

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Neziskový sektor a jeho role v ekonomice**

**Bc. Tereza Hampejsková**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Hampejsková

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Neziskový sektor a jeho role v ekonomice**

Název anglicky

**Non-profit sector and it's role in the economy.**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem je zhodnocení role neziskových organizací v rámci hospodaření státu ve vztahu k vybrané neziskové organizaci v určitém sektoru. Ke splnění hlavního cíle bylo vytyčeno několik cílů vedlejších:

1. Empiricky popsat neziskový sektor v České republice a zmapovat obecně jeho roli v hospodářském systému.
2. Zjistit a identifikovat funkce, které plní nezisková organizace v rámci hospodářství.
3. Identifikovat dosavadní stav neziskového sektoru v rámci makroekonomických ukazatelů.

### Metodika

V práci je využito několik výzkumných metod, které slouží ke splnění hlavního cíle a cílů vedlejších. Jedná se o sběr dat, analýzu, komparaci a také o syntézu získaných poznatků. Sběr dat bude využit zejména u teoretické části práce, kde z vybraných literárních zdrojů bude vytvořen kompilát vztahující se k výše uvedeným kapitolám. Dále bude využita analýza v teoretické i praktické části práce vztahující se zejména k analýze vybrané neziskové organizaci. Komparace bude provedena v čase, a to zejména u vývoje neziskových organizací a právních formalit zachycených v občanském zákoníku. V neposlední řadě je to syntéza získaných poznatků, která bude využita v závěru praktické části práce.

---

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Dotace, hospodaření, nezisková organizace, neziskový sektor, rozpočet, stát, zisk

---

**Doporučené zdroje informací**

BOUKAL a kol. Fundraising: pro neziskové organizace. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN: 8024787938.

FRIČ, P. – GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.

SEDLÁKOVÁ Renata. Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN: 8024735687.

STEJSKAL, J. – KUVÍKOVÁ, H. – MATÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky : se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ M. – MEDÍKOVÁ O. Úspěšná nezisková organizace: 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN: 8027102499.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kamila Veselá, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 23. 12. 2019

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 8. 1. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 06. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Neziskový sektor a jeho role v ekonomice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kamile Veselé, PhD., za odborné vedení mé práce, za cenné rady a věcné poznámky a za velkou dávku trpělivosti. Dále bych chtěla poděkovat analyzované neziskové organizaci za možnost využití dat pro zpracování praktické části práce, která mi dopomohla k její kompletnosti.

# Neziskový sektor a jeho role v ekonomice

## Abstrakt

Neziskový soukromý sektor je neodmyslitelnou součástí ekonomického a politického prostředí každé země. Společnost má své specifické potřeby, není ale v silách státu všechny tyto potřeby a mezery vyplnit. Přestože prvořadým záměrem neziskové organizace není dosahování zisku, mají organizace své nezbytné výdaje, peníze tedy ke svému fungování nutně potřebují. Mezi základní hodnoty těchto organizací patří spravedlnost, solidarita, dobročinnost či dobrovolnost. Právě tyto organizace se často angažují v mnoha oblastech, které jsou veřejně prospěšné a snaží se své služby zpřístupnit všem, a to bez ohledu na to, zda mají dostupné prostředky na jejich náhradu. Ke správné funkčnosti neziskových organizací významně přispívá správné určení odpovídajícího poslání a vize. Práce se soustředí na členění neziskových organizací, jejich funkce a typologie v kontextu změn v občanském zákoníku a v neposlední řadě jsou zmíněny možnosti jejich financování. V praktické části práce je kromě posouzení neziskového sektoru obecně, analyzována konkrétní nezisková organizace, její hospodaření a vývoj v čase od jejího založení až po současný stav.

**Klíčová slova:** dotace, hospodaření, nezisková organizace, neziskový sektor, rozpočet, stát, zisk

# **Non-profit sector and it's role in the economy**

## **Abstract**

The non-profit private sector is an essential part of the economic and political environment of any country. Society has its specific needs, but it is not in the power of the state to satisfy all these needs and gaps. Although the primary purpose of a non-profit organization is not to make a profit, organizations have their necessary expenses, so they need money to be in place. The fundamental values of these organizations include justice, solidarity, charity or voluntariness. It is these organizations that are often involved in many areas of public benefit and seek to make their services available to all, regardless of whether they have the means to compensate. Correctly determining the appropriate mission and vision contributes significantly to the proper functioning of non-profit organizations. The work focuses on the classification of non-profit organizations, their functions and typologies in the context of the changes in the Civil Code, and on the possibilities of their financing. The practical part of this work analyses a specific non-profit organization, its money management and development over time from its foundation to its current state and assessment of the non-profit sector in general.

**Keywords:** subsidy, money management, non-profit organization, non-profit sector, budget, state, profit

## Obsah

1	Úvod.....	11
2	Metodika a cíl práce.....	13
3	Teoretická část .....	15
3.1	Neziskové organizace .....	15
3.1.1	Funkce neziskových organizací .....	17
3.1.2	Členění neziskových organizací .....	17
3.1.3	Typy neziskových organizací v ČR .....	19
3.2	Obecná úprava právnických osob v NOZ.....	21
3.2.1	Vznik právnické osoby .....	22
3.2.2	Veřejná prospěšnost .....	22
3.2.3	Orgány právnické osoby .....	23
3.2.4	Jednání za právnickou osobu .....	24
3.2.5	Zrušení právnické osoby .....	24
3.3	Poslání a vize neziskových organizací .....	24
3.4	Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020 .....	26
3.5	Neziskové organizace do 31. prosince 2013 .....	28
3.6	Neziskové organizace po 1. lednu 2014 .....	31
3.7	Vznik a zánik neziskové organizace.....	34
3.7.1	Možnosti financování.....	39
4	Praktická část .....	43
4.1	Analýza neziskového sektoru v ČR.....	43
4.1.1	Zaměstnanost v neziskových institucích.....	46
4.1.2	Dobrovolnictví v neziskovém sektoru .....	47
4.1.3	Fundraising .....	50
4.1.4	Vztah NO ve vybraném sektoru a státu .....	50



4.2	Představení organizace .....	51
4.2.1	Fungování a organizační struktura.....	53
4.2.2	Výsledky hospodaření.....	59
4.2.3	Rozvaha v letech 2018 - 2023.....	60
4.2.4	Výkaz zisku a ztrát.....	64
4.2.5	SWOT analýza .....	69
5	Závěr .....	76
6	Zdroje.....	78
7	Seznam tabulek .....	81
8	Seznam obrázků .....	82

## Seznam zkratk

COPNI	Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FTE	Přepočet odpracovaných hodin na plný pracovní úvazek
HDP	Hrubý domácí produkt
ICNPO	Mezinárodní klasifikace neziskových organizací
Kč	Koruna česká
NI	Neziskové instituce
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
NS	Neziskový sektor
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
SR	Státní rozpočet
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
ZM	Zaměstnanec

# 1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá sektorem neziskových organizací a jejich rolí ve státní ekonomice. V současné době jsou neziskové organizace velmi vyzdvihované díky své důležitosti pro státní neziskový sektor. Jsou to hlavně jejich funkce, jakožto hlas zájmu a současně hlas služeb. Úloha neziskových organizací je v každé zemi rozdílná. Vyplývá to z mnoha faktorů, které jsou dány ekonomickou situací, kulturou atd. Tato práce se zaměří na neziskové organizace a na jejich roli v české ekonomice. Neziskový sektor je v současné době rostoucí a analýza tvorby produktu a služeb, zapojení se do ekonomiky a otázky jeho dalšího vývoje jsou aktuální. Práce představí vývoj neziskových organizací, jejich počty, jejich pojetí v novém občanském zákoníku a změny, jakými prošly, možnosti jejich financování a také zapojení lidského kapitálu, resp. dobrovolníků v neziskových organizacích. Získané poznatky následně mohou sloužit ke zvýšení důrazu na neziskový sektor ze strany státu, ke zlepšení právní úpravy, možnostech financování či například práci s dobrovolníky.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a na praktickou část. Teoretická část se bude věnovat nejprve představení neziskových organizací, vymezení jejich pojmů, funkcím neziskových organizací a jejich členění v národním hospodářství. Teoretická část se také bude zabývat samotným vývojem neziskových organizací v čase. Důraz přitom bude kladen na vývoj před rokem 2014 a vývoj po roce 2014, kdy vyšel v platnost nový občanský zákoník. Více tuto část bude rozebírat následující kapitola zabývající se právní úpravou neziskových organizací. Poslední podkapitolou je výčet typů neziskových organizací v České republice. Druhá kapitola se zabývá vznikem a zánikem neziskových organizací. První podkapitola představuje možné právní normy neziskových organizací v České republice. Následuje kapitola příjmů a výdajů neziskových organizací, resp. se jedná o jejich financování. Dále práce představí podmínky založení neziskové organizace dle nového platného občanského zákoníku, kde také poukáže na novinky a změny. Následují kapitoly možnosti financování NO, resp. získávání dotací od státu a samotné fungování a zánik neziskových organizací. Čtvrtá kapitola, umístěná v praktické části práce, se zabývá představením rolí neziskových organizací v hospodářství. Tato kapitola se bude zabývat počty neziskových organizací v hospodářství v uplynulých letech. Následuje makroekonomická analýza neziskového sektoru a v neposlední řadě také přehled ekonomických teorií zabývajících se příjmy a výdaji v hospodářství a náklady a přínosy pro stát. Dále se čtvrtá kapitola zabývá analýzou zvolené neziskové organizace. Nejprve bude představeno, jakým způsobem organizace funguje, následně bude nastíněna organizační

struktura a financování neziskové organizace. Dále budou zobrazeny výsledky hospodaření, identifikace základní funkce organizace a současně služba a úloha dobrovolnictví v neziskových organizacích. V závěru budou prezentovány poznatky z praxe spolu se zhodnocením a vztahem neziskové organizace ve vybraném sektoru.

V práci budou využity literární a internetové zdroje vztahující se k tématu neziskové organizace a její role v národním hospodářství.

## 2 Metodika a cíl práce

V práci je využito několik výzkumných metod, které slouží ke splnění hlavního cíle a cílů vedlejších. Jedná se o sběr dat, analýzu, komparaci a také o syntézu získaných poznatků. Sběr dat bude využit zejména u teoretické části práce, kde z vybraných literárních zdrojů bude vytvořen kompilát vztahující se k výše uvedeným kapitolám. Dále bude využita analýza v teoretické i praktické části práce vztahující se k zejména k analýze vybrané neziskové organizace. Komparace bude provedena v čase, a to zejména u vývoje neziskových organizací a právních formalit zachycených v občanském zákoníku. V neposlední řadě proběhne syntéza získaných poznatků, která bude využita v závěru praktické části práce.

Při analýze se bude práce orientovat zejména na detaily jevu. Úplným základem analýzy bude následně rozklad celku složitější skutečnosti na jednodušší části. Základní rovinou analýzy je přitom klasifikace jednotlivých částí celku a současně jejich rozčlenění do kategorií, a to podle skutečně sdílených znaků. Následně bude zkoumána struktura celku a vztahy mezi jeho jednotlivými prvky. Dojde tak k rozpracování zkoumaného problému a současně rozlišení podstatného od nepodstatného. Syntéza je opačným procesem, neboť funguje na spojování dvou nebo více prvků v jeden. Obvykle dospívá k závěru na základě shrnutí dvou dílčích poznatků do jednoho celku. Současně dospívá k závěrům na základě shrnutí dílčích poznatků a jejich zobecňování. Pomocí syntézy bude poznávána vnitřní struktura celku, budou odhalovány vztahy jednotlivých prvků a jejich funkce v rámci celku. Syntéza obvykle navazuje na předchozí analýzy zkoumaných jevů. Další metodou, která bude uplatněna je komparace. Jedná se o hledání společných, shodných nebo naopak rozdílných vlastností zkoumaných jevů. Na rozdíl od prostého srovnání, který má obvykle charakter pouze popisu, komparace jako taková má přísnější pravidla. Je třeba, aby byl určen její objekt, a především také kritéria komparace zkoumaných jevů (Sedláková, s. 20 – 25).

Hlavním cílem je zhodnocení role neziskových organizací v rámci hospodaření státu ve vztahu k vybrané neziskové organizaci v určitém sektoru. Ke splnění hlavního cíle bylo vytyčeno několik cílů vedlejších:

1. Empiricky popsat neziskový sektor v České republice a zmapovat obecně jeho roli v hospodářském systému.
2. Zjistit a identifikovat funkce, které plní nezisková organizace v rámci hospodářství.
3. Identifikovat dosavadní stav neziskového sektoru v rámci makroekonomických ukazatelů.

Pro dosažení cíle bude vybrána konkrétní nezisková organizace, která bude analyzována z pohledu hospodaření a samotného vývoje v čase, od vzniku neziskové organizace až do současnosti. Pro další působení neziskové organizace bude dále provedena SWOT analýza, která se pokusí navrhnout řešení v podobě slabých a silných stránek organizace, spolu s vytyčením příležitostí pro další rozvoj a sledováním případných hrozeb.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Neziskové organizace

Občanskou společnost si představme jako prostor pro život – pro jednání, rozhodování, sdružování atd. - mezi rodinou, státem a trhem (Skovajsa, 2010). Tento prostor má dvě základní vrstvy. Neorganizovanou, kam patří neformální uskupení. Např. účastníci demonstrace před Ministerstvem práce a sociálních věcí vyjadřující postoj k novým legislativním normám, petiční akce k zákonu o pěstounské péči apod. Druhou, objemnější vrstvou je organizovaná občanská společnost (Rakušanová, Stašková, 2007). Zahrnuje celou škálu institucí, které se liší jak z hlediska účelu (vzdělávání, rekreace a volný čas, zdravotní a sociální služby) a provozovaných činností (nemocnice, hospice, azylové domy, domovy pro seniory, domy na půl cesty, poradenská centra, apod.), tak z hlediska jejich právní subjektivity.

