole se věnuji možnostem financování z evropských fondů zacílenou na cílovou skupinu seniorů, posílení kapacity poskytovaných služeb.

Klíčovým dokumentem, který otvírá možnosti České republiky vyjednávat s Evropskou komisí o jednotlivých operačních programech, prostřednictvím nichž budou financovány projekty z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) je **Dohoda o partnerství**¹⁰ (dále jen „DoP“), schválená Evropskou komisí v roce 2014. Také DoP zmiňuje problematiku demografického vývoje.

Problematikou lidských zdrojů (sociální soudržnosti, zaměstnanosti) se zabývá Operační program Zaměstnanost (dále jen „OPZ“), infrastruktura (mj. v oblasti občanské vybavenosti) bude financována z Integrovaného regionálního operačního programu (dále jen „IROP“).

V integrovaném regionálním operačním programu je v analýze potenciálů a potřeb, která jsou východiskem pro formulaci strategie a volbu intervencí v jednotlivých oblastech, kladen důraz na inkluzi, ale zejména s ohledem na chudobu a nezaměstnanost.

Cílem specifického cíle 2.1: Zvýšení kvality a dostupnosti služeb vedoucí k sociální inkluzi je vyšší dostupnost a kvalita služeb vedoucí k sociální inkluzi, dostupné sociální bydlení pro potřebné a snížení počtu osob sociálně vyloučených a osob ohrožených sociálním vyloučením a chudobou. Přesto je v programovém dokumentu doslova uvedeno: „Předmětem podpory nebudou ubytovny a domovy pro seniory.“

Ačkoli problematika demografického stárnutí je velkým aktuálním tématem Evropské unie, vč. České republiky, je prioritou kladena na deinstitucionalizaci pobytových zařízení a na úsilí o udržení seniorů v běžné společnosti, zejména s aktivním zapojením rodinných příslušníků. Přestože IROP si problematiku seniorů uvědomuje, výslovně nepřipouští financování výstavby domovů pro seniory (ačkoli, jak již bylo zmíněno výše, bude i nadále existovat určitá část cílové skupiny, pro niž tato forma sociální služby bude optimální).

Operační program Zaměstnanost je financován z Evropského sociálního fondu, a není tedy určen na investiční projekty. Umožňuje financovat mj. sociální služby.

⁹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strukturální fondy*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU>.

¹⁰ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strukturální fondy*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Dohoda-o-partnerstvi>

Specifický cíl 2.2.1 je mj. zaměřen na podporu transformace a deinstitucionalizace pobytových sociálních služeb (zejména pro osoby se zdravotním postižením a seniory), rozvoj nových služeb komunitního typu, ambulantních a terénních služeb a nových dopadů institucionalizace na uživatele pobytových sociálních služeb.

Také z těchto uvedených citací je zřejmé, že OPZ nebude podporovat klasické domovy pro seniory.

V rámci projektů financovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů je tedy možné realizovat alternativní formy péče o seniory. Prostředky pro výstavbu klasických domovů pro seniory je potřeba hledat v národních zdrojích.

2.4 ROZDÍLY SOUČASNÉHO PROGRAMOVACÍHO OBDOBÍ VE SROVNÁNÍ S MINULÝM

Tato kapitola dokumentuje hlavní rozdíly současného programového období ve srovnání s minulým programovým obdobím.

Snížení počtu programů (snížení počtu tematických OP a ustavení jednoho Integrovaného regionálního operačního programu na místo původních sedmi ROPů). Ve srovnání s předcházejícím programovým obdobím došlo ke zjednodušení architektury programů, jak názorně dokumentuje následující tabulka:

Tabulka 4: Srovnání Operačních programů 2007 – 2013 a nyní 2014 - 2020

Programy 2007-2013	Programy 2014-2020
OP Doprava	OP Doprava
OP Životní prostředí	OP Životní prostředí
OP Podnikání a inovace	OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP Výzkum a vývoj pro inovace	OP Výzkum, vývoj a vzdělávání
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	OP Zaměstnanost
OP Technická pomoc	OP Technická pomoc
Program rozvoje venkova	Program rozvoje venkova
OP Rybářství	OP Rybářství
Integrovaný operační program	Integrovaný regionální operační program
ROP Severozápad	
ROP Severovýchod	
ROP Moravskoslezsko	
ROP Střední Morava	

ROP Střední Čechy	
ROP Jihovýchod	
ROP Jihozápad	
OP Praha Konkurenceschopnost	OP Praha pól růstu
OP Praha Adaptabilita	

Zdroj¹¹

Rozdíly v koncepci oproti minulému programovému období rozčleňují do následujících oblastí:

1. **Metodika.** Nově je zavedena koncepce tzv. Jednotného metodického prostředí. Tento koncept má za cíl zajistit stejná pravidla grantových žádostí a jejich vyřízení skrze celý systém.
2. **Monitoring.** Nově má být rozšířeno fungování monitorovacího systému a má dojít ke zjednodušení administrativy a cílem mají být i úspory tisku. Žadatel již nově nebude muset tisknout papírové verze dokumentace. (Tato iniciativa má název jednotný monitorovací systém MS2014+).
3. **Sjednocení pravidel.** Nově je stanoven základní rámec pravidel, který je pro všechny řídicí orgány¹² a fondy EU stejný a závazný. Cílem je snadnější orientace žadatele / příjemce v systému přidělování evropských dotací. Dalším cílem je zjednodušení administrativních postupů a zkrácení lhůt.
4. **Systém implementace.** Při vlastní implementaci je kladen důraz na dvoukolové hodnocení.
5. **Znovuzavedení pravidla n+3¹³.** Pravidlo n+3 ovlivňuje časovou způsobilost výdajů. V praxi to znamená, že například finanční prostředky alokované pro členský stát pro rok 2014 musí být reálně vyčerpány nejpozději do tří let tj. do konce roku 2017. Toto pravidlo

¹¹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Priority a možnosti v programovém období 2014-2020 a hlavní změny oproti programovému období 2007 – 2013.* [online]. © 2014 [cit.2015/05/10]. Dostupné z: http://www.denmalychobci.cz/file/dmo/prezentace/42/mmr_hrazdil.pdf.

¹² Řídicí orgán nese nejvyšší odpovědnost za realizaci operačního programu. Pro každý operační program je určen jeden řídicí orgán, který sleduje, zda jsou dodržovány zásady operačních programů a zda je pomoc z fondů EU poskytována správně a efektivně. V ČR jsou řídicími orgány příslušná ministerstva nebo regionální rady.

¹³ Pravidlo N+3 znamená, že každý závazek členské země přijatý vůči Evropské komisi musí být splněn do tří let od přijetí tohoto závazku (do konce třetího roku po roce přijetí závazku). Pravidlo N+3 platí v ČR pro období 2007-2010 včetně. Příklad: projekt schválený v roce 2008 musí být ukončen (proplacen) do tří let od vzniku závazku tj. nejpozději do příslušného data roku 2011.

je klíčové pro přípustnou dobu realizace projektu a jeho finanční vypořádání. Pravidlo n+3 platilo v České republice již v letech 2007-2010. Do roku 2013 bylo uplatňováno pravidlo n+2¹⁴. Pravidlo n+3 oproti pravidlu n+2 umožňuje dlouhodobější projekty.

V programovém období 2007 - 2013 měla kohezní politika tyto tři cíle:

1. Cíl 1 Konvergence
2. Cíl 2 Konkurenceschopnost a zaměstnanost
3. Cíl 3 Evropská územní spolupráce.

Pro téma této práce je nejdůležitějším cílem cíl 3 Evropská územní spolupráce.

Cíl s názvem Evropská územní spolupráce je zaměřen především na podporu přeshraniční spolupráce a v menší míře pak také na nadnárodní a meziregionální spolupráci. V novém období bude kohezní politika EU zahrnovat tyto dva cíle:

1. Cíl 1 Investice pro růst a zaměstnanost
2. Cíl 2 Evropská územní spolupráce

I v novém programovém období zůstanou zachovány tři směry Evropské územní spolupráce:

- přeshraniční,
- nadnárodní a
- meziregionální

Právě na přeshraniční spolupráci bude určeno nejvíce finančních prostředků. A nově má také tento cíl kohezní politiky své vlastní nařízení. Jedná se o Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1299/2013 ze dne 17. prosince 2013 o zvláštních ustanoveních týkajících se podpory z Evropského fondu pro regionální rozvoj pro cíl Evropská územní spolupráce.¹⁵

¹⁴ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Změny v regionální politice*. [online] © 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <https://www.euroskop.cz/9198/sekce/zmeny-v-regionalni-politice-po-2014/>.

¹⁵ EUROREGION SILESIA. *Úřední věstník Evropské unie*. [online] © 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.euroregion-silesia.cz/>.

3 NEVLÁDNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR

Téma neziskových organizací jsem zpracovala ve své předešlé absolventské práci.¹⁶ V této práci na tento svůj výzkum navazuji a dále jej rozpracovávám.

Neziskový sektor lze členit podle různých kritérií. Jedno kritérium je dle právní normy, jiné kritérium dle globálního charakteru poslání a dalším členěním neziskových organizací podle předmětu jejich činnosti a posledním členěním dle zřizovatele organizace.¹⁷

Termín neziskový může pro někoho, kdo se nepohybuje v prostředí neziskového sektoru, znamenat synonymum, že dotyčný subjekt nemůže podnikat, vytvářet zisk, ale tak tomu není. Neziskové organizace podnikat mohou a mohou i vytvářet zisk, pouze jsou povinny zisk investovat zpět do organizace a nepřerozdělovat zisk mezi „vlastníky“ či převést na řídicí orgán.

Pro představu o kvantitativních podílech jednotlivých typů neziskových organizací v ČR, uvádím následující tabulku Českého statistického úřadu:

Tabulka č. 5

Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 - 2015

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225

Zdroj dat: Český statistický úřad

Zdroj¹⁸

¹⁶ FÓGELOVÁ L. Neziskový sektor – případ Farní charity Kyje. Praha, 2013. Absolventská práce. Vyšší škola sociálně právní, obor sociální práce. Vedoucí absolventské práce: Ing. Trnková – Lorencová, Ph.D., s. 9 – 18.

¹⁷ ŠKARABELOVÁ S. *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. [online]. © 2005. [cit. 2015-05-10]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. 2005. ISBN 80-239-4057-0. Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/138-scan22-definice-neziskoveho-sektoru.pdf.

¹⁸ Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Statistika_poctu_NNO_2014-2015txt15278.pdf. [online].

3.1 KONSTITUTIVNÍ VLASTNOSTI NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

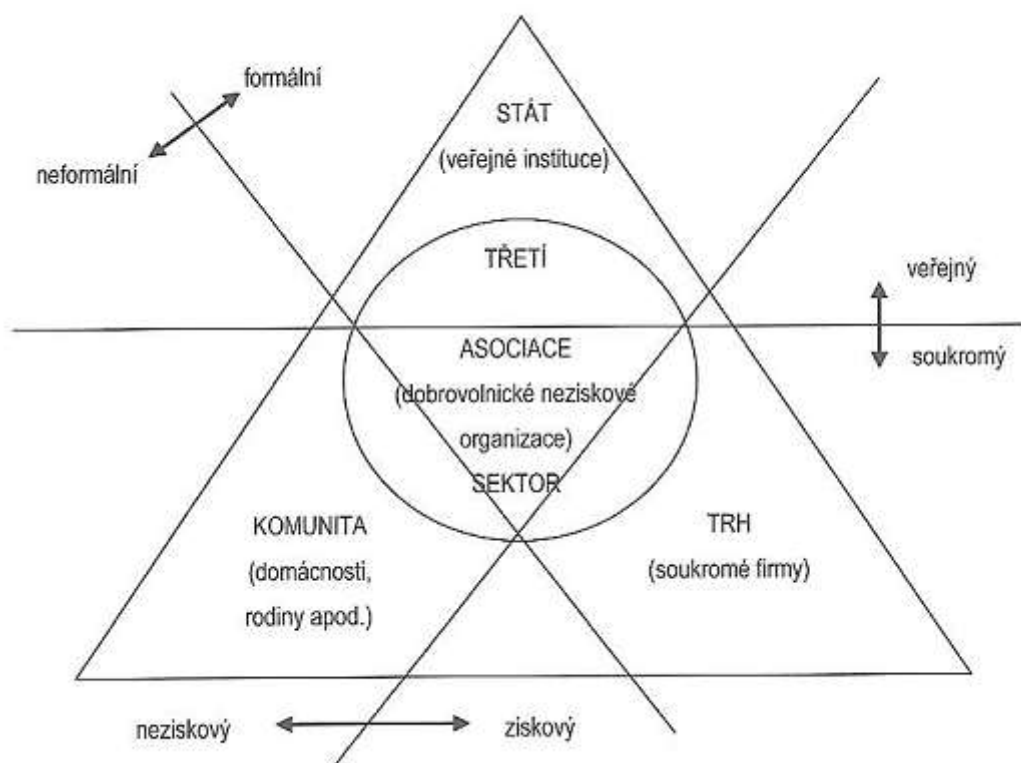
Konstitutivní vlastnosti neziskových organizací, tzn. vlastnosti, které tvoří a definují daný typ organizace, shrnuje definice amerického sociologa L. M. Salamona.¹⁹ Neziskové organizace dle něj musí splňovat následující kritéria:

- **Organizovanost a institucionalizovanost.** Organizace existuje, je tvořena členy, kteří se setkávají, má stanovená vnitřní pravidla, má více či méně méně formální operační manuál pro fungování organizace, mají stanovenou organizační strukturu a mají vzájemně vyjasněné kompetence.
- **Samostatnost a suverénnost.** Tím je myšleno, že jsou dané organizace odděleny od státu, avšak nikoliv už nutně od financí státu. Organizace by však neměla být součástí formálních vládních struktur).
- **Neziskovost organizace.** Případný zisk organizace musí být reinvestován zpět do rozvoje organizace.
- **Samosprávnost.** Částečně souvisí s kritériem samostatnosti. Fakt, že jsou nezávislé, nejsou ovládány zvenčí, určují si pravidla zevnitř.
- **Dobrovolnost.** Nikdo nesmí být nucen ke členství.

Zajímavý pohled na neziskový sektor přináší švédský ekonom Pestoff.²⁰ Tento ekonom se zabýval primárně mapováním národ národního hospodářství, pro něž navrhl schéma trojúhelníku, do kterého zakreslil základní bloky, které vytvářejí čtyři sektory, viz následující snímek:

¹⁹ SALAMON, L. M., ANHEIER, H.K. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis*, New York: Manchester University Press. 1997. s. 53 -58. ISBN 0-71904901-6.

²⁰ PESTOFF, V. cit. podle REKTORČÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 16. ISBN 978-80-86929-54-5.



Obrázek č. 1

Toto Pestoffovo schéma nám dává velmi dobrý přehled o rozmanitosti neziskového sektoru. Vláda, tedy veřejný sektor, představuje pro neziskovou oblast především legislativní vymezení činnosti a působení a také případnou možnost získání finančních zdrojů, ať už formou dotací, veřejných zakázek, či daňových úlev v oblastech, kde nezisková organizace kooperuje s veřejnou mocí (poskytování vzdělávání, sociálních služeb apod).

Ziskové organizace mohou vystupovat také jako zdroj financí, např. formou sponzorství, avšak, může nastat i případ, kdy, jak zisková, tak i nezisková organizace může poskytovat stejné či podobné služby a v tomto případě se tak mohou stát konkurenty na trhu.²¹ Tento případ nastává například u spolků, které poskytují připojení k internetu za komerčních podmínek a konkurují tak firmám, které v této oblasti podnikají.

3.2 ROLE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskové organizace mají v moderních demokratických zemích nezastupitelnou roli. Zásadní rolí je participace (účast) na dění. Občané se díky sdružování v neziskových

²¹ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress 2010, s. 17-19. ISBN 978-80-86929-25-5.

organizacích snaží vyjádřit a realizovat svoje společenské zájmy, požadavky. Občané se sdružují se, s cílem řešit problémy, které se vyskytnou v jejich okolí. (Co nedokáže jeden, více lidí dosáhne snadno). Tímto způsobem se občané zároveň aktivně podílejí na spolurozhodování, přebírají tím i určitou zodpovědnost za výsledné rozhodnutí. Aktivita občanů sdružovaných v neziskových organizacích jednoznačně přispívá k zdokonalení občana v roli „Homo Politicus“. Občané se prostřednictvím sdružování postupně učí lépe formulovat své názory, diskutovat, vystupovat na veřejnosti a tím se postupně formuje sociální a kulturní kapitál. Další významnou rolí neziskového sektoru je servisní role. Neziskové organizace často poskytují služby v oblastech, kde bývá mezera v nabídce služeb státu. Tyto služby, poskytované občanským sdružením, bývají efektivnější, cílenější, aktuálnější, protože vycházejí ze skutečných a lokálních potřeb klientů. Zároveň se tím i v ekonomice vytvářejí nové pracovní místa.²²

Závěrem této kapitoly bych chtěla podotknout, že Evropská unie svými direktivami působí na jednotlivé národní legislativy členských států, aby občanům bylo poskytováno maximum informací i participace.