Nestátní neziskové organizace nejsou vymezeny legislativou. Zákon, který by je popsal, chybí. Na ohraničení prostoru pro existenci organizací občanské společnosti, tedy NNO, bude použita strukturálně operacionální definice, která byla na sklonku minulého století vytvořena Helmutem K. Anheierem a Lesterem M. Salomonem (1992). Popsali pět základních charakteristik, které vymezují NNO. Tato definice je mezinárodně uznávaná, slouží jako východisko pro mezinárodní výzkumy a srovnávací studie. Je akceptovaná a využívána i v českém prostředí.

Neziskové organizace, jakožto právnické osoby, vznikají především za účelem naplnění společensky prospěšného cíle či potřeby. V tom se také liší od jiných podnikatelských subjektů, které vznikají v zásadě za účelem dosažení zisku. Neziskové organizace sice zisk vlastně generovat mohou, tento zisk však musí být bezpodmínečně vložen zpět do organizace a musí být také náležitě využit k dosažení poslání organizace. Přerozdělování zisku mezi zainteresované členy organizace tedy není v žádném případě možné.

Kritéria členění neziskových organizací jsou různá. Nejčastěji se vyskytuje členění podle typu zakladatele, a to na nevládní neziskové organizace a příspěvkové organizace státu či jiných veřejnoprávních korporací – krajů, obcí. Dalším často zmiňovaným členěním je rozdělení neziskových organizací podle účelu vzniku a také způsobu financování. Momentálně se budeme zabývat členěním neziskových organizací na nevládní neziskové organizace a příspěvkové organizace státu.

Nezisková organizace zahrnuje několik hlavních znaků, které by měla splňovat. Jedná se především o organizovanost (kdy musí být přesně definovaná struktura organizace), nerozdělování zisku (již zmiňovaný zákaz přerozdělování zisku mezi osoby podílející se na chodu organizace), samospráva (přesně definovaný způsob vnitřní správy organizace) a dobrovolnost (zásadně dobrovolná účast všech zainteresovaných osob).

Jednotlivé formy neziskových organizací jsou definovány zákonem. Základním právním předpisem, který upravuje založení, způsob správy i zánik neziskových organizací je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Kromě základního právního předpisu existuje i řada předpisů speciálních, patří k nim např. zákon č. 227/1997 Sb., zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřeneckých fondů, zákon o nadacích a nadačních fondech, zákoník práce, zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech (Hobzová, 2019, online)

**Organizovanost** - NNO má jasnou organizační strukturu. Může jít o právnickou osobu, která je registrovaná na odpovídajícím místě (úřadě), je zapsaná v příslušných rejstřících (nadační, obchodní, apod.), je dohledatelná v relevantních databázích (ARES, justice apod.). To však není nezbytné. Jedinou podmínkou je právě existence organizační struktury. Tato podmínka vyřazuje jednorázová účelová uskupení.

**Soukromý charakter** - Tato charakteristika vyčleňuje NNO ze systému státní správy. Zdůrazňuje jejich nezávislost a samostatnost. Tím se současně nevylučuje možnost podpory NNO z veřejných zdrojů.

**Neziskovost** - Jde o charakteristiku, jejíž nevhodná interpretace dlouhodobě komplikuje každodenní život NNO a může ohrozit jejich finanční stabilitu. Vytváření zisku je pro rozvoj NNO a pro jejich dlouhodobou perspektivu nezbytné. Neziskovost (non-profit) znamená, že NNO nemůže vzniklý zisk rozdělovat (např. mezi své členy, vedení apod.), ale musí ho použít na uskutečnění svých cílů a naplnění svého poslání. V tom se neziskový a ziskový sektor liší.

**Samosprávnost** - NNO řídí samy sebe, samy regulují svoji činnost, mají nástroje na vnitřní kontrolu. Nejsou řízeny zvenčí jinými subjekty.

**Dobrovolnost** - Tato charakteristika obsahuje několik aspektů. Jednak dobrovolné sdružování občanů za účelem dosažení definovaných cílů, dále vykonávání dobrovolných



pracovních činností bez nároku na odměnu. Konečně zahrnuje i dobrovolnou podporu organizace formou dárcovství.

### **3.1.1 Funkce neziskových organizací**

Neziskový veřejný sektor, na rozdíl od neziskového soukromého sektoru, zabezpečuje převážně realizaci výkonu veřejné správy (tím jsou myšleny organizační složky státu a územní celky, ale i některé organizace příspěvkové). Pokud jde o neziskový soukromý sektor, organizace působící v tomto sektoru stojí většinou mimo dosah této veřejné správy. Veřejné neziskové organizace se podílí na výkonu veřejné správy, a to na úrovni státu, regionu a obce, jejich opodstatnění je tedy dáno jakýmsi posláním. Soukromé neziskové organizace se podílí na veřejné politice v rámci občanské společnosti, jde o schopnost určitého společenství lidí, kteří spolupracují v určeném prostoru, aby organizovali a vzájemně usměrňovali své jednání. (Gajdová, 2020).

### **3.1.2 Členění neziskových organizací**

Neziskový sektor se člení podle právní normy, charakteru poslání, předmětu činnosti, kritéria zakladatele, kritéria financování a podle funkce neziskových organizací.

**Právní norma** – klade důraz na institucionální formu NO, vymezenou konkrétní legislativou. V právním systému ČR potom neziskové organizace nejbližší vymezuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, který v § 18, odstavci 7, odhaluje charakter PO, která nebyla zřízena či založena za podnikatelským účelem. Zákon byl postupně aktualizován a nestátní neziskové organizace jsou od 1.1.2014 vymezeny novým občanským zákoníkem. Původní zákon obsahoval tyto organizace:

- 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
- Obce
- Vyšší územní samosprávné celky
- Organizační složky státu a územních samosprávných celků

- Příspěvkové organizace
- Státní fondy

Některé z výše uvedených organizací mají soukromoprávní charakter a jedná se o organizace nestátní. Konkrétně jde o občanská sdružení včetně odborových organizací, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, pro které v současnosti platí nový občanský zákoník, nebo samotný zákon zvlášť. Aktuální legislativa k těmto organizacím je následující:

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

**Charakter poslání** – jedná se o stanovení hranic mezi veřejně a vzájemně prospěšnou činností. Veřejně prospěšné organizace mají produkovat veřejné a smíšené statky, které uspokojí veřejnost (charita, vzdělávání, státní správa apod.). Vzájemně prospěšné organizace jsou pak ty, které slouží účelu vzájemné podpory skupin občanů nebo právnických osob a spojuje je společný zájem. Slouží k uspokojení vlastního zájmu a státní správa kontroluje, zda tento zájem neodporuje, či je nekorektní vůči zájmu druhých.

**Předmět činnosti** – pro neziskové organizace se používají tři klasifikace (Gajdová, 2020):

- Systém klasifikace netržních činností OSN (COPNI)
- Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu – národní verze (CZ – COPNI)
- Odvětvová klasifikace Nevýrobních ekonomických činností

Klasifikace CZ-COPNI je závazná pro statistická zjišťování prováděná podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, a dále v případech, kde tak stanoví zvláštní právní

předpis. Předmětem klasifikace CZ-COPNI je třídění výdajů jednotlivých neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu. Oddíly klasifikace CZ-COPNI jsou následující a dle nich se řadí neziskové organizace – bydlení, zdraví, rekreace a kultura, vzdělávání, sociální péče, náboženství, politické strany, odborové organizace, ochrana životního prostředí a služby jinde neuvedené.

**Kritérium zakladatele** – zde lze nalézt celkem tři typy, a to veřejnoprávní instituce, soukromoprávní organizace a veřejnoprávní organizace. Veřejnoprávní organizace jsou založené státní správou nebo samosprávou, a proto se nazývají veřejnoprávní organizace (např. příspěvková organizace). Soukromoprávní organizace jsou založeny soukromou fyzickou nebo právnickou osobou, příkladem jsou např. nadace a spolky. Veřejnoprávní instituce jsou založeny státní správou a výkon veřejné služby jim je dán jako povinnost ze zákona (např. vysoká škola).

**Kritérium financování** – jedná se o dělení organizací na ty, které jsou plně financované státním rozpočtem (např. složky státu), organizace financované částečně z rozpočtu (např. příspěvkové organizace), organizace financované z různých zdrojů (sbírky, sponzoring, dary, granty apod.) a organizace financované z realizace svých výsledků.

**Funkce** – neziskové organizace se dělí na servisní, advokační, zájmové a filantropické. Servisní organizace poskytují přímé služby, řeší veřejné problémy. Advokační organizace sledují práva skupin či veřejných zájmů a dle potřeby brání nebo prosazují změny. Filantropické organizace (nadace a nadační fondy) podporují hmotně a finančně veřejně prospěšné aktivity. Zájmové neziskové organizace tvoří největší část v neziskovém sektoru ČR a jsou postaveny výhradně na členském principu (sport, kultura, dobrovolní hasiči apod.)

### 3.1.3 Typy neziskových organizací v ČR

Typů neziskových organizací je více. V ČR se nejčastěji setkáváme s následujícími typy, kdy neziskovou organizaci lze založit v některé z těchto zákonem uznaných forem (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - § 214 -418):

**Spolek a pobočný spolek** (spolky nahradily dřívější občanská sdružení, která musela být dle nové právní úpravy přetvořena, nejčastěji právě na spolky) - jde o nejčastější formu neziskových organizací zřizovaných za nejrůznějšími účely. V názvu spolku musí být obsaženo označení spolek, zapsaný spolek nebo jen zkratka z.s.

**Nadace a nadační fondy** (tyto formy neziskových organizací spadají pod tzv. fundace) – zřizují se za veřejně prospěšnými či dobročinnými účely. Od spolků se liší tím, že jde o účelová sdružení majetku, u spolků jde pak o účelová sdružení osob.

**Ústav** (tato forma neziskových organizací nahradila dřívější obecně prospěšnou společnost) – ústavy se zřizují zejména pro poskytování různých typů veřejně prospěšných služeb. Na rozdíl od spolků a fundací se u ústavů osobní a majetková složka propojuje. Ústav není založen na členském principu, ale po personální stránce funguje na podobném principu jako obchodní korporace, tedy na principu zaměstnaneckém. V názvu ústavu musí být obsaženo označení zapsaný ústav nebo jen zkratka z.ú.

Za další formy neziskových organizací jsou považována **účelová zařízení církví či školské právnické osoby**.

Nezisková organizace musí naplňovat zákonem stanovené znaky a musí být zřízena v jedné z forem uznaných zákonem. Při zakládání neziskové organizace je vždy nutné pečlivě zvážit, za jakým účelem má organizace vzniknout.

Neziskové organizace jsou charakterizovány jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla, se dotýkají i neziskových organizací.

Nejrozšířenější forma neziskových organizací - občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek (zkratka z.s.). Větší důraz by měl být kladen na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Dosavadní občanská sdružení mají tři roky na to, aby uvedla své základní dokumenty i způsoby fungování do souladu s novou právní úpravou. Pokud nebudou schopny nové úpravě vyhovět, mají též možnost transformace na další nové formy ústav nebo sociální družstvo.

Přímo v novém Občanském zákoníku najdeme rovněž novou úpravu nadací a nadačních fondů (také zákon 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech byl zrušen). Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící

ke konkrétně vymezenému účelu. Změny ocení zvláště nadační fondy, kterým nová legislativa otevírá možnosti širších aktivit.

Nová právní forma ústav, kterou rovněž zavádí nový občanský zákoník, označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.

Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl od 1. ledna 2014 zrušen, nahradila jej nová úprava ústavů obsažená v novém občanském zákoníku. Stávající obecně prospěšné společnosti se však transformovat nemusí a mohou i nadále fungovat podle zmíněného zrušeného zákona, není však už možné zakládat nové. Nicméně i možnost transformace je pro ně otevřena, kromě ústavu se nabízí ještě možnost, aby se staly sociálními družstvy.

Odpovědí na rozvoj sociálního podnikání je nová právní forma sociální družstvo, kterou najdeme v zákoně o obchodních korporacích. Jde o družstva fungující na neziskových principech (nedochází v nich např. ke zhodnocování vkladů), sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.

Pro evidované právnické osoby (církvní neziskové organizace) zůstává vše při starém. Evidované právnické osoby se nadále řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Aktuálně existují tedy v České republice následující typy neziskových organizací:

- spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace
- nadační fondy
- evidované právnické osoby

### **3.2 Obecná úprava právnických osob v NOZ**

Nový občanský zákoník (zákon 89/2012 Sb. - dále „NOZ“) obsahuje komplexní obecnou úpravu postavení právnických osob, která platí jak pro obchodní korporace (obchodní

společnosti a družstva upravená zákonem o obchodních korporacích - zákon 90/2012 Sb. - dále „ZOK“), tak pro ostatní, upravené přímo v NOZ.