3.3 HISTORIE NEZISKOVÉHO SEKTORU

Filantropie má v České republice hluboké kořeny. Filosoficky a eticky byla filantropie u nás zakotvena především v křesťanství. Charitativní činnost, která vycházela z křesťanského učení o lásce k bližnímu, se zaměřovala zejména na péči o chudé, sirotky (nezaopatřené děti), staré lidi a zdravotně postižené. Samotný termín pojem „právnícké osoby“ (z latiny corpora – corporace), byl vynalezen církví. Stejně tak členění organizační struktury na dceřinné společnosti (z latinského filia – dcera), rovněž pocházejí z církevního práva. Nadace, jako právnícké osoby, vznikaly již ve 13. století. Církev zakládala při klášterech a kostelích ústavy. Mimo církev zakládaly tyto ústavy i bohatí patricijové. Nemocnice a chudobince, tzv. špitály byly spravovány jednolitými řeholními řády, první špitál (nemocnice) v České republice byl zřízen v roce 920 v Praze před Týnem Boleslavem I.²³

S husitskou revolucí přišlo i významné oslabení postavení katolické církve, v dalším období, po odeznění husitských válek, pak postupně posílil vliv městského stavu a dobročinným aktivitám se významně začaly věnovat řemeslnické cechy. K obnovení dominantní pozice katolické církve došlo po roce 1620 rekatolizací. Pod vlivem myšlenek

²² MANSFELDOVÁ, Z., KROUPA, A. *Participace a zájmové organizace v České republice*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. ISBN 80-86429-53-9.

²³ VRTIŠKOVÁ, M., PhDr. *Teorie a metody sociální práce I.*, 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009. s.18. ISBN 978-80-7399-877-6.

renesance a humanismu však stát postupně svou moc nad církví upevnil tak, že ji začal ze sociální péče a vzdělávání vytlačovat.²⁴

V období osvícenství za vlády Josefa II., byla sociální péče v rukou státu. Mnoho klášterů bylo zrušeno, jejich vlastnictví zkonfiskováno a předáno do rukou světské charity a nadací založených pro humanitární účely. Nad nadacemi byl stanoven dohled zemské vlády. V roce 1789 byl založen chorobinec na Karlově, založena porodnice, založen pražský nalezinec pro nemanželské děti předtím, než byly dány do pěstounských rodin; roku 1790 byla založena Všeobecná nemocnice.²⁵

K výraznému rozvoji spolkové činnosti došlo v období Národního obrození kolem roku 1830, vlastenecké snahy o kulturní a politickou emancipaci s sebou přinesly i nebývalý nárůst různých společností, nadací a spolků, které podporovaly rozvoj vzdělávání, umění, vědy, národní kultury. *„Významný mezník přinesl rok 1867, kdy byl přijat zákon o spolčování č. 134/1867 ř. z., který v českých zemích platil až do roku 1951. Zákon nastolil poměrně liberální podmínky, kdy zakládání spolků nepodléhalo povolovacímu, ale pouze ohlašovacímu režimu.“*²⁶

Se založením Československé republiky v roce 1918 se spolkové aktivity dále rozvíjely, zejména na základě národnostního principu byly zakládány spolky české, polské, rusínské, židovské. Vznikla i řada neziskových organizací, které měly svůj vzor v zahraničí, zejména ve Spojených státech amerických. Dcera prezidenta republiky Alice Masaryková podnítila v roce 1921 založení československých odnoží organizací YMCA - Young Men's Christian Association Křesťanské sdružení mladých mužů a YWCA - Young Women's Christian Association - Křesťanské sdružení mladých žen. Po dobu trvání první Československé republiky prožíval neziskový sektor svůj „zlatý věk.“²⁷

Slibný vývoj v oblasti neziskového sektoru byl přerušen německou okupací v roce 1938, která vyústila ve druhou světovou válku. Mnohé neziskové organizace byly za okupace zakázány a zrušeny, ostatní byly centralizovány a podřízeny plně státní kontrole a moci. Po válce s obnovováním demokracie začalo i obnovování neziskového sektoru, svou činnost

²⁴ SKOVAJSA M. a kol. *Občanský sektor - Organizovaná občanská společnost v České republice*, 1. vyd., Praha: Portál s.r.o., 2010. s.20. ISBN 978-80-7367-681-0.

²⁵ VRTIŠKOVÁ, M., PhDr. *Teorie a metody sociální práce I.*, 1.vyd. Brno: Tribun EU. 2009. s.21. ISBN 978-80-7399-877-6.

²⁶ SKOVAJSA M. a kol. *Občanský sektor - Organizovaná občanská společnost v České republice*, 1.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2010. s. 52, ISBN 978-80-7367-681-0.

²⁷ VRTIŠKOVÁ, M., PhDr. *Teorie a metody sociální práce I.*, 1.vyd. Brno: Tribun EU, 2009. s.19. ISBN 978-80-7399-877-6.

obnovilo přes 10 000 spolků. Mezi nejvýznamnější z nich patřil Sokol. Spolky jako SSM se však dostaly pod silný vliv politické strany KSČ.²⁸

Po komunistickém puči v roce 1948 byl nastolen totalitní politický režim, který sdružování občanů omezil na centrálně řízené masové organizace. Byl přijat zákon č. 68/1951 Sb. O dobrovolných organizacích a shromážděních., tím byl zrušen rakouský zákon z roku 1867. Spolkový život byl zastaven vytvořením akčních výborů, které pod záminkou očišťování veřejného života od tzv. reakčních a protisocialistických sil, nahradily volené orgány neziskových organizací. Majetek spolků a církevních organizací byl zkonfiskován a jednotlivé organizace byly sloučeny do jednotlivých „dobrovolných“ organizací Národní fronty. Zapojení občanů bylo často pouze formální, vynucené režimem. Služby poskytované nestátními neziskovými organizacemi v oblasti školství, zdraví a sociální péče byly nahrazeny státními službami. Stát si vytvořil svůj vlastní, tzv. státní neziskový sektor skládající se z rozpočtových a příspěvkových organizací.²⁹

Tvrdé omezování občanského života se dařilo komunistické straně udržet do počátku 60. let, kdy nastalo období politického uvolňování, které pokračovalo do období Pražského jara v roce 1968. V tomto období se významně zvýšil zájem občanů o veřejné záležitosti, byla obnovena aktivita několika významných neziskových organizací: Junák, Sokol; byly uspořádány různé sbírkové akce (Konto SOS) a vznikaly nové politické organizace (KAN-Klub angažovaných nestraníků, Klub bývalých politických vězňů K 231), které reagovaly na změnu společenské situace. Toto krátké období aktivní občanské iniciativy bylo však záhy násilně přerušeno vpádem vojsk Varšavské smlouvy a následným obdobím normalizace. Ojedinelé projevy občanské aktivity (hnutí Charty 77, VONS – Výbor na obranu nespravedlivě stíhaných) byly vystaveny tvrdé represi a nebylo jim umožněno získat širší podporu. Situace se začala měnit až v 80. letech. Společenské změny směrem k postupné liberalizaci společnosti (tzv. přestavba), vyvrcholily sametovou revolucí v roce 1989. Znovuoživením organizací typu YMCA, YWCA, Skaut aj. bylo po roce 1989 navázáno na bohatou českou tradici neziskového sektoru.³⁰

²⁸ Tamtéž, s. 21.

²⁹ Tamtéž, s. 23-27.

³⁰ VRTIŠKOVÁ, M., PhDr. *Teorie a metody sociální práce I.*, 1.vyd. Brno: Tribun EU, 2009. s. 29. ISBN 978-80-7399-877-6.

3.4 SOUČASNOST A NEZISKOVÉ ORGENIZACE - NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK

Nový občanský zákoník, který byl Poslaneckou sněmovnou schválen na podzim roku 2012 a vstoupil v účinnost od 1. 1. 2014, nahradil občanský zákoník, který byl přijat v roce 1964 a od té doby byl již mnohokrát upravován, novelizován. Nový občanský zákoník upravuje mimo jiné i právní poměry právnických osob soukromého práva, mezi něž patří i nevládní neziskové organizace. NOZ sjednocuje evidenci všech právnických osob v rámci veřejného rejstříku spravovaného Ministerstvem spravedlnosti, zároveň v procesu zápisu (registrace) organizace vyžaduje stejná pravidla pro všechny právní formy. Jedinou právní formou, vedenou mimo daný veřejný rejstřík, zůstanou účelová zařízení církví, i nadále vedená Ministerstvem kultury.

Členění neziskového sektoru dle právní normy prošlo změnami. Staré právní členění před přijetím nového občanského zákoníku roku 2012 bylo uvedeno v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který v § 18, odstavci 7 definuje tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Dříve obsahovala toto členění:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- města a obce,
- vyšší územní samosprávné celky,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace),
- příspěvkové organizace,
- státní fondy
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon, např. Česká televize, Český rozhlas, Akademie věd, profesní komory

3.4.1 DĚLENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU DLE NOVÉHO OBČANSKÉHO ZÁKONÍKU

Nový občanský zákoník dělí právnické osoby na:

- **Fundace.** Pro fundace je konstitutivní majetek. Jedná se o organizace, které ošetřují majetek a přerozdělují jej dle definovaných pravidel. Do této oblasti patří sem nadace a nadační fondy.
- **Korporace.** Pro oblast korporací je konstitutivní organizace osob k libovolnému účelu. Mezi korporace jsou zařazováni členové nebo např. společníci a patří do této oblasti i „spolky“.
- **Ústavy.** Ústavy kombinují konstitutivní princip lidský i majetkový. Ústavy nemají členy jako korporace, mají však zaměstnance. Mohou mít majetek, ale zákon neurčuje, jak s ním mají nakládat (např. minimální limit majetku, způsob jeho uložení, apod.).

Výrazných a pro tuto práci významných změn doznala občanská sdružení. Občanská sdružení se od 1.1.2014, tzn. datem účinnosti Nového občanského zákoníku staly „spolkem“.

Občanská sdružení se dále od 1.1.2014 mohla transformovat na „ústavy“, takto pak mohou poskytovat obecně prospěšné služby nebo realizovat obecně prospěšné činnosti v režimu velmi podobném fungování obecně prospěšné společnosti.

Nadále existují pouze ty obecně prospěšné společnosti, které vznikly do 31. 12. 2013; ty se budou řídit zákonem o obecně prospěšných společnostech, po 1. 1. 2014 však již není možné obecně prospěšné společnosti zakládat, k poskytování obecně prospěšných služeb je však možné zřízovat podle nového občanského zákoníku „ústavy“.

Občanská sdružení se dále mohla transformovat také na tzv. „sociální družstvo“ dle zákona číslo 90/2012 Sb. V platném znění, zákon o obchodních společnostech a družstvech. Sociální družstvo může vyvíjet obecně prospěšné činnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání a trvale udržitelného rozvoje.

Členy sociálního družstva jsou zaměstnanci družstva, osoby vykonávající pro družstvo práci jako je dobrovolník; osoby, kterým je poskytována služba družstva.

U Nadací a nadačních fondů se jejich právní subjektivita nezměnila, zakladatel nadace bude moci nadační listinu přizpůsobit úpravě nového občanského zákoníku do 1. 1. 2016. Zemřel-li nebo zanikl-li zakladatel před 1. 1. 2014, bude moci na návrh správní rady nadace nadační listinu změnit soud.

3.4.2 VEŘEJNÁ PROSPĚŠNOST

Nově zákonodárce plánoval zavést pojem veřejné prospěšnosti. Podle nového občanského zákoníku dle §146 je veřejná prospěšnost definována takto: „*Veřejně prospěšná je právnická*

osoba, jejímž posláním je přispívat 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".³¹ Dosud nedošlo ke schválení návrhu zákona o veřejné prospěšnosti. Vít upozorňuje na „povinnost každé osoby, jež hodlá zažádat o status veřejné prospěšnosti, zřídit kontrolní orgán.“³² Spolky, které budou mít ve svém poslání veřejně prospěšnou činnost, by měly na toto pamatovat a kontrolní orgán do svých stanov zanést, protože není povinnost pro spolky zřizovat kontrolní orgán, mohly by to snadno opomenout a tím se do budoucna vyhnout změnám stanov.

Se schválením návrhu zákona o veřejné prospěšnosti se pojily naděje na zvýšení transparentnosti neziskového sektoru, jak se vyjádřil v tiskové zprávě prezident Asociace veřejně prospěšných společností Marek Šedivý: „Zamítnutí zákona o statutu veřejné prospěšnosti považujeme za velkou prohru všech, kdo dlouhodobě usilují o transparentní neziskový sektor. Předložený zákon stanovoval určité podmínky, které by měly splňovat neziskové organizace, aby mohly být považovány za transparentní a mohly získat status veřejné prospěšnosti - například zveřejňování výroční zprávy a tři nejvyšších příjmů v organizaci. Na status mohly být v budoucnu také navázány případné benefity. V důsledku dnešního rozhodnutí Senátu bude ale veřejně prospěšnou každá organizace, která to o sobě sama prohlásí...“³³

3.5 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Podstatná část neziskových organizací v České republice je stále silně závislá na veřejných rozpočtech. Veřejným rozpočtem je míněn stát, který přiděluje finanční prostředky jednotlivým ministerstvům, která následně vypíše grantová řízení pro neziskové organizace, ať už přímo nebo nepřímo (přes dalšího zprostředkovatele). Dotace od státu je vždy nenároková, samotný proces od podání žádosti k zpracování žádosti, ke schválení a připsání peněz na účet žádající organizace je zdoluhavý. Nebývá výjimkou, že finanční prostředky žádané a schválené

³¹ TODO

³² VÍT P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. s. 30. ISBN 978-80-247-5477-2.

³³ ŠEDIVÝ, M. *Reakce Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO) na zamítnutí zákona o statusu veřejné prospěšnosti*. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1901/602/zpravodajstvi-home/reakce-asociace-verejne-prospesnych-organizaci-cr-avpo-cr-na-zamitnuti-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti/>

pro kalendářní rok, jsou poukázány až v červnu daného roku, dokonce i později, což pak klade na žádající organizaci nároky na překlenutí tohoto období.

Například v letošním roce byl v Praze postup u některých grantů zpožděný o čtyři měsíce. Dotace schválené na kalendářní rok 2015 byly žádajícím organizacím připsány až v dubnu 2015, tzn. neziskové organizace musely po tyto čtyři měsíce financovat realizaci těchto programů ze svých prostředků. Další příklad z roku 2012: MHMP vyhlásilo v březnu 2012 grantové řízení, městská část se do něj následně mohla přihlásit. Než došlo ke schválení žádostí, byl květen 2012. Celou tuto lhůtu musely neziskové organizace financovat provoz projektů ze svých prostředků.

V červnu 2012 vypsala Městská část Praha 6 grantové řízení na rok 2012 pro neziskové organizace, přes letní prázdniny 2012 zastupitelstvo nezasedalo, a tak došlo k tomu, že dotace byly rozděleny až v září roku 2012, tzn. o 9 měsíců později. Ze své vlastní praxe fundraiserky mohu říci, že finanční prostředky tohoto grantu fyzicky dorazily na účet určení až v říjnu daného roku, tzn. nezisková organizace musela překlenout celých deset měsíců provozu programu.

Zdlouhavost celého procesu působí výrazný tlak na neziskové organizace, přivádí je k nutnosti překlenout období bez financování. K tomu je zapotřebí započítat i nejistotu, protože není jisté, zda bude projekt schválen a také není jisté, v jaké výši bude schválen.

Pro dlouhodobou udržitelnost je důležitá diverzifikace financování, vícezdrojové financování. Organizace se nemůže spoléhat jen na jeden typ zdroje: je to pro ni příliš existenčně ohrožující. Dále je také třeba zdůraznit, že úspěšné fungování neziskové organizace nezávisí jen na materiálních prostředcích, závisí především na lidech, kteří v organizaci působí.

3.5.1 LIDSKÝ FAKTOR V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Lidský faktor má v neziskovém sektoru klíčový význam, úspěch a prosperita neziskové organizace závisí na kvalitě odvedené práce, na tzv. „dobrém jménu organizace.“³⁴

K tomu dodávají Šedivý a Medlíková,³⁵ že je vhodné když jsou v organizaci rovnoměrně zastoupeny následující čtyři typy pracovníků:

- Vizionáři. Ti určují směřování, strategii, zajišťují nové nápady.
- Výkonní pracovníci. Ti zajišťují samotnou „produkci“ a realizaci.
- Řídící pracovníky, kteří jsou schopni organizovat a řídit lidi, finance a všechny procesy uvnitř organizace.

³⁴ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s.42. ISBN 978-80-247-2707-3.

³⁵ Tamtéž, s. 45.

- V neposlední řadě jsou potřební „zajišťovatelé zdrojů“. Do této kategorie náleží fundraiseři, ale např. i pracovníci, kteří se věnují marketingu a PR.

Lidé pracující v neziskovém sektoru začínají v neziskovém sektoru zpravidla jako dobrovolníci, nadšenci, kteří chtějí pomáhat ostatním lidem a společnosti. Bohužel, ne vždy jsou tito lidé odborníci. Příčinou výrazného nedostatku odborných specialistů v neziskovém sektoru jsou nízké mzdy, které neziskový sektor nabízí (v porovnání se ziskovým, komerčním sektorem). Též zde hraje roli menší jistota zaměstnání: jen po dobu trvání projektu, finance na další období nejsou jisté.³⁶

Práce v neziskovém sektoru však na druhou stranu nabízí široký prostor pro seberealizaci, radost jednotlivce z faktu, že náleží do skupiny, ve které se dobře cítí a která je společností vnímána jako užitečná a smysluplně využívá svůj čas. V neziskových organizacích často panuje příjemná pracovní atmosféra a vznikají úzké sociální vazby.³⁷

3.5.2 FUNDRAISING

Stále více neziskových organizací si uvědomuje důležitost fundraisingu (získávání prostředků); chápe důležitost vícezdrojového financování a vytváří si proto fundraisingové strategie.