NOZ rozlišuje v souladu se zavedenou odbornou terminologií tři základní typy právnických osob:

**Korporace** - jde o společenství osob (fyzických nebo právnických - členů, společníků, atd.), které se sdružují za účelem dosažení určitého společného cíle. Jednotlivé druhy korporací jsou upraveny v NOZ (spolky) a ZOK (obchodní korporace a družstva včetně sociálních družstev). Korporací je rovněž zájmové sdružení právnických osob podle „starého“ občanského zákoníku (zákon 89/2012 Sb.).

**Fundace** - jde o účelová sdružení majetku - na rozdíl od korporací, které mají osobní základ, je podstatou fundace majetek, vyčleněný k určitému účelu. NOZ zná dva druhy fundací, a to nadace a nadační fondy.

**Ústavy** - propojují v sobě znaky korporací (osobní složka - zaměstnanci) i fundací (majetková složka - vklad zakladatele). V našem právním řádu se vyskytují dva typy ústavů - obecně prospěšné společnosti a ústavy.

### 3.2.1 Vznik právnické osoby

Právnickou osobu lze založit jen tehdy, stanoví-li tak zákon. Právnická osoba vzniká zpravidla zápisem do veřejného rejstříku. Právní úpravu veřejných rejstříků obsahuje zákon 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.

Pro zakladatelské právní jednání se vyžaduje písemná forma. U nadace a ústavu se navíc vyžaduje forma veřejné listiny (notářského zápisu). Založení a vznik právnické osoby nespádají časově v jedno - nejprve je sepsáno zakladatelské právní jednání a teprve následně (odstup může být v řádu týdnů až měsíců) dochází k zápisu do rejstříku a tím i ke vzniku právnické osoby. Za právnickou osobu lze ovšem jednat (např. uzavřít kupní smlouvu) již před jejím vznikem (logicky ovšem až po založení). Kdo takto jedná - zpravidla zakladatel nebo člen orgánu dané osoby - je z daného jednání oprávněn a zavázán sám. Právnická osoba může účinky těchto jednání do tří měsíců od svého vzniku převzít; v takovém případě platí, že je z těchto jednání oprávněna a zavázána od počátku.

### 3.2.2 Veřejná prospěšnost

Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud

na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu. Status veřejné prospěšnosti bude udělován pouze na návrh dané právnické osoby a při splnění podmínek stanovených zvláštním zákonem. Předpokládá se, že status veřejné prospěšnosti bude podmínkou přiznání některých daňových úlev a dalších výhod, jejichž rozsah však není dosud znám. Zákon o veřejné prospěšnosti nebyl přijat a v tuto chvíli tedy úmysl zákonodárce není naplněn.

### **3.2.3 Orgány právnické osoby**

Právnická osoba tvoří orgány o jednom členu (individuální) nebo o více členech (kolektivní). Členem orgánu právnické osoby může být i jiná právnická osoba. U většiny právnických osob je struktura orgánů zákonem předepsána a lze měnit zpravidla pouze počet členů těchto orgánů a délku jejich funkčního období. Výjimkou jsou spolky, které naopak mohou mít orgány vytvořeny takřka libovolně.

Nestanoví-li zakladatelské právní jednání jinak, rozhoduje kolektivní orgán právnické osoby většinou přítomných členů. Přitom je schopný usnášení za přítomnosti nadpoloviční většiny všech svých členů.

I nepřítomný člen orgánu má právo se dozvědět obsah přijatého rozhodnutí. Hlasoval-li některý ze členů orgánů proti rozhodnutí, zaznamená se jeho odchylný názor. Zakladatelské právní jednání může určit, že kolektivní orgán může rozhodnutí přijímat i mimo zasedání (rozhodování per rollam) - písemně nebo s využitím technických prostředků (např. elektronicky, e-mailem apod.).

Kdo přijme funkci člena voleného orgánu, je povinen ji vykonávat s péčí řádného hospodáře. Přitom odpovídá za škodu, kterou při výkonu funkce způsobí. Stane-li se, že člen orgánu nenahradil právnické osobě škodu, kterou jí způsobil porušením povinnosti při výkonu funkce, ručí věřiteli právnické osoby za její dluh v rozsahu, v jakém škodu nenahradil, pokud se věřitel plnění na právnické osobě nemůže domoci. Jinými slovy, způsobil-li člen orgánu škodu, kterou nenahradil, může po něm jakýkoli věřitel této právnické osoby vymáhat uhrazení své pohledávky až do výše neuhrazené škody - náhrada škody je realizována z vlastního majetku daného člena orgánu.

Odpovědnost je zakotvena pouze pro členy volených orgánů právnických osob - členové nevolených orgánů (členská schůze spolku, valná hromada akciové společnosti) podle výše uvedených pravidel za škodu neodpovídají.

Odstoupí-li člen voleného orgánu ze své funkce prohlášením doručeným právnické osobě, zaniká funkce uplynutím dvou měsíců od doručení prohlášení.

### **3.2.4 Jednání za právnickou osobu**

Za právnickou osobu jedná navenek její statutární orgán. Způsob, jakým tak činí, je zakotven v zakladatelském právním jednání a zapisuje se do veřejného rejstříku. Není-li stanoveno jinak, jedná za právnickou osobu, která má kolektivní statutární orgán, každý člen tohoto orgánu samostatně (zákon 89/2012 Sb.).

Statutárnímu orgánu náleží veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby.

Právnickou osobu zastupují její členové nebo zaměstnanci v rozsahu obvyklém vzhledem k jejich zařazení nebo funkci; přitom rozhoduje stav, jak se jeví veřejnosti. Omezení zastupujícího oprávnění vnitřním předpisem právnické osoby má účinky vůči třetí osobě, jen muselo-li jí být známo.

### **3.2.5 Zrušení právnické osoby**

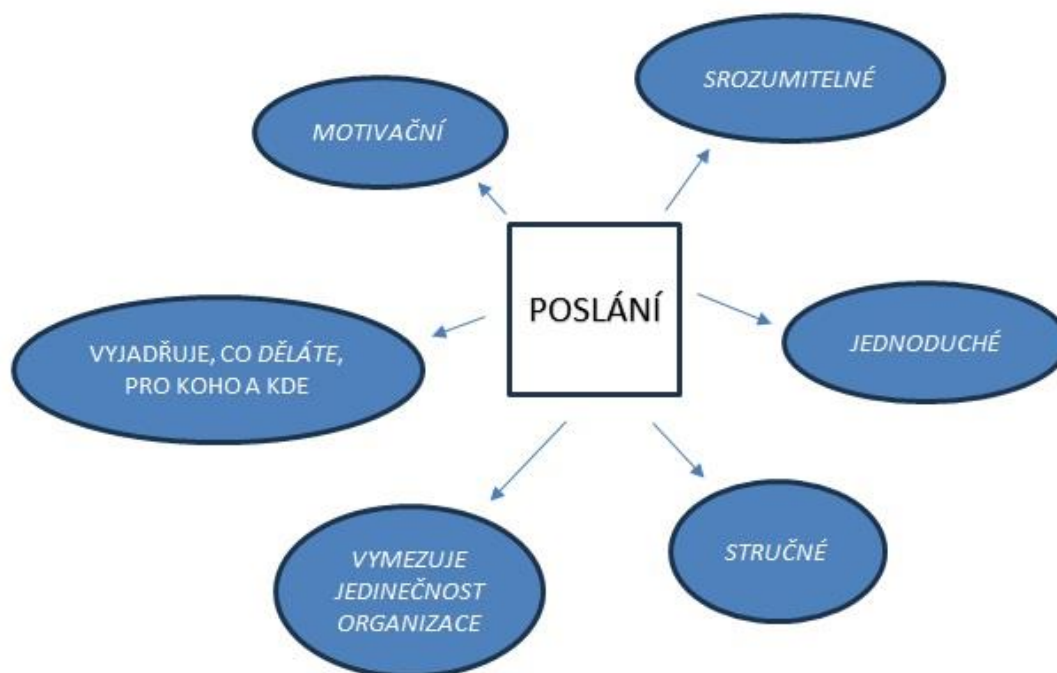
Právnická osoba se zruší právním jednáním, uplynutím doby, rozhodnutím orgánu veřejné moci nebo dosažením účelu, pro který byla ustavena, případně z dalších důvodů stanovených zákonem. Po zrušení právnické osoby se vyžaduje její likvidace, ledaže celé její jmění nabývá právní nástupce nebo stanoví-li zákon jinak. Dochází-li ke zrušení právnické osoby s likvidací, musí být ustanoven likvidátor, který provede formální proces likvidace v souladu se zákonem. Použití likvidačního zůstatku může být pro různé typy právnických osob omezeno - zpravidla tedy není možno s ním naložit libovolně, ale jen v souladu se zákonem, případně zakladatelským právním jednáním dané osoby (Svět neziskovek [online]).

## **3.3 Poslání a vize neziskových organizací**

*„Většina problémů, které jste schopni přesně definovat, je už částečně vyřešena“* (Úspěšná nezisková organizace, s.21). V tomto mottu je vlastně ukryto, jak moc důležité je v každé organizaci, stanovit a definovat si přesně vize, poslání a to, čeho by organizace měla dosáhnout, zvláště pak, jedná-li se o organizaci neziskovou. Poslání by mělo být jasné a srozumitelné, s ohledem na zaměstnance, ve kterých se poslání a vize organizace odráží. Ke správné funkčnosti slouží určité charakteristické znaky, které jsou znázorněny v následujícím schématu.



Obrázek 1 Znaky dobrého poslání



Zdroj: Vlastní zpracování

Správně si stanovit posláním či vize, je vlastně základem úspěchu. Proto by si organizace při sestavování posláním měla odpovědět na otázku, co bych chtěla ve společnosti zlepšit a čím by vlastně měla být přínosná, a to ať v současném okamžiku, nebo s ohledem na budoucnost. Když formulace posláním nebude podceňena, organizace se pravděpodobně bude rozvíjet správným směrem – vize je totiž chápána jako určitý cíl, ke kterému směřuje činnost celé organizace a pokud je nastavena dle správných kritérií, umožňuje určovat jasná pravidla při rozhodování a v neposlední řadě také stabilitu v nejistých obdobích (Průvodce podnikáním.cz [online], 2023).

Obecně je rozlišován pojem vize a posláním, přičemž vize je jakýsi pohled do vzdálené budoucnosti, sny a představy, které mohou existovat pouze v hlavě vlastníka organizace a které je také potřeba s plynoucím časem aktualizovat a přehodnocovat, jen tak se může organizace dále posouvat a vyvíjet. Naproti tomu posláním by mělo být komunikováno vrcholovým managementem, mělo by být tedy v povědomí každého zaměstnance či dobrovolníka, nepochybně bude pocházet z přesvědčení organizace a jejího předmětu „podnikání“. Jak již bylo zmiňováno, mělo by splňovat všechny charakteristické znaky včetně srozumitelnosti, jednoduchosti a stručnosti (Čermák, 2018).

### 3.4 Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020

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

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

Vymezení NNO, zpracované RVNNO (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace) a používané pro účely této státní politiky, vychází z právních forem typických pro NNO. Toto vymezení nepolemizuje s mezinárodním vymezením, ale zužuje okruh právních forem, které ji naplňují. Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

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

Tuto definici doplňuje členění NNO do několika typů podle jejich funkce. Podle funkce jde o:

- Servisní NNO

- Advokační NNO
- Zájmové NNO
- Filantropické NNO

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

Advokační NNO bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

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

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

Tabulka 1 Typologie NNO v ČR

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: Vlastní zpracování, Sekretariát RVNNO na základě usnesení vlády ČR č.608/2015

### 3.5 Neziskové organizace do 31. prosince 2013

NNO jsou nejčastěji děleny a popisovány na základě následujících kritérií: jakou plní funkci ve společnosti, jaká je jejich právní subjektivita, jaký je dopad jejich prospěšné činnosti, jaký druh činnosti vykonávají.

Role nestátních neziskových organizací ve společnosti (Šedivý, Medíková, 2017):

- Poskytování služeb – zejména jde o takové druhy a okolnosti poskytovaných služeb, které stát nemůže zajistit, či je nemůže realizovat v požadované kvalitě a v žádoucím čase; v oblasti sociálních služeb jde např. o individuální péči pro osoby s mimořádně těžkým postižením.
- Advokační služby - obhajoba obecných zájmů nebo zájmů skupin; v oblasti sociální se jedná o společnost, která sdružuje organizace působící v oblasti

sociální a zdravotní; mezi činnosti patří např. lobování za zákon o sociálních službách, připomínkování oborové legislativy, iniciace diskusí mezi státními a neziskovými subjekty.

- Budování komunity – podpora vztahů mezi jednotlivci a organizacemi na základě společných zájmů, integrace lokální společnosti; sociální NNO se podílejí na komunitním plánování a na dlouhodobém plánu rozvoje sociálních služeb.

Právní subjektivita (Šedivý, Medíková, 2017):

**Občanská sdružení (o.s.)** - Řídí se zákonem 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Sdružují fyzické i právnické osoby za účelem realizace vlastních zájmů. Činnosti směřují k uspokojení potřeb členů. O.s. realizuje pouze takové činnosti, které jsou definovány v jeho zakládacích dokumentech (ve stanovách) nebo ty, které jsou jednoznačně prostředkem k naplnění jeho cílů. O.s. je nejobvyklejším neziskovým subjektem. Důvodem je snadný způsob jeho založení (stačí zpracování stručného a jednoduchého statutu a jeho evidence u Ministerstva vnitra ČR) a nenáročná administrace. O.s. je jediným neziskovým subjektem, který nemá zákonnou povinnost zveřejňovat informace o své činnosti, včetně hospodaření. O.s., kterým záleží na uznání a důvěře veřejnosti, tyto informace přesto zpracovávají a dávají k dispozici. Finančním zdrojem jsou členské příspěvky. Další formy příjmů jsou povoleny.

**Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)** - Řídí se zákonem 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Účelem o.p.s. je poskytovat služby, které jsou definovány v její zakládací listině, určenému segmentu veřejnosti. Služby mohou být vykonávány za úplatu, musí však být poskytovány všem osobám za stejných a předem známých podmínek. Prodej služeb je hlavním zdrojem příjmů, nevylučují se příjmy jiného druhu - dary, sponzorské příspěvky, nadační příspěvky, dotace.

**Nadace** - Řídí se zákonem 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Vzniká zápisem do nadačního rejstříku na místně příslušném rejstříkovém soudu. Klíčovým zakládacím dokumentem je nadační listina, z níž vychází statut nadace, tedy pravidla její činnosti. Nadační aktivity jsou omezené. Je to dáno tím, že nadace byly zřízeny s jediným cílem, a to shromažďovat a množovat majetek za účelem podpory třetích subjektů. Nadace musí ze zákona disponovat nadačním jměním v minimální hodnotě 500 000 Kč. Toto jmění je nehnutelné, nelze s ním disponovat. Všechny změny ve výši nadačního jmění musí být zapsány v nadačním rejstříku. Úroky z tohoto jmění spolu s dalšími získanými dary jsou základem pro podporu oněch třetích subjektů. Jaký okruh činností nadace podporují, kdo je příjemcem

jejich podpory, jak často podporu udělují, to vše musí být obsaženo ve statutu nadace. Nadace musí poskytnout podporu každoročně. Nečinnost nadací je důvodem k jejímu výmazu z nadačního rejstříku.

**Nadační fond (NF)** - Řídí se stejným zákonem jako nadace (227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech). Je zřizován pro stejný účel, tedy pro účel podpory třetích subjektů. Platí pro něj stejná pravidla, s výjimkou dvou aspektů. Zákon nadačnímu fondu ukládá povinnost vkladu nadačního jmění, nikoliv však jeho výši. Nadačním jměním může teoreticky být 1 Kč. Nadační fond tedy neváže významný kapitál, což je oproti nadaci jeho výhodou. Další výhodou je možnost zúžit okruh příjemců podpory. Nadační fond může poskytovat příspěvky trvale pouze jednomu subjektu, pokud je toto pravidlo zakotveno v jeho statutu. Odkud nadační fond čerpá prostředky k podpoře? Obvyklými příjmy jsou dary a sponzorské příspěvky, případně nadační příspěvky z jiných nadací a fondů, dotace.

**Evidované právnické osoby** - Řídí se podle zákona 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Jsou zakládány orgány církví nebo náboženských společností. Jejich registračním místem je Ministerstvo kultury ČR (rejstřík církevních právnických osob). Fungují jako samostatné právnické osoby. Současně jsou však součástí církví a jsou podřízeny svým zakladatelům.

#### **Prospěšnost:**

- veřejně prospěšné organizace - vyvíjejí činnost obecně prospěšnou, jsou přínosem pro celou společnost
- vzájemně prospěšné organizace - přinášejí přímý prospěch pouze svým členům a jejich blízkým (rodina)

Tento princip členění NNO je problémový. Veřejná a vzájemná prospěšnost se v každodenní praxi prolíná, jednoznačná kritéria prospěšnosti zatím nejsou definována.

**Druh činnosti** - Aktivity neziskových organizací lze členit v rámci tří klasifikačních systémů. ICNPO je mezinárodní klasifikace neziskových organizací, kterou vytvořili Salomon a Anheier jako nástroj pro zpracování mezinárodních komparatistických výzkumů (1997). Systém OSN - COPNI je klasifikací, kterou používá Český statistický ústav (dále ČSÚ) pro služby neziskových institucí sloužících domácnostem. Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ) kategorizuje ekonomické aktivity, které souvisí s organizační

jednotkou, tedy ekonomickým subjektem (respondentem). OKEČ používá ČSÚ pro odvětvovou klasifikaci ekonomických nevyrobních činností (Frič, Goulli, 2001).

Dnem 1. 1. 2014 vstoupil v účinnost nový občanský zákoník (zákon 89/2012 Sb.), který významně ovlivnil každodenní praxi řady subjektů, včetně nestátních neziskových organizací. Občanský zákoník některé právnické osoby ruší, jiné ustanovuje. Právnické osoby nově dělí na korporace (členské organizace - spolky, obchodní společnosti, družstva), fundace (majetkové organizace - nadace, nadační fondy) a ústavy (kombinují oba principy). Nový občanský zákoník od sebe jasně a striktně odděluje organizace, které se starají výhradně o své členy, organizace, které ošetřují majetek a přerozdělují jej dle zákona jiným, organizace, které poskytují veřejně prospěšné služby. Nová legislativa zpřehlední oblast nestátních neziskových organizací a podpoří jejich transparentnost. Současně bude klást větší nároky na jejich řízení a administraci.

### **3.6 Neziskové organizace po 1. lednu 2014**

Nový občanský zákoník (zákon 89/2012 Sb.), který nabyl účinnosti dne 1. ledna 2014, je páteří ucelené rekodifikace soukromého práva České republiky. Současně s ním nabývá účinnosti také nový zákon o obchodních korporacích (zákon 90/2012 Sb.) a řada dalších nových či významně novelizovaných právních předpisů. Zároveň se ruší stávající občanský zákoník (zákon 40/1964 Sb.) a obchodní zákoník (zákon 513/1991 Sb.). Nová civilní legislativa výrazně zasahuje do všech oblastí lidského života, mimo jiné také do sféry neziskových organizací.

Shrnutí nejdůležitějších změn účinných od 1. ledna 2014 (Svět neziskovek [online], 2014):

- Občanská sdružení vzniklá dle zákona 83/1990 Sb. se ze zákona stala spolky podle nového občanského zákoníku. Sdružení mají právo rozhodnout o změně své právní formy na zapsaný ústav nebo na sociální družstvo.
- Obecně prospěšné společnosti, vzniklé dle zákona 248/1995 Sb. se při své činnosti nadále řídí tímto (zrušeným) zákonem. Nové obecně prospěšné společnosti již nelze zakládat.
- Zájmová sdružení právnických osob, vzniklá dle zákona 40/1964 Sb. se nadále řídí tímto (rovněž zrušeným) zákonem. Nová již nelze zakládat. Zájmové sdružení má možnost změnit svou právní formu na spolek.

- Nadace a nadační fondy se řídí novou (značně pozměněnou) právní úpravou nového občanského zákoníku.
- Je možno zakládat dvě nové právní formy neziskových organizací, a to zapsaný ústav podle nového občanského zákoníku a sociální družstvo dle zákona o obchodních korporacích - jedná se o „modifikovanou verzi standardního družstva“, určenou zejména pro sociální podnikání.
- Je zřízen (zákon 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob) veřejný rejstřík, do kterého se na podobném principu, jako v minulosti do rejstříku obchodního, zapisují všechny právnické osoby.
- Výklad nové civilní legislativy vzhledem k jejímu rozsahu (jen nový občanský zákoník má více než tři tisíce paragrafů) je poměrně obtížný, a to nejen pro laiky, ale stejnou měrou i pro odborníky, ať už se jedná o pracovníky soudů, notáře, advokáty nebo jiné právnické profese. Je tedy potřeba počítat s tím, že zejména v počátcích své účinnosti bude nová legislativa představovat zvýšenou zátěž jak pro své adresáty, včetně neziskových organizací, tak pro profesionály, kteří se zabývají jejím výkladem a aplikací. Proto nelze než doporučit, aby se ti, jichž se to nejvíce týká včas informovali o dopadech nové právní úpravy právě na jejich organizaci.

Počty jednotlivých organizací, evidovaných v letech 1990 – 2012 uvádí tabulka níže, která je kvůli přehlednosti rozdělena na dvě části (Tabulka 2, Tabulka 3).

Tabulka 2 Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2012 (část 1)

Rok/Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
1990	3 879					
1991	9 366					
1992	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>				
	15 393	1 551				
1993	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>				
	21 694	2 768				
1994	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>				
	24 978	3 800				
	77 801	458	1 278	2 183	4 348	32 376

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad



Tabulka 3 Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2012 (část 2)

Rok/Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
1995	<i>prosinec</i>	<i>listopad</i>				
	26 814	4 253				
1996	<i>březen</i>	<i>březen</i>		<i>březen</i>		
	27 807	4 392		*1		
1997	<i>březen</i>	<i>prosinec</i>		<i>březen</i>		
	30 297	5 238		52		
1998	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>		
	36 046	**55	**71	129		
1999	<i>léto/podzim</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>		
	38 072	272	695	560		
2000	<i>květen</i>	<i>květen</i>	<i>květen</i>	<i>květen</i>		
	42 302	282	735	557		
2001	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>		
	47 101	299	784	701		
2002	<i>říjen</i>	<i>říjen</i>	<i>říjen</i>	<i>říjen</i>	<i>říjen</i>	<i>říjen</i>
	49 108	330	825	762	4 785	30 547
2003	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>	<i>listopad</i>
	50 997	350	859	884	4 946	31 509
2004	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	53 306	362	898	1 038	4 927	32 020
2005	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	54 963	368	925	1 158	4 605	33 178
2006	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	58 347	380	992	1 317	4 464	28 868
2007	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	61 802	390	1 048	1 486	4 446	29 378
2008	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	65 386	411	1 095	1 658	4 399	29 752
2009	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	68 631	429	1 168	1 813	4 347	30 640
2010	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	72 111	449	1 205	1 958	4 352	31 166
2011	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>
	75 627	445	1 269	2 126	4 366	32 104
2012	<i>červen</i>	<i>červen</i>	<i>červen</i>	<i>červen</i>	<i>červen</i>	<i>červen</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad

Tabulka 4 Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2017

Rok / právní forma	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšná společnost	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Občanská sdružení	Organizační jednotky sdružení	Spolky	Pobočné spolky	CELKEM
2005	347	927	906	x	4 429	53 302	30 248	x	x	90159
2006	357	959	1 079	x	4 299	55 535	30 576	x	x	92805
2007	368	1 022	1 261	x	4 286	58 523	30 743	x	x	96203
2008	372	1 032	1 416	x	4 234	59 545	30 238	x	x	96837
2009	413	1 061	1 612	x	4 216	62 187	29 152	x	x	98641
2010	434	1 129	1 785	x	4 251	66 527	29 609	x	x	103735
2011	435	1 195	1 968	x	4 277	70 540	30 188	x	x	108603
2012	444	1 245	2 150	x	4 286	73 460	30 941	x	x	112526
2013	511	1 343	2 412	x	4 119	81 756	31 234	x	x	121375
2014	490	1 331	2 867	142	4 117	x	x	82 778	24 761	116486
2015	515	1 556	2 830	398	4 127	x	x	85 492	25 102	120020
2016	530	1 672	2 776	685	4 145	x	x	88 895	25 239	123942
2017	533	1 798	2 721	892	4 150	x	x	92 180	25 102	127376
2018	523	1 859	2 647	1 042	4 142	x	x	97 174	25 475	132862
2019	522	1 952	2 591	1 179	4 132	x	x	99 296	25 319	134991
2020 březen	524	1 978	2 569	1 197	4 012		x	99 784	25 330	135394

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad

### 3.7 Vznik a zánik neziskové organizace

Podle českého práva lze založit následující právnické osoby, jejichž hlavní činností není (nebo nemusí být) podnikání nebo jiná výdělečná činnost. Jak již výše bylo zmíněno, jedná se o neziskové organizace, konkrétně pak spolek, nadace, nadační fond, ústav nebo družstvo.

Nejčastěji se volí spolek, jelikož je méně formální a velmi flexibilní. K jeho založení a fungování není potřeba notářský zápis a lze v něm zvolit různé druhy členství, což umožní nastavit například různou výši členských příspěvků. Pružně je možné upravit i vnitřní organizaci a fungování spolku. Tato forma je vhodná pro typ neziskové organizace, jejímž cílem je sdružit více osob kvůli naplňování společného zájmu. Může se jednat například o ochranu životního prostředí, volný čas dětí a mládeže, ochranu lidských práv a práv zvířat a další aktivity. Obdobně jako spolek je družstvo společenstvím osob vedených za účelem vzájemné podpory, případně za účelem podnikání. Největší výhodou družstva je tedy možnost neomezeně podnikat. Pro založení družstva je potřeba notářský zápis, administrativně je tedy náročnější (FB advokáti [online], 2022).

K poskytování služeb hospodářsky nebo společensky užitečných je určen ústav, který kombinuje osobní a majetkovou složku. Je tedy nutné složit vklad, se kterým však může být

volně nakládáno. Typické jsou ústavy poskytující sociální služby, společenské a školící služby apod. Zakladatelů ústavu může být více, nelze se však později k ústavu připojit jako jeho “člen”, což je rozdílné oproti spolku nebo družstvu, které mohou nabírat další členy v průběhu svého fungování. Vnitřní organizaci nelze nastavit libovolně, neboť se povinně zřizuje správní rada a ředitel. Lze nicméně nastavit silnou roli zakladatele, čímž si zakladatel zabezpečí silný vliv na směřování ústavu (FB advokáti [online], 2022).