Definice fundraisingu říká: *“Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce. Organizací bývá zpravidla nevládní nezisková organizace, rozpočtová nebo příspěvková organizace (škola, nemocnice, zařízení sociální péče), obec, mikroregion, kraj nebo i podnikatelská právnická osoba.”*³⁸

3.5.3 ZDROJE FUNDRAISINGU

Tato kapitola popisuje možné zdroje financování neziskové organizace. Níže uvádím co nejkompletnější výčet oblastí fundraisingu. Pro fundraiser organizace je důležité projít si celý tento výčet (nic a priori neopomenout) a spolu s vedením organizace se rozhodnout, zda daná oblast financování bude využita, jak a kdy (krátkodobě, střednědobě, dlouhodobě). Fundraiser se dále musí zamyslet nad tím, z jakých zdrojů pokryje:

- Provoz organizace

³⁶ NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. s. 65. ISBN 978-80-245-1473-4.

³⁷ Tamtéž, s. 66.

³⁸ ORT J. *Často kladené otázky. Co je fundraisingu?* [online] © 2005 - 2012 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.fundraiser.cz/faq.htm>

- Projekty organizace

Níže uvádím typologii zdrojů:

- Systém veřejného financování
 - instituce státní správy (všech úrovní)
 - instituce samosprávy (všech úrovní)
- Finance z neveřejných zdrojů
 - tuzemských
 - zahraničních
 - Norsko
 - USA
 - Británie
- Nadace
 - tuzemské
 - zahraniční
- Podnikatelská sféra (firemní dárcovství)
- Individuální dárci (individuální dárcovství)
 - tuzemští
 - zahraniční
- Příjmy z vlastní činnosti
 - členské příspěvky (týká se především členských korporací, tj. hlavně občanských sdružení)
- Část příjmů z loterií a her
- Daňová a poplatková zvýhodnění.

Fundraisingová strategie vychází ze strategického plánu organizace, tvoří se minimálně na pět let. Krátkodobé cíle (1-2 roky) fundraiser stanovuje krátkodobé (dílčí) cíle.

Krátkodobé dílčí cíle by měly splňovat kritérium SMART, tzn. měly by být konkrétní, jasné, pochopitelné (angl. specifick), měřitelné (measurable), dosažitelné (achivable) a to pokud jde o čas, kvalitu a kvantitu a relevantní, důležitý z hlediska cílů organizace s cíli jedince a poslední písmeno – časově ohraničené (time framed), dosažitelné v určitém termínu.³⁹

3.6 ANALYTICKÉ METODY PRO SESTAVENÍ FUNDRAISINGOVÉHO PLÁNU

3.6.1 BOSTONSKÁ MATICE⁴⁰

Jedná se o rychlou a efektivní manažerskou analytickou metodu, která byla původně vyvinuta pro použití v průmyslu a obchodu. Po finanční analýze (analýze vývojových trendů ve financování) Bostonská matice dotváří rychlý přehled o životním obrazu cyklu zdrojů financování organizace. Je zároveň rychlým nástrojem sloužícím zjištění podstatných skutečností o stavu a perspektivách stavu financí v organizaci. Metoda je založena na rychlé a kontrastní prototypizaci a mapování popisované skutečnosti, viz použité symboly:

Vycházející hvězda	Problémové dítě
Dojná kráva	Mrtvý pes

41

Vysvětlení použitých prototypů

- **Vycházející hvězdy** - zaplatí přibližně sami sebe, takže z nich žádný výnos neplyne. Doporučuje se do vycházejících hvězd výrazně investovat.
- **Dojné krávy** - představují výnos. Do dojné krávy investovat právě tolik, kolik je nutné, aby se z ní vytěžil maximální zisk - ne víc.
- **Problémové děti** - se ještě výnosnými nestaly, takže prozatím představují ztrátu. Snažit se z problémového dítěte udělat vycházející hvězdu.
- **Mrtví psi** - peníze také nepřinášejí a je lépe se jich zbavit.⁴²

Využití této metody ve fundraisingu je nasnadě. Fundraiser si stanoví, který zdroj je „vycházející hvězdou“, který „mrtvým psem“ a dle tohoto schématu k danému zdroji přistupuje.

⁴⁰ Bostonská matice pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG), odtud také její název BCG matice nebo Bostonská matice. Používá se pro hodnocení portfolia produktů podniku. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích - míra růstu na trhu a podíl na trhu.

⁴¹ HANNAGAN, T. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.

⁴² SCOTT, I. Boston Matrix. [online] 17.09.2009 [cit. 2015-05-7]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?v=XK_rLg2f4-o&feature=related

3.7 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

V rámci minulé kapitoly, popisující fundraising, jsem použila termín strategický plán (krátkodobý a dlouhodobý). Tato oblast je pro neziskovou organizaci důležitá natolik, že si dovoluji tuto oblast podrobněji rozebrat.

Strategické plánování je důležité k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem strategického plánování je dobrá definice současného stavu a určení stavu, kde by se organizace chtěla v budoucnosti nacházet. Většinou se strategické plánování připravuje na max. 5 let, dílčí na 2-3 roky.

Strategický plán je pro neziskovou organizaci potřebný zvláště pokud si organizace potřebuje nastavit pravidla fungování pro delší období v horizontu až několika let. Dále je vhodné zpracovat strategický plán pro změny stavu významných okolních vlivů (ekonomická krize, významné krácení dotací, konec nájemní smlouvy). Aktualizaci strategického plánu je nutné provést v případě, že je potřeba provést významnou změnu vnitřního stavu organizace. (Např. když nastane odchod klíčových lidí z týmu, jako je odchod ředitele, výměna správní rady apod.)

Pro přípravu strategického plánu je možné využít různých druhů analýz, jako např.

- SWOT analýza,⁴³
- STEP analýza,⁴⁴
- PORTEROVA analýza.⁴⁵

3.7.1 SWOT ANALÝZA

Pod pojmem SWOT analýza rozumíme hodnocení vnitřních faktorů (silných a slabých stránek organizace) a vnějších faktorů (externích příležitostí a ohrožení). Název metody SWOT je odvozen od anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (nebezpečí, hrozby). Silné stránky S a slabé stránky

⁴³ SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem, akcí, provozem.

⁴⁴ STEP analýza (Název odvozen ze zkratk:

S - společenské (sociální) faktory

T - technické (technicko-technologické) faktory

E - ekonomické faktory

P - politicko-právní faktory

⁴⁵ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

W jsou faktory vnitřní konkurenceschopnosti. Příležitosti O a nebezpečí T představují vliv vnějšího okolí.⁴⁶

Výsledkem SWOT analýzy je zmapování situace, jak vnitřního stavu organizace, tak vnějších podmínek a zaměření se na maximální využití příležitostí vnějšího prostředí a vyzdvižení těch silných stránek, které mají pro organizaci strategický význam. Pozornost vyžadují i ohrožení a slabiny organizace, které je třeba eliminovat, na druhé straně mohou být v určitých případech výzvou či podnětem k jejich řešení. Výstupy SWOT analýzy jsou pak východiskem pro formulaci vize a výběr strategie.⁴⁷

3.7.2 STEP ANALÝZA

STEP analýza – je nástroj soužící k identifikaci a zkoumání externího prostředí, které má vliv na fungování organizace. Analýza se věnuje sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a v některých případech i ekologické prostředí.⁴⁸

3.7.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – „MC. KINSEY 7S“

Pro analýzu vnitřního prostředí organizace lze využít model „7S“ poradenské firmy Mc Kinsey. Tento model analyzuje organizaci přes sedm základních aspektů, které určují úspěšnost jejího fungování:

1. strategie (angl. Strategy)
2. struktura (angl. Structure)
3. systémy (angl. Systems)
4. schopnosti (angl. Skills)
5. sdílené hodnoty (angl. Shared values)
6. zaměstnanci (angl. Staff)
7. styl (angl. Style).

Model poukazuje na to, že tyto aspekty jsou mezi sebou propojené a aby organizace dobře fungovala, musí být všechna tato „s“ v souladu. Pokud jsou sladěné, lze organizaci označit za

⁴⁶REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. s. 17-19. ISBN 978-80-86929-25-5.

⁴⁷ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 89. ISBN 978-80-247-2707-3.

⁴⁸KORÁB, V., RETŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s.158. ISBN 978-80-251-1605-0.

organizovanou, pokud nejsou, má organizace v některé oblasti problém, na který je potřeba se zaměřit.

Model „7S“ hovoří o prvních třech „S“ jako o tzv. „tvrdých S“. Lze je dobře pozorovat a uchopit, je snadné s nimi formalizovaně pracovat. Jsou to:

- Strategie - směr, kterým se organizace chce dlouhodobě ubírat
- Struktura - základní organizace
- Systémy - formální a neformální procedury.

Pod pojmem strategie v tomto smyslu se nemusí skrývat jenom psaná strategie organizace. Může to být i vize organizace. U neziskových organizací to je myšlenka jejich zakladatelů. Při tvorbě nové strategie je nutné již existující strategie znát a buď na nich stavět, nebo se jejich neúspěchů vyvarovat.

V části struktura je zkoumá organizační struktura organizace. Jaké má organizace oddělení a čemu se tyto věnují. Jak jsou oddělení dále strukturovaná, jaká je v nich hierarchie jednotlivých pozic. Dále se zkoumá, jak jednotlivé oddělení mezi sebou spolupracují. Jak jsou mezi ně a mezi jednotlivé pracovníky rozdělené kompetence. Kdo komu odpovídá a kdo nese konečnou odpovědnost.

Systémem se rozumí jednak formální, psané, či jinak formálně komunikované procedury, které řídí každodenní fungování organizace, a dále systémy neformální.

V neziskových organizacích existuje mnoho neformálních procedur, které vznikly historickým vývojem a které se dodržují bez toho, aby byly kodifikovány. Pro nové pracovníky či pro externisty mohou být neformální postupy málo čitelné či nelogické.

Ostatní „4S“ jsou tzv. „měkká S“. Tyto aspekty jsou méně uchopitelné, jsou vágnější, individuálnější, více se liší organizace od organizace, a jsou závislejší na organizační kultuře:

1. Schopnosti - kompetence organizace
2. Sdílené hodnoty - čemu organizace věří
3. Zaměstnanci (a ostatní pracovníci)
4. Styl - řízení, práce, komunikace

Měli bychom si položit otázky: Jakými schopnostmi a kompetencemi organizace disponuje? Co organizace umí, v čem má konkurenční výhodu? Jsou v organizaci nějací pracovníci se speciálními znalostmi a dovednostmi?

Sdílené hodnoty jsou u neziskových organizací velice důležitým aspektem. Neziskové organizace vznikají na určitých hodnotách a dlouhodobě si je uchovávají. Hodnoty jsou sdíleny mezi členy organizace, zaměstnanci, ostatními pracovníky. Je velice důležité tyto hodnoty pojmenovat a zahrnout je do tvorby strategie. Pokud organizace nenásleduje vlastní hodnoty či

je nesdílí, je nutné počítat s tím, že se organizace změní na jiný subjekt, obmění se v ní pracovníci a pravděpodobně se změní i její výstupy.

V poslední části analýzy jsou zkoumány pracovní „zdroje“: zaměstnanci organizace. V neziskových organizacích je potřeba zahrnout do analýzy i dobrovolníky, externisty a jiné spolupracovníky. Zkoumána je typologie a charakter pracovníků, jejich pracovní motivace, úroveň jejich výkonu a způsobilostí; případný potenciál ji zvýšit. Analyzují se dosavadní personální praktiky: jak funguje nábor a výběr nových pracovníků, jak probíhá jejich adaptace do pracovního procesu, zdali v organizaci funguje systém hodnocení, jak se odměňuje, jaký je styl vedení u vyššího managementu a jaký je běžný řídicí přístup v rámci organizace. Způsob práce a komunikace s klienty, způsob organizace a prezentace pracovníků vně organizace.⁴⁹

3.7.4 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Velmi relevantní pro neziskové organizace je analýza zainteresovaných stran. Tato analytická metoda pomůže organizaci zjistit, jaký má organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny, na kterých je závislá. Typicky o tyto strany:

- klienty,
- média,
- státní správu

V rámci použití metody postupně zhodnocujeme, jaký je vliv: zda je kladný nebo záporný, popřípadě stanovujeme jeho kvantitu a změnu v čase.

Metoda dále analyzuje zpětné vlivy různých faktorů na chod organizace. (Citlivost organizace na vnější vlivy, zranitelnost organizace).

Výstupem analýzy je definice nejvhodnější strategie i pracovních a komunikačních postupů: jak s výše uvedenými skupinami komunikovat, jak s nimi pracovat, koho oslovit ke spolupráci, koho jen informovat apod.

3.7.5 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik, jak vyplývá už z názvu metody, slouží k identifikaci rizik, posouzení pravděpodobnosti, že daná rizika nastanou a ke stanovení postupů a organizačních opatření, která realizaci identifikovaných rizik odvrátí.

⁴⁹ EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006. s.180. ISBN 80-7238-583-6.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍNOSY A ÚSKALÍ ČERPÁNÍ EVROPSKÝCH DOTACÍ V KAŽDODENNÍ PRAXI ORGANIZACE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

V praktické části se věnuji popisu přínosů a úskalí projektů dotovaných z EU z pohledu nevládní neziskové organizace v sociálních službách. Uvádím zkušenosti renomované nevládní neziskové organizace poskytující sociální služby na území Hl. města Prahy, která realizovala dva projekty financované z programů EU.

V závěru této kapitoly také zúročuji své vlastní zkušenosti s realizací projektů financovaných z prostředků EU v různých typech organizací v sociálních službách. Konkrétně se jedná o zkušenosti ze 3 nevládních neziskových organizací působících ve sféře sociálních služeb v Praze. Uvádím vlastní interpretaci informací získaných, jak z vlastní praxe v organizacích, kde jsem řízení projektů financovaných z EU prostředků měla na starosti, tak i z rozhovorů se zástupci organizací v sociálních službách, kteří v minulosti čerpali evropské dotace.

4.1 ZKUŠENOSTI ORGANIZACE V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH S REALIZACÍ PROJEKTŮ FINANCOVANÝCH Z PROSTŘEDKŮ EU

Tato podkapitola popisuje zkušenosti nestátní neziskové organizace poskytující registrované sociální služby v Praze s realizací projektů podpořených v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita (dále jen OPPA).

Zkušenosti vybrané organizace představují určitý typický model. Nezmiňuji zde identifikaci organizace, neboť pro dosažení cíle předkládané práce je podstatný popis tohoto modelu. Tj. modelu, kdy nevládní nezisková organizace v sociálních službách čerpala dotaci z EU.

Informace uvedené v této kapitole jsou získány formou strukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace, která poskytuje dvě sociální služby registrované na MPSV. Jedná se o služby osobní asistence seniorů a domov pro seniory.

4.1.1 SYSTÉM FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

System financování organizace je vícezdrojový za účelem zajištění trvale udržitelné péče o seniory a udržení kvality těchto služeb. Organizace zajišťuje finanční prostředky na svůj provoz jednak z příjmů od klientů, dále z dotací a grantů, z darů od jednotlivců či korporací, od nadací a nadačních fondů, z vlastních obchodních aktivit (provozování dobročinných obchodů, restaurace).“

Zhruba 50 % finančních prostředků organizace představují příjmy z vlastní činnosti, 20-25% tvoří veřejné prostředky získávané formou dotací, 25-30% tvoří příjmy od dárců.

4.1.2 POPIS REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ

Organizace realizovala v období 2012 – 2014 dva projekty podpořené z programu OPPA. Cílem těchto projektů bylo vzdělávání zaměstnanců, profesionalizace a podpora rozvoje služeb organizace.

V roce 2012 realizovala organizace první projekt z fondů EU, konkrétně se jednalo o podporu z Evropského sociálního fondu, programu OPPA. Rozpočet projektu byl cca 5,5 mil. Kč.

Cílovou skupinou projektu byli zaměstnanci organizace (120 osob). Projekt vycházel z předpokladu, že kvalita poskytovaných služeb organizací je přímo úměrná odborné připravenosti jejich zaměstnanců. Organizace vytvářela proto v projektu systém dalšího profesního rozvoje zaměstnanců, a to na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Cílem projektu bylo zvýšit kvalitu a efektivitu práce zaměstnanců, posílit jejich adaptabilitu na měnící se podmínky v sociálních službách a na trhu práce. Projekt měl za cíl posílit odborné zajištění poskytovaných sociálních služeb tak, aby organizace obstála v rostoucím konkurenčním prostředí v Praze.

Projekt prohluboval a rozšiřoval kvalifikaci zaměstnanců tím, že vytvořil a realizoval systém dalšího vzdělávání zaměstnanců, zahrnující plán profesního rozvoje organizace a individuální plány profesního rozvoje pro 120 zaměstnanců. Uskutečnily se vzdělávací programy pro zaměstnance (42 kurzů celkem). Všichni zaměstnanci (120 osob) absolvovali kurzy zaměřené na rozvoj bazálních dovedností v sociálních službách (komunikační dovednosti, první pomoc, prevence vyhoření). 86 pracovníků dále absolvovalo specializační vzdělávání zvyšující odbornou kvalifikaci v jejich oboru (management, zdravotní péče, sociální péče, sociální práce, rehabilitace a ergoterapie). 23 řídicích pracovníků absolvovalo individuální koučování.

Bylo vytvořeno 6 nových produktů (fundraisingové, PR, marketingové strategie, dílčí projekty) nezbytných pro rozvoj a udržitelnost organizace), zpracovány 4 metodické materiály pro oblast přímé péče o klienty. 4 interní lektory byly proškoleni pro klíčové oblasti péče o klienty.