Nadace a nadační fond slouží k vyčlenění majetku. Základním prvkem je nezcizitelný majetek sloužící k určitému, společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu, na který je nadace vázána. Činnost obou forem určuje zakladatelské jednání, na které se uplatní princip nezměnitelnosti vůle zakladatele. Nadace a nadační fondy fungují na principu kumulace financí, které jsou následně poskytovány přímo či nepřímo prostřednictvím programů, vzdělávání, konzultací apod. vybraným skupinám osob nebo projektům. Vnitřní organizace nadace je daná, povinně je zřizován statutární orgán, a pokud dosáhne nadační kapitál alespoň 5 000 000 Kč, pak i kontrolní orgán. Založit nadaci lze jen ve formě notářského zápisu a minimální výše nadační jistiny je 500000 Kč. Fungování nadace je tedy administrativně náročnější. U nadačního fondu naopak minimální výše nadační jistiny není stanovena. Vnitřní organizace je rovněž daná, povinně je zřizován statutární orgán i kontrolní orgán. Založit nadační fond lze také jen ve formě notářského zápisu (FB advokáti [online], 2022).

Přehledný popis vnitřní organizace a fungování neziskových organizací, spolu s charakteristikami jednotlivých právních forem neziskových organizací je uveden v následujících tabulkových souhrnech pro jednotlivé formy. Tabulka 5 – Tabulka 9 uvádí charakteristiky jednotlivých právních forem neziskových organizací.

*Tabulka 5 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – nadační fond*

	Nadační fond
Účel	Vyčlenění majetku a výkon činnosti, spojené s určitým účelem užitečným společensky nebo hospodářsky.
Označení právní formy	"nadační fond"
Podnikání a naložení se ziskem	Podnikat lze za předpokladu, že jde o prostředek k dosažení nadačního účelu. Zisk lze použít pouze k podpoře účelu nadačního fondu.
Kolik osob je potřebných pro založení	Jedna osoba nebo více osob.
Založení	Zakládací listina (ve formě notářského zápisu) nebo pořízení pro případ smrti; vnitřní poměry může upravit statut.
Minimální kapitál (vklad)	Ano, peněžitý nebo nepeněžitý vklad, minimální výše není stanovena.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 6 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – ústav

	Ústav
Účel	Provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní majetkové složky.
Označení právní formy	"zapsaný ústav" nebo "z.ú."
Podnikání a naložení se ziskem	Ano, za podmínky, že provoz nebude na újmu jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb v rámci činnosti ústavu. Zisk lze použít pouze k podpoře činnosti, pro níž byl založen.
Kolik osob je potřebných pro založení	Jedna osoba nebo více osob.
Založení	Zakládací listina nebo pořízení pro případ smrti; vnitřní poměry může upravit statut.
Minimální kapitál (vklad)	Ano, peněžitý nebo nepeněžitý vklad, minimální výše není stanovena.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 7 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – družstvo

	Družstvo
Účel	Společenství osob, vedených za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání
Označení právní formy	"družstvo"
Podnikání a naložení se ziskem	Ano, lze podnikat neomezeně. Zisk lze rozdělit mezi členy.
Kolik osob je potřebných pro založení	Alespoň tři osoby.
Založení	Ustavující schůze (průběh dosvědčen notářským zápisem) a stanovy nebo dohoda zakladatelů na obsahu stanov (ve formě notářského zápisu).
Minimální kapitál (vklad)	Ano, základní členský vklad pro všechny členy družstva, minimální výše není stanovena.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 8 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – nadace

	Nadace
Účel	Vyčlenění majetku a výkon činnosti, spojené s určitým účelem veřejně prospěšným nebo dobročinným.
Označení právní formy	"nadace"
Podnikání a naložení se ziskem	Podnikat lze, ale pouze jako vedlejší činnost. Zisk lze použít pouze k podpoře účelu nadačního fondu.
Kolik osob je potřebných pro založení	Jedna osoba nebo více osob.
Založení	Nadační listina (ve formě notářského zápisu), kterou může být zakládací listina nebo pořízení pro případ smrti; vnitřní poměry upravuje statut.
Minimální kapitál (vklad)	Ano, alespoň 500.000 Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 9 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – spolek

	Spolek
Účel	Sdružení osob vedených společným zájmem.
Označení právní formy	"spolek" nebo "zapsaný spolek" nebo "z.s."
Podnikání a naložení se ziskem	Podnikat lze, ale pouze jako vedlejší činnost. Zisk se použije pro spolkovou činnost.
Kolik osob je potřebných pro založení	Alespoň tři osoby.
Založení	stanovy
Minimální kapitál (vklad)	ne

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Následující Tabulka 10 – Tabulka 14 pak uvádí přehledný souhrn vnitřní organizace a fungování neziskových organizací.

Tabulka 10 Vnitřní organizace a fungování NO – spolek

	Spolek
Nejvyšší orgán/zakladatelé	Neurčí-li stanovy jinak, je nejvyšším orgánem spolku členská schůze; stanovy mohou určit, statutární orgán spolku je i jeho nejvyšším orgánem.
Statutární orgán	Statutární orgán může být kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda); neurčí-li stanovy jinak, volí a odvolává členy statutárního orgánu nejvyšší orgán spolku.
Kontrolní orgán	Zřízení kontrolní komise není povinné; zřídí-li ovšem stanovy kontrolní komisi, musí mít alespoň tři členy; neurčí-li stanovy jinak, volí a odvolává členy kontrolní komise členská schůze.
Další orgány	Zřízení rozhodčí komise není povinné; je-li ovšem rozhodčí komise zřízena, tak neurčí-li stanovy jinak, má rozhodčí komise tři členy, které volí a odvolává členská schůze nebo shromáždění členů spolku.
Rozhodování o směřování	Na směřování spolku se podílí členové, lze nastavit různé druhy členství a upravit, jak se členové podílí (např. zda hlasují na členské schůzi apod.).

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 11 Vnitřní organizace a fungování NO - nadace

	Nadace
Nejvyšší orgán/zakladatelé	Zakladatel nebo zakladatelé (široké pravomoci, závislé na jejich vymezení v nadační listině).
Statutární orgán	Statutárním orgánem je správní rada, která má alespoň tři členy; neurčí-li nadační listina něco jiného, volí a odvolává své členy správní rada sama (může je však jmenovat a odvolávat také zakladatel).
Kontrolní orgán	Kontrolním a revizním orgánem je dozorčí rada, která má alespoň tři členy (je-li nadační kapitál alespoň 5 000 000 Kč, je zřízení dozorčí rady povinné); neurčí-li nadační listina něco jiného, volí a odvolává své členy dozorčí rada sama (může je však jmenovat a odvolávat také zakladatel).
Další orgány	
Rozhodování o směřování	Směřování je určeno zejména zakladatelským právním jednáním a statutem, za trvání nadace směřování nelze měnit, pokud to není dopředu vyhrazeno.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 12 Vnitřní organizace a fungování NO – nadační fond

	Nadační fond
Nejvyšší orgán/zakladatelé	Zakladatel nebo zakladatelé (široké pravomoci fungování nadačního fondu lze nastavit v zakladatelském jednání).
Statutární orgán	Statutárním orgánem je správní rada, počet členů stanoví zakladatel.
Kontrolní orgán	Kontrolním a revizním orgánem je dozorčí rada nebo revizor, zakladatel podobu dozorčího orgánu určí v zakladatelském jednání, zakladatel dále určí počet členů dozorčí rady.
Další orgány	Nepovinně mohou být zřízeny další orgány.
Rozhodování o směřování	Směřování je určeno zejména zakladatelským právním jednáním a statutem, za nadačního fondu trvání nelze směřování měnit, pokud to není dopředu vyhrazeno.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 13 Vnitřní organizace a fungování NO - ústav

	Ústav
Nejvyšší orgán/zakladatelé	Zakladatel nebo zakladatelé (široké pravomoci, závislé na jejich vymezení v zakladatelském jednání).
Statutární orgán	Statutárním orgánem je ředitel, jehož volí a odvolává správní rada.
Kontrolní orgán	Nepovinně mohou být zřízeny další orgány (např. dozorčí rada).
Další orgány	Dalším orgánem je správní rada, jehož členy volí a odvolává zakladatel, neurčí-li zakladatelské jednání jinak, správní rada schvaluje rozpočet, řádné a mimořádné účetní závěrky, výroční zprávy, rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti, o změně předmětu, uděluje souhlas s nakládáním s nemovitými věcmi apod.
Rozhodování o směřování	Zakladatel může hrát silnou roli, pokud takto určí v zakladatelském prvním jednání. Pokud bude naopak zakladatel chtít, větší roli může hrát správní rada.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Tabulka 14 Vnitřní organizace a fungování NO - družstvo

	Družstvo
Nejvyšší orgán/zakladatelé	Nejvyšším orgánem je členská schůze; stanovy mohou určit, že působnost členské schůze v družstvu mající alespoň 200 členů plní shromáždění delegátů.
Statutární orgán	Statutárním orgánem je představenstvo, minimální počet členů je tři, nestanoví-li stanovy jinak, členy volí členská schůze.
Kontrolní orgán	Kontrolním a revizním orgánem je dozorčí rada, počet členů je tři, nestanoví-li stanovy jinak, členy volí členská schůze.
Další orgány	Nepovinně mohou být zřízeny další orgány; v družstvu majícím méně než 50 členů vykonává funkci statutárního orgánu předseda družstva a kontrolní komise nemusí být zřízena, nestanovují-li stanovy jinak.
Rozhodování o směřování	Na směřování spolku se podílí všichni členové, každý člen má jeden hlas; stanovy mohou určit jinak kromě hlasování o nejdůležitějších otázkách uvedených v zákoně. Navíc nikoho nelze z hlasování vyloučit.

Zdroj: Vlastní zpracování, Pecháčková, 2020 [online]

Přehled zákonů upravující činnosti NNO:

- Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů)
- Zákon o církvích a náboženských společnostech (zákon č. 3/2002 Sb., ve znění PP.)
- Zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů)
- Zákon o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů)
- Zákon o dobrovolnické službě (zákon č. 198/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů)
- Zákon o loteriích a jiných podobných hrách (zákon č. 202/1990 Sb., ve znění PP.)
- Zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů)
- Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob (zákon č. 304/2013 Sb.)
- Zákon o veřejných sbírkách (zákon č. 117/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

### 3.7.1 Možnosti financování

Financování neziskových organizací může probíhat dvěma způsoby. První je podpora ze státního rozpočtu a druhý způsob je pak daňové zvýhodnění. Velmi dobře tuto část vysvětluje na svých stránkách Ministerstvo financí ČR, proto následující text bude citován přímo z tohoto zdroje (MFČR, 2022 [online]).

**Podpora ze státního rozpočtu** - Základním zákonem upravujícím financování nestátních neziskových organizací je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění

pozdějších předpisů. V souladu s § 7 tohoto zákona mohou být ze státního rozpočtu poskytnuty dotace nestátním neziskovým organizacím, jako jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy či další právnické osoby, jejichž hlavním předmětem činnosti je poskytování zejména zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a dotace k poskytování sociálně právní ochrany dětí atd.

Postup při poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu a řízení o jejich odnětí je dále zakotveno v §14 a §15 tohoto zákona. Dle bodu 2) § 14 může dotaci či návratnou finanční výpomoc ze státního rozpočtu poskytnout ústřední orgán státní správy, úřad práce, Akademie věd, Grantová agentura nebo organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon. Důležité je si uvědomit, že na dotaci ze státního rozpočtu není právní nárok a o poskytnutí dotace konkrétní neziskové organizaci na konkrétní projekt rozhoduje poskytovatel dotace na základě žádosti příjemce. Rozhodující pro zařazení do dotačních programů toho kterého ministerstva jsou jeho kompetence vymezené „kompetenčním“ zákonem, a tedy účelem, na který je státní podpora žádána. Vyhoví-li poskytovatel žádosti o poskytnutí dotace, vydá písemné rozhodnutí, v rámci kterého podrobně popíše podmínky pro použití dotace, povinnosti příjemce dotace i podmínky pro zúčtování se státním rozpočtem po skončení roku.

V návaznosti na již zmíněný zákon podrobně upravují poskytování dotací ústředními orgány státní správy ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím „Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy“. Nejnovější znění těchto Zásad bylo schváleno usnesením vlády č. 657 ze dne 6. srpna 2014. Zásady však upravují poskytování dotací v obecné rovině a je dále na ústředních orgánech státní správy (poskytovatelích dotací), zda poskytování dotací na projekty nestátních neziskových organizací v rámci konkrétního dotačního titulu upraví vnitřním metodickým pokynem či směrnicí. V každém případě tyto zásady a metodické pomůcky, ať již je schválí vláda, nebo jsou návazně vydány příkazem příslušného ministra, musí být v souladu s rozpočtovými pravidly, vycházet z nich a podporovat aplikaci zákona v praxi.

Financování NNO nemůže být redukováno jen na podporu státu ze státního rozpočtu, ať již přímou – dotační, nebo nepřímou – daňovým zvýhodněním. Pokud jde o finanční



participaci na zajištění jejich působení, popř. dalšího rozvoje, je třeba pozornost více obracet na spolupráci s kraji, obcemi a soukromou sférou v místech, kde NNO vyvíjejí svou činnost.