Druhý projekt financovaný z prostředků EU se zaměřoval na vzdělávání zaměstnanců a rozvoj organizace v letech 2013/2014. Jeho hlavním cílem bylo podpořit profesní růst zaměstnanců ohrožených na trhu práce a tím posílit jejich uplatnitelnost v samotné organizaci, i na trhu práce. Cílovou skupinou projektu bylo 50 zástupců zaměstnanců. Vzdělávání bylo koncipováno jako kombinace prezenčních vzdělávacích kurzů a navazujícího distančního vzdělávání s využitím výuky založené na principu učení se vlastní činností (tzv. learning by doing). Projekt se zaměřoval na oblast získávání a péče o personální a finanční zdroje pro 12 zástupců cílové skupiny, osvojení lektorských dovedností pro 8 zástupců cílové skupiny, vytvoření šesti vzdělávacích modulů, osvojení si inovativních metod práce se seniory pro 41 zástupců cílové skupiny.

4.1.3 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A ÚSKALÍ PROJEKTŮ FINANCOVANÝCH Z PROSTŘEDKŮ EU

- První projekt zaměřený na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v samotné realizaci podcenil personální kapacitu jednotlivých zaměstnanců. Zvláště obtížné bylo zajistit každodenní provoz naší organizace včetně všech služeb v plném rozsahu a zároveň alokovat zaměstnance pro vzdělávací aktivity. Zaměstnanci se tak „museli“ vzdělávat nad časový rámec své pracovní doby. A tak to, co bylo vnímáno na začátku jako „benefit“ pro zaměstnance, stalo se největší zátěží.
- Druhý projekt už zúročil zkušenosti z předchozího projektu. Vycházel přesně ze strategie naší organizace a nebyl naddimenzován z hlediska požadovaných výstupů. Co do rozsahu i rozpočtu se jednalo o projekt významně menší. Měli jsme již praktickou představu o tom, co bude samotná realizace obnášet a jak projekt řídit a administrovat s ohledem na finanční a personální možnosti naší organizace.
- Příjemce evropské dotace se potýká v nejistotě a rizicích na mnoha úrovních. Za prvé je důležité rozumět samotnému procesu řízení a kontroly projektu. Za druhé je třeba pochopit komplikovanost a pravidla kontrolního systému. Evropské peníze jsou dotací, na kterou se zároveň vztahují pravidla pro hospodaření s prostředky státního rozpočtu ČR. Seběmenší formální pochybení může být bráno jako porušení

rozpočtové kázně. Následuje oznámení tohoto porušení místně příslušnému finančnímu úřadu, které má za následek finanční sankci pro organizaci příjemce. Tato sankce může být pro neziskovou organizaci až likvidační, a to i v případě, kdy se původně jednalo jen o „špatnou interpretaci“ některého ustanovení (jehož výklad, jak již je výše zmíněno, není jednoznačný).

- **Různé kontrolní orgány pohlíží na tentýž aspekt zcela odlišně.** Zvláště riziková oblast je realizace zadávacích řízení na výběr dodavatele. Např. v naší organizaci poskytovatel dotace kontroloval správnost realizovaného zadávacího řízení pro výběr dodavatele na zajištění vzdělávání a neshledal žádné pochybení. Kontrola z Ministerstva financí, která přišla po 5ti letech do organizace na daný projekt, shledala pochybení s tím, že se jednalo o „diskriminační kritérium“ pro výběr dodavatele a vyměřila sankci.

4.1.4 DOPORUČENÍ ŘEDITELE ORGANIZACE VE VZTAHU K REALIZACI PROJEKTŮ FINANCOVANÝCH Z PROSTŘEDKŮ EU:

- **Projekt musí vycházet ze strategie organizace.** Projekt nelze „ohýbat“ dle aktuálních finančních potřeb organizace pro zajištění běžného provozu organizace. Jestliže se daná výzva se strategickými potřebami organizace neshoduje, není vhodné o tyto prostředky žádat. Projekt pak organizaci spíše zatíží než by přinesl požadovaný efekt. Evropské dotace mají primárně sloužit pro rozšíření služeb, rozvoj organizace, inovace, nikoli k financování běžného provozu organizace. Každý žadatel by si měl předem vyhodnotit přínosy a rizika dotačních prostředků z EU a až po jejich pečlivém zvážení se rozhodovat.
- **Je třeba mít předem ošetřena veškerá rizika spojená s administrací projektů financovaných z EU prostředků.** Tato rizika jsou pro neziskovou organizaci v sociálních službách příliš vysoká, zvláště, pokud je součástí zadávací řízení. V takovém případě je vhodné administraci **zajistit formou externích právních služeb**, které v sobě zahrnuje i pojištění pro případ způsobení škody.

4.2 INTERPRETACE INFORMACÍ ZÍSKANÝCH Z VLASTNÍ PRAXE A ROZHOVORŮ SE ZÁSTUPCI ORGANIZACÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH, PŘÍJEMCŮ EVROPSKÝCH DOTACÍ

- **Přílišná administrativní náročnost.** – Tento aspekt bývá označován jako typické úskalí evropských projektů. Projekty jsou administrativně natolik náročné, že jejich realizace již není efektivní a řada organizací evropské dotace z tohoto důvodu alokované prostředky nečerpá. Rizika formálních chyb jsou vysoká. Žadatelé, poskytovatelé i nezávislí odborníci se shodují na tom, že administrace evropských projektů musí být zjednodušena. Co přinese v tomto směru nové programovací období za pravidla zjednodušení do každodenní praxe nevládní neziskové organizace, budeme moci zhodnotit až získáme první zkušenosti. Inspirací nám mohou být zahraniční partneři, kteří nejsou zatíženi zdaleka takovou administrativou, jaká je součástí pravidel v ČR.
- **Formální požadavky značně převažují nad samotnou kvalitou projektové žádosti.** Pro úředníka, který je pověřen kontrolou průběhu realizace projektu, je často formální chyba v pracovním výkazu zaměstnance (např. překlep) stejně závažná jako zásadní věcná chyba a ústí v postih zvaný „porušení rozpočtové kázně“. To v souvislosti s nejednotnou interpretací pravidel pro realizace projektu je pro statutární zástupce zdrojem neúměrného stresu. V zásadě lze konstatovat, že statutární zástupce, který za správnost všech dokumentů odpovídá, si nikdy nemůže být jistý tím, co je a není správně. Neboť na jednu otázku dostane v mnoha případech zcela odlišné odpovědi od různých úředníků.
- **Snížit míru byrokratické zátěže,** zvýšit důvěru v příjemce, zavedení přiměřenosti nastavených kritérií pro hodnocení formálních náležitostí, posílení průběžných kontrol ještě v době realizace, kdy jsou evt. chyby ještě odstranitelné, to jediné by mohlo pomoci tomu, aby prostředky z EU byly skutečně čerpány. Vždyť je to právě Česká republika, která je v čerpání evropských dotací za posledních sedm let vůbec nejhorší z celé Evropské unie.
- Dalším problémem jsou tabulkové normativy - jednotkové ceny za výkon odborných služeb. Podle současných tabulek není reálné najít dodavatele, který za cenu dle normativu zajistí např. supervizi. Cena obvyklá na trhu za 1 hodinu

supervize činí 750,- Kč, závazné tabulky v příručce pro příjemce dotací z EU je uvedena maximální možná hodinová sazba experta 363,-Kč.

- Neexistuje provazba mezi podporou pro organizace v sociálních službách formou dotací z veřejných prostředků ČR prostřednictvím MPSV a prostřednictvím evropských dotací. Organizace v sociálních službách mají velmi špatné zkušenosti s tím, že pokud v jednom roce využily prostředky z fondů EU poskytnuté prostřednictvím individuálních krajských programů, „vypadly“ ze systému dotací poskytovaných MPSV. A pochopitelně, úplné vyřazení neziskové organizace z dotačního systému MPSV, může být pro organizaci zajišťující sociální služby v kraji zcela likvidační.
- Není dostatečně řešeno téma udržitelnosti projektů dotovaných z prostředků EU. Podpořené organizace, které se potýkají s potřebou zajistit provoz organizace, se postupně stávají „závislé“ na evropských dotacích. Tento aspekt přináší organizaci celou řadu existenčních problémů a nejistot.
- Kraje využívají EU prostředky na podporu financování standardních sociálních služeb v ČR, nikoli na financování systémových změn a inovací. Např. z individuálních krajských projektů byly v minulosti financovány programy sociální prevence. Nyní tato podpora skončila, a tím i programy organizací, které prevenci zajišťovaly. V ČR chybí koncepce, jak dále financovat tyto programy na národní úrovni, a to zvláště v případě, kdy se jedná o mezirezortní problematiku (sociálně zdravotní oblast apod.)
- Kvalifikace hodnotitelů projektů neodpovídá reálným potřebám. Projekty hodnotí lidé, kteří neznají metody projektové řízení odpovídající mezinárodně uznávaným standardům. Tito lidé ve státní správě řídí a hodnotí dotační projekty často jen podle Příručky pro žadatele a příjemce, bez praktické zkušenosti s řízením a realizací těchto projektů či bez znalosti celkového kontextu finančního řízení organizace.
- Neexistují jednotná pravidla, chybí jednotný systém pravidel. Každý z operačních programů má jiná pravidla. Toto vede k nejednotnosti a roztříštěnosti procesu využívání

dotací z EU. Pravidla jsou zaměřena pouze na kontrolu a monitoring čerpání dotací, nemotivují příjemce dotace k dosahování žádoucí kvality výstupů.