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

Zákon o dani z příjmů rozlišuje dvě skupiny veřejně prospěšných poplatníků, a to poplatníky s tzv. úzkým a širokým základem daně. U skupiny poplatníků s úzkým základem daně (např. politické strany a hnutí, nadační fondy, spolky, příspěvkové organizace) nepodléhá tzv. hlavní činnost (nepodnikatelská) dani z příjmů v případě, že negeneruje zisk (příjmy jsou menší než výdaje). Činností v rámci hlavní činnosti však může být více, to však zakládá povinnost evidovat každou z těchto činností zvlášť a posuzovat tak podmínky pro vynětí pro každou jednotlivou činnost. Toto dělení činností odpadá poplatníkům zařazeným ve skupině s širokým základem daně (např. obecně prospěšné společnosti, ústavy, veřejně výzkumné instituce). Ti mají předmětem daně příjmy ze všech svých činností. Proti těmto příjmům ale mohou uplatňovat související výdaje na rozdíl od první skupiny poplatníků. Obě skupiny poplatníků však mají řadu příjmů od daně z příjmů osvobozených (např. členské příspěvky, přijaté dary atd.) či příjmů, které nejsou předmětem daně (např. dotace, příspěvky z veřejných rozpočtů atd.).

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

Další daňovou výhodou je nepřímá daňová podpora k zajištění a zachování zdrojů na financování veřejně prospěšných aktivit konkrétně spočívající v možnosti snížit si vzniklý základ daně o částku ve výši 30 % základu daně (min. 300 tis. Kč a max. 1 mil. Kč). Tento odpočet jim tak umožňuje více využívat příjmy z případné vedlejší podnikatelské činnosti

na financování ztrátových neziskových aktivit. Odpočet mohou uplatňovat vybraní veřejně prospěšný poplatníci. Pro ty, kteří na tento odpočet nedosáhnou, je možnost uplatnění odpočtu v podobě daňové ztráty (vznikla-li v rámci podnikatelské činnosti) v pěti po sobě následujících zdaňovacích obdobích.

Jiná daňová zvýhodnění neziskových organizací upravuje řada dalších zákonů, jako zákon č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí, zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

## **4 Praktická část**

V praktické části práce bude zkoumán neziskový sektor obecně z pohledu makroekonomického a vývoj neziskového sektoru v České republice v konkrétních letech. Zvláštní kapitola bude potom věnována zaměstnanosti v neziskových institucích, z čehož lze odvodit důležitost neziskového sektoru. Následující kapitola bude věnována dobrovolnictví v neziskovém sektoru a praktická část bude zakončena analýzou konkrétní neziskové organizace Tábor Vrbno z.ú. Jedná se o nestátní neziskovou organizaci, konkrétně zapsaný ústav. Jeho právní úprava tedy připomíná obecně prospěšný spolek, a to zejména tím, že může být založen jen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti. V praktické části tedy bude popsáno fungování NO Tábor Vrbno, spolu s analýzou posledních let z výročních zpráv.

### **4.1 Analýza neziskového sektoru v ČR**

Neziskový sektor na území České republiky prošel v minulých letech velmi turbulentním vývojem. Do roku 1989 se tato důležitá část ekonomiky nemohla téměř vůbec volně rozvíjet, a to z důvodu politického režimu a jednotlivých vlivů, které jeho rozvoj neumožňovaly. Po listopadové revoluci v roce 1989 se však okolnosti začaly pomalu měnit.

Základní kámen pro rozvoj neziskového odvětví na území dnešní České republiky položily zákony, které byly přijaty po roce 1990 tehdejší pravicově orientovanou vládou. Obrovským trendem devadesátých let totiž byla liberalizace politiky, která vedla k otevření nejrůznějších možností. Občané tak tímto způsobem získali mimo jiné i možnost se angažovat a podílet se na věcech veřejných, s čímž souviselo i právo na založení neziskových organizací (Rektořík, 2010).

Je zřejmé, že po proměně komunistického režimu došlo k obrovskému nárůstu počtu neziskových organizací na českém území, jak tato práce ve svých dalších částech ještě potvrdí. To podle odborníků mimo jiné souvisí i s postupující demokratizací České republiky, neboť v současném státním zřízení a politickém uspořádání se počítá s realizací základních lidských práv, které upravuje ústavní pořádek České republiky.

V legislativní oblasti je proto vhodné alespoň částečně vymezit klíčové právní normy, které byly pro formování neziskového sektoru na území České republiky v devadesátých letech klíčové.

V této rovině jde zejména o zákon č. 3/2002 Sb., tedy o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, dále o již derogovaný zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností, nebo kupříkladu o zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích.

I další právní normy ale měly na tuto oblast, tedy na fungování a postavení neziskových organizací v České republice, zcela zásadní vliv. Zmínit je třeba možné zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, či zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů.

Těmi nejvíce klíčovými právními předpisy ale podle řady odborníků byly hlavně zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích.

Velký vliv na fungování a existenci neziskových organizací v ČR měl vstup České republiky do Evropské unie, k čemuž došlo na počátku května roku 2004 po kladně uskutečněném referendu. Tím se totiž mnohým NNO otevřela příležitost využívat fondy EU, a to skrze kofinancování. Neziskové organizace však získaly také možnost využívat některé komunitární programy Evropské unie. Tím se vliv některých NNO značně zvýšil, jiné ale na členství v EU z důvodu vyšší mezinárodní konkurence také doplatily.

Následující tabulka 15 a tabulka 16 ukazují, jak se na území České republiky v jednotlivých letech od roku 2008 vyvíjela četnost neziskových organizací dle konkrétních právních forem. K rozdělení tabulek na dvě části došlo z toho důvodu, že v roce 2014 nabyl účinnosti nový občanský zákoník, který v oblasti právních forem neziskových organizací vedl k velkým změnám. Těmto změnám se v předchozích částech této práce už věnovala teoretická pasáž, a proto budou nyní zmíněny jen částečně.

Z tabulky 15 a tabulky 16 je každopádně patrné, že prakticky ve všech sledovaných letech docházelo k meziročnímu nárůstu u všech právních forem neziskových organizací. Jednou z mála výjimek jsou evidované církevní právnické osoby, jejichž počet se kupříkladu mezi lety 2008 a 2013 o 115 jednotek snížil.

Tabulka 15 Četnost NO na území ČR dle jednotlivých firem v letech 2008 - 2013

Forma NNO/rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obecně prospěšné společnosti	1 416	1 612	1 785	1 968	2 150	2 412
Nadační fondy	1 032	1 061	1 129	1 195	1 245	1 343
Nadace	372	413	434	435	444	511
Zapsané ústavy	–	–	–	–	–	–
Evidované církevní právnické osoby	4 234	4 216	4 251	4 277	4 286	4 119
Pobočné spolky	–	–	–	–	–	–
Spolky	–	–	–	–	–	–
Organizační jednotky sdružení	30 238	29 152	29 609	30 188	30 941	31 234
Občanská sdružení	59 545	62 187	66 527	70 540	73 460	81 756

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad, 2013

V souhrnném měřítku je však možné sledovat, že v případě součtu všech typů neziskových organizací na českém území, byl v roce 2018 tento počet o více než 36 tisíc vyšší než v roce 2008. Konkrétně v roce 2008 fungovalo celkem 96 837 neziskových organizací, v roce 2018 to ale bylo už 132 862. To znamená nárůst o zhruba 37 procent.

Z uvedených statistických dat plyne, že do roku 2014 byla občanská sdružení a organizační jednotky těmi vůbec nejvíce zastoupenými právními formami NNO. Tento trend ale přetrvává dodnes, neboť nový občanský zákoník stanovuje, že právě tyto právní formy se řadí pod spolky a pobočné spolky. Tyto dvě skupiny dohromady tvoří asi 92 procent celkového počtu neziskových organizací na území České republiky.

V každém případě je ale třeba uvést, že počet takto evidovaných neziskových organizací může být i zkreslený. Z dat ve veřejném rejstříku totiž plyne, že velká část z nich nemá žádné dobrovolníky ani zaměstnance. Některé takové neziskové organizace dokonce nevykonávají ani žádnou ekonomickou aktivitu.

Tabulka 16 Četnost NO na území ČR dle jednotlivých firem v letech 2014 - 2018

Forma NNO/rok	2014	2015	2016	2017	2018
Obecně prospěšné společnosti	2 867	2 830	2 776	2 721	2 647
Nadační fondy	1 331	1 556	1 672	1 798	1 859
Nadace	490	515	530	533	523
Zapsané ústavy	142	398	685	892	1 042
Evidované církevní právnické osoby	4 117	4 127	4 145	4 150	4 142
Pobočné spolky	24 761	25 102	25 239	25 102	25 475
Spolky	82 778	85 492	88 895	92 180	97 174
Organizační jednotky sdružení	–	–	–	–	–
Občanská sdružení	–	–	–	–	–

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad, 2023

#### 4.1.1 Zaměstnanost v neziskových institucích

Politické nastavení nebo společenské vnímání neziskových organizací. To vše ovlivňuje míru zaměstnanosti v neziskovém sektoru dané země. Nejde však o jediné faktory, které tento fenomén zásadně formují. Zmínit je potřeba i možnost konkurence vůči platům ve veřejném sektoru i mzdám v tom soukromém.

Z níže uvedené tabulky 17 je patrné, jak se v letech 2008 až 2018 vyvíjela celková zaměstnanost v neziskovém sektoru na území České republiky. Je zřejmé, že počet zaměstnanců se v této oblasti téměř každoročně navyšoval. Dokládá to na jedné straně kolonka počtu zaměstnanců i hledisko podílu. Z toho je možné usuzovat, že neziskový sektor v České republice je z hlediska zaměstnanosti každoročně mnohem důležitější.

Tabulka 17 Zaměstnanost v NO v ČR v letech 2008 – 2018

	Počet zaměstnanců v NS ČR	Zaměstnanost	Podíl zaměstnanců v NS na zaměstnanosti České republiky
2008	95 057	5 002 497	1,90%
2009	95 305	4 934 268	1,93%
2010	97 290	4 885 239	1,99%
2011	99 403	4 872 407	2,04%
2012	100 222	4 890 053	2,05%
2013	105 293	4 937 084	2,13%
2014	106 179	4 974 295	2,13%
2015	104 176	5 041 903	2,07%
2016	103 298	5 128 578	2,01%
2017	106 347	5 221 605	2,04%
2018	116 991	5 293 789	2,21%

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad, 2023

#### 4.1.2 Dobrovolnictví v neziskovém sektoru

Jelikož se všechny neziskové instituce snaží podobně jako ostatní ekonomické subjekty efektivně hospodařit, pomáhají s běžnou činností i fungováním dobrovolníci, a tedy osoby bez nároku na adekvátní mzdovou odměnu (Novotný, 2008).

Z toho je tak možné usuzovat, že právě neziskové organizace mají tendenci využívat dobrovolnickou činnost ve formě neplaceného lidského zdroje. To jim na druhé straně přináší i určité výhody, mezi které se řadí i nárůst schopnosti čelit v určitých oblastech silné konkurenci na mnoha nejrůznějších trzích (ČSÚ, 2023).

Je tak možné konstatovat, že tito dobrovolníci nemají s danou neziskovou organizací či institucí uzavřený žádný pracovní poměr. Veřejně prospěšnou a zároveň tedy dobrovolnickou činnost takové osoby vykonávají jen ze své vlastní vůle. Často bez nároku na jakoukoliv peněžní či naturální odměnu.

Je zřejmé, že v současné chvíli v teoretické i v praktické rovině existují dvě základní formy dobrovolnické činnosti (ČSÚ, 2023). Na jedné straně jde o takzvané široké dobrovolnictví, které nemá podle aktuálních právních předpisů tendenci spadat pod legislativní režim a dále pak jde o dobrovolnickou službu, kterou bližším způsobem vymezuje zákon č. 86/2014 Sb.

V kontextu této práce je potřeba uvést, že hodnota samotné dobrovolnické práce není zahrnuta do výpočtu hrubého domácího produktu. Nejedná se tedy o klasickou součást sledovaných ukazatelů napříč národními účty. Český statistický úřad udává, že třeba v roce 2016 se počet hodin odpracovaných ze strany dobrovolných pracovníků v neziskových institucích vyšplhal na 46 milionů hodin. V přepočtu na peněžní vyjádření dosáhla tato cifra 6,4 miliard korun (ČSÚ, 2023).

To, jak se mezi lety 2008 a 2018 dobrovolnická práce na území České republiky pro neziskové instituce vyvíjela, ukazuje následující tabulka 18. Je zřejmé, že během tohoto období došlo k solidnímu nárůstu počtu dobrovolníků, a to asi o 19 procent. Každopádně je potřeba také uvést, že podíl dobrovolníků byl po celou dobu poměrně stejný. K jeho nárůstu došlo jen pozvolně. Přesto jsou ale zjištěná data pro účely této práce více než přínosná.

*Tabulka 18 Přepočtený počet dobrovolných pracovníků v NO mezi lety 2008 - 2018*

	Přepočtený počet DP FTE	Součet dobrovolníků a ZM v NI	Podíl sumy DP na celkovém počtu ZM v NI
2008	27 256	122 313	22%
2009	27 145	122 450	22%
2010	25 040	122 330	20%
2011	25 984	125 387	21%
2012	25 965	126 187	21%
2013	26 524	131 817	20%
2014	27 661	133 840	21%
2015	29 184	133 360	22%
2016	30 620	133 918	23%
2017	31 324	138 671	23%
2018	32 455	149 446	22%

Zdroj: Vlastní zpracování, Český statistický úřad, 2023

Jako doplnění k tabulce 18 je možné zároveň uvést, že během tohoto období nejvíce dobrovolníků vykonávalo svou práci pro občanská sdružení (po počátku účinnosti novely občanského práva pro spolky).