- Podstatné kritérium hodnocení projektů je, zda má projekt stejný cíl jako samotný operační program pro jeho financování, který si žadatel o dotaci zvolil. Řada žadatelů tak záměrně „ohýbá“ a přizpůsobuje koncept projektu danému operačnímu programu. Konečný důsledek je takový, že zamýšlený projekt přinese organizaci spíše zátěž než plánovaný užitek. Přínosem se projekt stává pouze v situaci, kdy zcela odpovídá strategickým cílům a zaměření organizace a zároveň má tato organizace dostatečnou finanční, personální a odbornou kapacitu k realizaci takového typu projektu.

ZÁVĚR

Bilance České republiky vůči Evropské unii je v čistých číslech kladná. Česká republika získává o cca 84 miliard Kč ročně více, než kolik do Evropské unie přispívá. Fondy Evropské unie jsou velmi významným zdrojem financování infrastruktury nejen neziskového sektoru v České republice. Potenciál, který tato oblast financování nabízí, však stále ještě není dostatečně využíván. Česká republika v čerpání evropských zdrojů zaostává za průměrem v Evropské unii. Toto zaostávání má celou řadu zcela konkrétních důvodů, příčin a překážek.

V praktické části práce jsem se zaměřila na dokumentaci dopadů těchto překážek na konkrétní žadatele. Jejich negativní zkušenosti jsem zobecnila a propojila s výstupy teoretické části práce. V práci jsem navrhla systémové způsoby řešení nebo alespoň výrazné zlepšení stavu.

V práci jsem se zaměřila také na další rady, související s financováním neziskových organizací (tvorba fundraisingové strategie, využitelné analytické metody vyhodnocování fundraisingové strategie), které jsou pro fungování a udržitelnost neziskových organizací klíčové.

Využila jsem k tomu své osobní praktické zkušenosti. Během posledních 6ti let se pohybuji v neziskovém sektoru a prošla jsem si celým projektovým cyklem, tzn. od úspěšného podání evropského projektu, až po realizaci a zhodnocení jeho přínosu pro organizaci.

Evropské dotace mohou být velmi přínosné pro rozvoj organizace, rozšíření služeb, přispět k posunu organizace, inovaci, ale je důležité, aby vycházely ze strategického plánu organizace. Není správnou cestou projekt „ohýbat“ a jít do projektu za každou cenu. Provozní financování, by nemělo být hrazeno z EU peněz. Zhodnotit si rizika a přínosy. Získat dotaci je první krok, ale pak následuje samotná realizace projektu, dle všech pravidel a nástrah, které jsem uvedla v praktické části bakalářské práci.

Byla bych ráda, kdyby má bakalářská práce posloužila nejen jako informační průvodce oblastí evropských dotací z pohledu žadatele, neziskové organizace, ale ráda bych svou prací přispěla i k lepšímu informování veřejnosti o této oblasti financování a potažmo k lepšímu využívání evropských rozpočtů ze strany České republiky. Pokud se mi podařilo svou prací k lepší informovanosti přispět, jsem tomu velmi ráda.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Fragment Praha, 2001. ISBN 978-80-253-1198-1.

BAJER, P. a MATYÁŠ, J. *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Eurospolečnost, 2009. ISBN 978-80-254-4017-9.

BOHÁČKOVÁ, I. a HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6.

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6.

HANNAGAN, T. *Marketing pro neziskový sektor*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.

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

KORÁB, V., REŤŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

MANSFELDOVÁ, Z., KROUPA, A. *Participace a zájmové organizace v České republice*. 1.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. ISBN 80-86429-53-9.

MIHÁLIK, J. (ed.) a tým autorů. *Fundraising bez hranic: Získávání darů pro humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci*. Bratislava: PDCS, o.z. 2012. ISBN 978-80-89563-05-0.

NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.

PŘICHYSTAL, A. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: Vega - L. 2008. ISBN 978-80-86757-94-0.

REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-25-5.

SKOVAJSA M. a kol. *Občanský sektor - Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

STEJSKAL, J. a J. KOVÁRNÍK. *Regionální politika a její nástroje*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-588-2.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠKARABELOVÁ S. *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. [online]. © 2005. [cit. 2015-05-10]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. 2005. ISBN 80-239-4057-0. Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/138-scan22-definice-neziskoveho-sektoru.pdf

VÍT P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

EUROPEAN COMMISSION. *EU budget 2013 – Financial Framework. Also covering Multiannual Financial Framework 2007- 13*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2014 ISBN 978-92-79-37837-9.

SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 0-71904901-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

EVROPSKÁ KOMISE. *Finanční plánování*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/budget/mycountry/CZ/index_cs.cfm

EVROPSKÁ KOMISE. *Budget 2014*. [online]. © [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/budget/annual/index_en.cfm?year=2014

EUROREGION SILESIA. *Úřední věstník Evropské unie*. [online] © 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.euroregion-silesia.cz>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Rozpočty evropské unie*. [online] © 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/prognozy/rocni-rozpocety-evropske-unie/2014/rozpocet-eu-na-rok-2014-17123>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Čistá pozice České republiky vůči rozpočtu EU za rok 2014*. [online] © 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2015/cista-pozice-ceske-republiky-vuci-rozpoc-20319>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strukturální fondy*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Programovací období 2014-2020. Programy*. [online]. © 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Priority a možnosti v programovém období 2014-2020 a hlavní změny oproti programovému období 2007 – 2013*. [online]. © 2014 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: http://www.denmalychobci.cz/file/dmo/prezentace/42/mmr_hrazdil.pdf

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Změny v regionální politice*. [online] © 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z <https://www.euroskop.cz/9198/sekce/zmeny-v-regionalni-politice-po-2014/>

NEZISKOVKY o.p.s. *Fakta. Statistika počtu neziskových organizací*. [online] © 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf

ORT, J. *Často kladené otázky. Co je fundraisingu?* [online] © 2005 - 2012 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.fundraiser.cz/faq.htm>.

ŠEDIVÝ, M. *Reakce Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO) na zamítnutí zákona o statusu veřejné prospěšnosti*. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-30]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1901/602/zpravodajstvi-home/reakce-asociace-verejne-prospesnych-organizaci-cr-avpo-cr-na-zamitnuti-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti/>

Ostatní zdroje

FÓGELOVÁ L. *Neziskový sektor - případ Farní charity Kyje*. Praha. 2013. Absolventská práce. Vyšší škola sociálně právní, obor sociální práce. Vedoucí absolventské práce: Ing. Lorencová – Trnková, PhD.

KŘÍŽOVÁ, L. *Evropské peníze by se neměly parcelovat do mnoha obálek*. Veřejná správa. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. 16.01.2014. ročník XXV č. 1, str. 12 - 14. ISSN 1213-6581.

SCOTT, I. Boston Matrix. [online] 17.09.2009 [cit. 2015-05-7]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?v=XK_rLg2f4-o&feature=related

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EK	Evropská komise
ESF	Evropský sociální fond
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
FR	Fundraisig
IROP	Integrovaný regionální operační program
MF	Ministerstvo financí
MHMP	Magistrát hl.m. Prahy
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	Nestátní neziskové organizace
NO	Neziskové organizace
NUTS	Klasifikace územních statistických jednotek (Nomenclature des unités territoriales statistiques)
OPPA	Operační program adaptabilita
OP	Operační program
OPZ	Operační program zaměstnanost
OPLZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
ROP	Regionální operační program
SF	Strukturální fondy

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozpočet Evropské unie za rok 2014	13
Tabulka č. 2: Rozložení podpory EU	18
Tabulka 3: Uplatňování tematických cílů a jejich naplňování	20
Tabulka 4: Srovnání Operačních programů 2007 – 2013 a nyní 2014 – 2020	24
Tabulka č. 5: Statistik počtu NO 2014 – 2015	27

Seznam grafů

Graf 1: Evropský rozpočet	13
Graf 2: Vývoj čisté pozice ČR v letech 2004 – 2014 (mld. Kč)	14
Graf 3. Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014 – 2020	15

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Pestoffovo schema	29
---------------------------------	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ladislava Fógelová

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Zmapování evropských finančních zdrojů pro další programovací období 2014 – 2020 s důrazem na občanskou společnost

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: Ing. Jolana Turnerová