Odborníci uvádějí (a statistiky a data to následně potvrzují), že poměrně nízká je dobrovolnická snaha v oblasti sociálních veřejných prospěšných organizací (z důvodu silné psychické náročnosti a nepříliš velké atraktivity). Solidní dobrovolnickou aktivitu naopak pravidelně hlásí vzájemně prospěšné organizace (Novotný, 2008).



Některé vědecké studie se v minulosti zabíraly problematikou odhadu ekonomické hodnoty dobrovolné práce. Mezi přední příspěvky v tomto ohledu lze hodnotit výzkumnou práci Salomona z roku 2010. Z této práce totiž plyne, že hodnota dobrovolnické práce je opravdu enormní. Salomon se zároveň domnívá, že hodnotu dobrovolné práce je možné poměrně přesně napříč světem odhadovat.

Ve své práci Salomon zmiňuje i poptávku po kvalitním sběru dat, který bude systematický, ucelený, spolehlivý i globálně srovnatelný. Závěrem Salomon (2011) ve své práci udává, že dobrovolnická skupina v neziskovém sektoru je velmi početnou skupinou a opravdu významnou ekonomickou silou. Na příkladu České republiky (a výše uvedených údajů ze zkoumaných let) je možné tyto závěry Salomona potvrdit.

V posledních letech, tak jak se o dobrovolnictví dozvídá více lidí, se stává, že se na dobrovolnické centrum obrátí zástupce organizace s tím, ať jim na určitý den pošle určité množství dobrovolníků, protože je potřebují naléhavě na to a ono.

Dobrovolná pomoc ale nemůže být předepsána, musí vycházet z potřeb a motivace dobrovolníků, zaměstnanců i vedení organizace a musí respektovat potřeby klientů či charakter služeb, které organizace poskytuje. Na druhé straně je několik málo omezení, které limitují činnost dobrovolníků. Mezi ně patří zásada, že dobrovolník by neměl nahrazovat práci profesionálů a dále že by neměl dělat činnosti, do kterých se nikomu nechce. Objednat si dobrovolníky jako předem připravený a hotový nástroj – o tom dobrovolnictví není.

Zájem o dobrovolnictví dokládá mimo jiné stále se rozšiřující adresář neziskových organizací, které spolupracují v rámci Koalice dobrovolnických iniciativ. Její členy spojují společné programy nebo činnost dobrovolnických center. V řadě zemí světa působí neziskové organizace, které se specializují na management dobrovolnictví – dobrovolnická centra. Jsou to místa, která dobrovolníky získávají a nabízí jim možnost jejich uplatnění. V našich podmínkách jsou to obvykle nově vznikající pracoviště, poskytující informace a podporu dobrovolnictví ve svém regionu a podporující spolupráci s neziskovými organizacemi v regionu s cílem zapojení co největšího počtu obyvatel do řešení problémů komunity.

Roste také význam internetu a elektronické pošty z hlediska dobrovolnictví. Kromě webových stránek, např. [www.hest.cz](http://www.hest.cz), [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz), existuje i interaktivní burza dobrovolné pomoci ([www.budupomahat.cz](http://www.budupomahat.cz)) a další. Dále existují organizace sdružující dobrovolníky jako je Nadace Člověk v tísni, ADRA, charity a diakonie a další.

### 4.1.3 Fundraising

Specifickou podobou získávání peněz pro nestátní neziskové organizace je obor s názvem Fundraising. Fundraising je nástroj, jehož pomocí lze druhé inspirovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.

Jak uvádí Gajdová (2020) organizacemi financovanými fundraisingem bývají nestátní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace (vzdělávací instituce, nemocnice, zařízení sociální péče atd.), obce, mikroregiony, kraje, církve, ale také podnikatelské subjekty poskytující veřejně prospěšnou službu. Oslovenými dárci bývají jednotlivci (sponzoři), firmy, nadace, státní úřady, orgány místní nebo krajské (regionální) samosprávy, orgány EU. V rámci fundraisingu lze též pořádat benefiční akce, prodávat určité výrobky nebo služby nebo organizovat kluby přátel, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost podporované organizace.

Dají se charakterizovat tři základní pravidla fundraisingu (Gajdová, 2020):

- Je nutné vědět, že přesvědčit druhé je možné jen tehdy, jsme-li sami přesvědčeni.
- Je nutné si uvědomit, že nezískáváme peníze, ale člověka. Že se musíme soustředit na samotnou osobnost člověka, kterého oslovujeme a ne jen na jeho peníze.
- Základem všeho je přímo požádat, nečekat že dar bude poskytnut sám od sebe automaticky.

### 4.1.4 Vztah NO ve vybraném sektoru a státu

Ondrušek a Zelenáková (2000) rozlišují čtyři možné vztahy státu a třetího sektoru podle podílu financování a zabezpečování služeb:

- v modelu dominujícího státu hraje stát dominantní roli při financování i při poskytování sociálních služeb. Příkladem efektivního fungování může být Švýcarsko, kde je díky silné decentralizaci možnost přizpůsobovat sociální služby uživatelům na místní úrovni.
- model dominujícího třetího sektoru je uplatňován v zemích, kde je z ideologického nebo náboženského hlediska zakořeněn silný odpor proti zásahům státu.
- duální nebo také paralelní model má dva rozsáhlé a relativně autonomní systémy financování, kde neziskové organizace doplňují služby poskytované státem tím, že poskytují stejné služby klientům, ke kterým se stát nedostane a nebo, mohou nabízet ty služby, které stát neposkytuje.

- v modelu spolupráce se na zabezpečování služeb podílejí stát i třetí sektor s tím rozdílem, že vzájemně spolupracují tak, že stát zabezpečuje finance a neziskové organizace poskytují služby, přičemž pokud neziskové organizace fungují jen jako administrativní vykonavatel státních programů bez samostatnosti nebo s minimální samosprávou a možností vyjednávání o podmínkách, je tato forma spolupráce nazývána jako „spolupracující prodejce“, ale pokud si neziskové organizace zachovávají vysokou míru samostatnosti řízením programů nebo v procesu rozhodování o programech, jedná se o formu „spolupracujícího partnera.“

Neziskové organizace v České republice většinou působí v souvislosti ve vztahu ke státu jako dodavatelé služeb tam, kde tyto služby nezabezpečuje dostatečně stát nebo tam, kde existují tzv. „bílá místa“ v poskytování služeb veřejným i soukromým ziskovým sektorem. Neziskové organizace tak plní řadu funkcí, a to (Frič, 1998; Štogr, 2001):

- servisní funkci, kde se neziskové organizace při poskytování služeb dostávají do konkurenčních vztahů se státní správou i s privátními firmami, neboť neziskové organizace jsou hodnoceny jako méně byrokratické a mnohem blíže ke skutečným potřebám lidí;
- inovační funkce je u neziskových organizací mnohem více rozvíjena, jelikož neziskové organizace často experimentují a snášejí velká rizika spojená se zaváděním dosud neznámých postupů jako např. participační aktivity občanů;
- komunitní a demokratizační funkce umožňuje neziskovým organizacím posilovat mezi lidmi pocity solidarity a komunity prostřednictvím pomoci lidem budovat jejich „sociální kapitál“, povzbuzování procesů vzájemné interakce a participace na veřejné politice i jiným způsobem než prostřednictvím voleb.

Na základě teorie modelů pro vztah neziskové organizace ve vybraném sektoru a státu, byla vybrána konkrétní organizace, která bude v dalších kapitolách podrobněji popsána a analyzována. V kontextu vztahu ke státu byla vybrána organizace, která zajišťuje zejména servisní funkci.

## 4.2 Představení organizace

Nezisková organizace Tábor Vrbno, z.ú. byla zřízena obcí Kadov, nacházející se na jihu Čech, aby navázala na předchozí roky provozu dětských táborů a rodinných setkání. Předchozím majitelem a zároveň i zakladatelem byla Mostecká uhelná společnost a.s.

(později Czech Coal a.s.). Poprvé byl pořádán tábor ve Vrbně v roce 1969, kdy se konal první dětský letní tábor, ale jednalo se o tábor stanový (všechny děti i vedoucí spali ve stanech). Později se postupně začaly budovat chatky a obytné budovy a tábor v tradici pokračuje i dodnes, kdy už je vlastníkem areálu Obec Kadov, ale původní tábor se stále koná, jedná se o stejný oddíl, organizátory, stejní vedoucí a jejich děti.

Posláním neziskové organizace Tábor Vrbno z.ú. je tedy (Tábor Vrbno [online]):

- zachovat účel tábora, ke kterému byl vybudován
- poskytovat zázemí pro dětské tábory, školy v přírodě, sportovní a další volnočasová seskupení pro děti, mládež i dospělé
- organizovat kulturní, vzdělávací, společenské a sportovní akce pro děti, mládež i jejich blízké
- v neposlední řadě ale také vytvořit nová pracovní místa pro okolní obyvatele

Mottem vedení tábora je: *„Uděláme vše pro to, abyste si u nás pobyt užili, zrelaxovali, sportovně se vyžili, byli spokojeni s jídlem a měli jste důvod se k nám vracet.“*

Jak už bylo zmíněno výše, neziskové organizace často fungují na bázi dobrovolnictví. Na stejné bázi je tedy postavena i tato nezisková organizace. Organizací jsou zajišťována pracovní místa pro sezónní zaměstnance z řad okolních obyvatel, studentů či důchodců. Také správní rada je tvořena lidmi z okolních vesnic – Vrbno, Kadov, Lnářský Málkov, Pole, aby každá vesnice měla svého zástupce a případně mohla jeho prostřednictvím demonstrovat svůj názor a naopak. Členové správní rady jsou také většinou zároveň členy obecního zastupitelstva, jelikož Tábor Vrbno je vlastně takové „dítě“ obce Kadov. Funkce členů správní rady je vykonávána bezplatně, jak je stanoveno zákonem pro úpravu neziskových organizací, členové jsou tedy dobrovolníky, v tomto zapsaném ústavu.

Rekreační středisko Tábor Vrbno je lokalizováno v jižních Čechách v blízkosti města Blatná. Areál je umístěn na břehu rybníka Velký Pálenec a je obklopen hlavně lesy a rybníky. Malebná jihočeská příroda v krajině s rybníkářskou tradicí nabízí relaxaci v krásné přírodě. Tábor Vrbno nabízí zázemí pro dětské letní tábory, školní výlety a pobyty, soustředění zájmových oddílů, rodinnou rekreaci, firemní akce. Tábor Vrbno leží 300 m od vesnice Vrbno a 7 km od města Blatná. Zpevněná cesta vede až k areálu tábora. Dostupnost z nejbližších větších měst je následující: Plzeň 60 km, České Budějovice 82 km, Praha 103 km.

Areál je vybaven chatkami, bungalovy, sportovní halou, kuchyní s jídelnou a klubovnou, sociálním zařízením, ošetrovnou s lůžky. Dále k areálu patří budova s klubovnou, sušárnou a pračkou. Ubytování je tak možné následovně:

- 252 lůžek ve čtyřlůžkových chatkách (63 chatek)
- 16 lůžek ve čtyřlůžkových bungalovech (4 bungalovy, každý se dvěma dvoulůžkovými pokoji)
- 9 lůžek v objektu pro větší skupinu (celkem 3 oddělené pokoje s kapacitou 4, 3 a 2 lůžka)

Kapacita objektu je celkem 278 lůžek, ale maximálně je obsazováno 200 lůžek pro větší soukromí a komfort zákazníků. Středisko je v provozu od května do října, chatky i bungalovy jsou vybaveny elektrickými přímotopy.

Ubytováním skupinám je zajišťováno jídlo formou plné penze 5x denně (v případě zájmu i 6x), je dbáno samozřejmě i na pitný režim. Kromě plné penze pro skupiny, je možná též polopenze, či ubytování bez objednání stravy. Jídlo je vařeno v dobře vybavené kuchyni, vychází se vstříc zákazníkům ohledně výběru jídel i požadavkům na vegetariánskou či bezlepkovou stravu. Provoz je pravidelně kontrolován Krajskou hygienickou stanicí. V areálu se nachází umývárny a sprchy v samostatné zděné budově, dále pak v jedné z budov s klubovnou. Sociální zařízení nechybí ani u ošetrovny a je samozřejmostí ve všech bungalovech.

Co se týče sportovního vyžití, může areál nabídnout tyto bonusy:

- Sportovní hala, antukové tenisové kurty, hřiště na nohejbal, fotbalové hřiště, dětské hřiště s posezením, rybníky a lesy.
- Provozování různých druhů sportu: baseball, běh, cykloturistika, florbal, fotbal, házená, koně, koupání, letecké sporty, ping-pong, tanec, turistika, tenis, vodní sporty, volejbal.

#### **4.2.1 Fungování a organizační struktura**

Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o zapsaný ústav, jehož zřizovatelem je obec Kadov. Z hlediska právní formy se jedná o ústav a předmětem činnosti je provozování areálu tábora pro děti a mládež včetně poskytování souvisejících služeb, organizování kulturních, vzdělávacích, společenských a sportovních akcí pro děti, mládež a jejich blízké.

Hlavním účelem koupě areálu Tábora Vrbno obcí Kadov, bylo zachování tohoto objektu ke stejným účelům, ke kterým sloužil v době vlastnictví Mostecké uhelné společnosti. Tedy pronajímání areálu především pro větší dětské tábory a další společenské akce. V době, kdy se jednalo o koupi areálu, se našlo spoustu odpůrců, kteří zásadně „bojovaly“ proti odkoupení tohoto objektu. Postupem času byly ale odpůrci koupě objektu přesvědčeni o správnosti rozhodnutí obce a jejich zastupitelů za základě optimistického hospodaření. Tato koupě přinesla mimo jiné také volná sezónní pracovní místa pro okolní obyvatele, zachování objektu pro pořádání svateb a oslav a především využití prostor tak, jak je výhodné nejen pro obec, ale i místní obyvatele.

Z hlediska organizační struktury je ústav složen ze statutárního orgánu, správní rady a kontrolního orgánu. Správní rada jako nejvyšší orgán ústavu je složena z předsedy správní rady a členů správní rady. Celkem jsou ve správní radě 4 osoby – předseda a tři členové. Statutárním orgánem byla prostřednictvím správní rady ústavu zvolena ředitelka. Kontrolním orgánem je pak revizor. Dále jsou do struktury neziskové organizace počítáni také provozní vedoucí Tábora Vrbno a hospodářka.

Areál byl na konci roku 2017 odkoupen Obcí Kadov od společnosti Coal Services, a.s. za cenu 7 764 000 Kč. Část ceny obec uhradila ze svých prostředků, ovšem na 3 500 000 Kč si vzala úvěr u České spořitelny, který pravidelně splácí. Ke konci roku 2023 bylo splaceno téměř 2 500 000 Kč. Po získání areálu bylo nutné velmi rychle vyřešit právní formu areálu, oslovit klientelu, zajistit personální obsazení sezóny apod. 29.3.2018 tedy obec založila subjekt – zapsaný ústav – Tábor Vrbno, z.ú., jehož účelem je již výše zmiňovaná činnost. 13.4.2018 byl Tábor Vrbno zapsán do rejstříku ústavů, vedeného Krajským soudem.

Na základě potřeby určitého kapitálu, se kterým by mohl ústav hospodařit, bylo požádáno Obec Kadov o finanční zápůjčku ve výši 400 000 Kč a o výpůjčku areálu tábora Vrbno, aby vše probíhalo v souladu s platnými právními předpisy. Finanční zápůjčka i výpůjčka areálu byla zastupitelstvem obce schválena a byly podepsány i odpovídající smlouvy. Provoz subjektu se podařilo v sezóně 2018 celkem dobře rozběhnout a od 1. října 2018 se stal i plátcem DPH. Na počátku vytvoření organizace vznikaly určité administrativní povinnosti, na jejichž vynaložení muselo být vyvinuto hodně úsilí. Jak bylo zmiňováno výše, součástí poslání neziskové organizace bylo vytvoření pracovních míst pro okolní obyvatele, a nejinak tomu bylo i v případě zpracování účetnictví. Asi nejtěžším krokem se jevílo zajistit někoho, kdo by měl zájem o zpracování účetnictví neziskové organizace, nikdo z okolních účetních ale o tuto funkci

zájem nejevil – nakonec v rámci vzájemné výpomoci bylo zajištěno účtování prostřednictvím obce. Spousta věcí bylo nutné dohledávat společnými silami členů správní rady ve spolupráci s ředitelkou (včetně správného znění smluv), tou dobou se nově řešilo GDPR, vytvářelo se pojištění odpovědnosti členů a další organizační záležitosti. V rámci prvotní reklamy bylo využito webového portálu booking.cz, který nepřinesl žádný užitek, jelikož přes tento portál se většinou uskutečnila rezervace ubytování pro cizince na několik málo nocí a z hlediska jazykové bariéry nebyla tato spolupráce přínosná. Navíc s ubytováním cizinců bylo spojeno velké množství administrativy, včetně hlášení pobytu cizinců na cizineckou policii. Kromě toho ubytování pro 1 nebo 2 osoby nebylo finančně ani časově výhodné. V ideálním případě je ubytováno 50 osob na týden – takové rezervace jsou pravidelně uskutečňovány od stálých klientů, kteří jezdí pravidelně a rezervují si ubytování rok dopředu – na takové rekreanty je organizace zaměřena především, reklamou na bookingu se ale takového efektu nedosáhlo. Se vznikem ústavu bylo nutné učinit řadu opatření, zajistit potřebné revize a další požadavky – tyto administrativní úkony se týkaly například oblasti hygieny, kvality vody, požárních předpisů nebo elektro revizí. Mimo jiné bylo zvažováno vybudování zásobníku vody pro případ požáru nebo potřeby zalévání v rámci dotačního programu, nakonec ale nebyla žádost o dotaci podána. Obcí Kadov byla také zvažována žádost o dotaci na úpravu dětského hřiště, jelikož špatná kvalita hřiště byla zmiňována v rámci zpětné vazby od ubytovaných zákazníků.

V roce 2019 byla snaha maximálně využít potenciál areálu tábora a zároveň nalézt cesty k úsporám, zlepšování a maximální optimalizaci. Pro snazší údržbu zeleně byl pořízen zahradní traktůrek na sečení trávy. V rámci bezpečnosti byla v areálu provedena kontrola všech stromů, které by mohly potenciálně ohrozit ubytované rekreanty a bylo potvrzeno, že bezpečnost ubytovaných není ohrožena – což bylo doloženo certifikátem. V rámci zviditelnění a reklamy bylo jednáno o umístění reklamního banneru na letišti Tchořovice, které je vzdálené do 10km od areálu Tábora Vrbno z.ú., a na kterém se pravidelně konají sportovní i jiné kulturní akce (výstavy, rallye, atp.). Součástí další reklamní akce bylo například vyhotovení pohlednic s fotografií tábora, které si mohou v případě zájmu zakoupit rekreanti jako upomínkový předmět a také reklama v místním zpravodaji. Na základě zpětných vazeb od zákazníků se začalo uvažovat o využití volných prostor pro umístění kantýny, kde si budou moci rekreanti zakoupit občerstvení v podobě balených limonád, nanuků, brambůrků, oříšků, sušenek, lízátek a dalších pamlsek, jelikož nejbližší menší obchod je asi 1,5km vzdálený od ubytovacího areálu a větší potravinové řetězce potom 6km. Do kuchyně bylo nakoupeno nové vybavení, včetně nářezového stroje na maso v hodnotě 14 000 Kč.

Jak bylo kalkulacemi vyhodnoceno, není příliš výhodné ubytování osob na 1 až 2 noci, proto byl stanoven příplatek za toto krátkodobé ubytování v hodnotě 30 Kč/noc. Jelikož vykonávání činnosti vedoucího provozu je v této neziskové organizaci sezonní, zaměstnává budoucího vedoucího provozu obec Kadov, a to z důvodu využití jeho služeb na obci na pomocné práce i mimo sezonu. V průběhu roku 2020 bude již zajišťováno zaměstnání vedoucího provozu přímo Tábořem Vrbno.

V roce 2020 byla nezisková organizace zasažena Covidem-19 stejně jako mnoho jiných společností a organizací. Z důvodu vzniklé pandemie byla ohrožena a výrazně zkrácena sezóna 2020. Bylo tedy jménem ředitelky požádáno o dotaci Covid-ubytování 2020 na Ministerstvo pro místní rozvoj a ústav tak obdržel částku 170 400 Kč. Dále bylo ústavem využito možnosti podání žádosti o dotaci na vytvoření pracovního místa pro veřejně prospěšné práce a dočasně zaměstnal paní z okolní vesnice, která byla evidovaná na Úřadu práce. V roce 2020 byla nově zavedena možnost pronájmu celé kuchyně rekreantům v rámci dětského tábora – pouze ve výjimečných případech a ve spolupráci s vedoucím provozu. Do tohoto okamžiku byla možnost využití pouze stravovacích služeb v rámci nabídky organizace. Z důvodu úspor byla pro areál snížena rezervace příkonu elektrické energie, která nebyla využívána. Byla naplánována přestavba a osazení novým jističem, která bude plně financovaná obcí Kadov. Došlo k výrobě reklamního banneru na letiště Tchořovice, jehož výroba byla v minulém období schválena. Hodnota banneru činila 4720 Kč bez DPH. V rámci reklamního banneru bylo vyhotoveno i několik menších reklam, které budou umístěny v obci Vrbno. Zimní měsíce a uzavření Tábora Vrbno byly využity pro opravy chatků a vylepšování areálu, mimo jiné také došlo k opláštěvání bojleru. V rámci podpory ubytování místních obyvatel byly upraveny podmínky pro ubytování – konkrétně odpuštěn poplatek za ubytování na 1 či 2 noci, což zvyhodňuje místní obyvatele. V roce 2020 bylo rozhodnuto o změně paní účetní. Bylo schváleno i několik menších oprav dle návrhu vedoucího provozu, ve výši 70 000 Kč.

V roce 2021, z důvodu pokračující nepříznivé situace v souvislosti s Covid 19 byla, stejně jako v roce 2020, ohrožena a zkrácena sezóna 2021. Tentokrát již nebylo Ministerstvem pro místní rozvoj ČR vyhlášeno dotované Covid-ubytování, přesto hospodaření ústavu nebylo v roce 2021 v červených číslech. Zastupitelstvo obce bylo správní radou požádáno o roční prodloužení splátky finanční zápůjčky a zastupitelstvem bylo schváleno odložení splátky do 31.12.2022. V průběhu roku bylo zrealizováno otevření kantýny, prostřednictvím které bude zajišťován nákup drobného občerstvení, jako bonusová služba pro ubytované. V provozu bude



1x denně na 1 hodinu, v případě obsazenosti areálu. V roce 2021 byly schválené menší opravy dle návrhu vedoucího provozu a to ve výši 60 000 Kč. Byl předložen návrh na instalaci solárních panelů, který se bude blíže projednávat a zvažována bude rovněž možnost využití dotace od státu. Během tohoto roku byla vyměněna stará svítidla v chatkách za úsporné led diody a také se začaly uskutečňovat plánované opravy chatek – nátěry fasád, oprava střech. Z důvodu velkých plánovaných výdajů na provoz areálu Tábora Vrbno z.ú. bylo tedy požádáno zastupitelstvo obce o prodloužení splácení půjčky o další rok. Od 1.3.2020 bude v ústavu zaměstnán jeden zaměstnanec na plný úvazek s funkcí provozář – vedoucí provozu a i v roce 2021 bude využita možnost podání žádosti o dotaci na vytvoření pracovního místa pro veřejně prospěšné práce a dočasně bude tedy opět zaměstnána paní z úřadu práce na pomocné a úklidové práce v areálu. Sezónní provoz je zajišťován brigádníky, nejen z řad studentů a důchodců, na dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti.

Plánované opravy a úpravy celého areálu jsou realizovány v součinnosti vedoucího provozu a Správní rady tak, aby se prostředí celého areálu vylepšovalo a vše bylo v souladu s platnou příslušnou legislativou. V roce 2021 byla také uskutečněna změna, týkající se minimálního počtu strážníků, od tohoto roku lze zajistit stravování (plná penze, polopenze) pouze v případě minimálního počtu 30 osob. Dosud bylo možné zajistit stravování již pro skupinu 20 lidí, ale bylo zjištěno, že z hlediska vložených surovin a vynaložené pracovní síly, bylo toto řešení příliš neekonomické. Zimní měsíce a uzavření Tábora Vrbno byly opět využity pro opravy a zlepšování. V příštím roce bude naplánován Den otevřených dveří, kde si budou moci potenciální rekreatanti prohlédnout veškeré prostory areálu Tábora Vrbno z.ú., včetně jídelny, klubovny, chatek, bungalovů, zázemí pro sportovní vyžití i další zajímavé prostory či objekty v prostředí celého areálu.

Z důvodu plánových rekonstrukcí a oprav roku 2022, bylo začátkem roku opět prostřednictvím správní rady Tábora Vrbno z. ú. požádáno obecní zastupitelstvo o prodloužení termínu vrácení dlužné částky a odložení splátky do konce roku 2023. Žádosti bylo vyhověno, jelikož mezi oběma organizacemi probíhá součinnost a vychází si vzájemně vstříc, ať už jde o přípravu občerstvení v rámci obecních kulturních akcí, nebo poskytnutí zvýhodněných podmínek pronájmu areálu občanům obce. Neziskovou organizací bylo také zrealizováno zapojení se do kampaně „Pomozte uprchlíkům z Ukrajiny najít ubytování“ a v rámci této pomoci bylo v areálu zajištěno ubytování pro ukrajinskou rodinu (3 ženy a 2 děti) v neobsazeném apartmánu. Ubytování této rodiny bylo uskutečněno v apartmánu od 26.3.2022

do 22.7.2022 a ženy byly zapojeny do chodu organizace a brigádně vypomáhaly s úklidem a údržbou areálu. Za ubytování uprchlíků bylo neziskové organizaci prostřednictvím obce vyplaceno celkem 79 200 Kč z krajského úřadu Jihočeského kraje. V tomto roce také bylo dále pokračováno s výměnou dalších svítidel za úsporné led diody.

V průběhu dubna 2023 proběhl v areálu Tábora Vrbno z.ú. Den otevřených dveří. Konání této akce byl zpropagováno v obecním zpravodaji, a zúčastnilo se jej cca 100 osob. Náplní tohoto dne byla exkurze po areálu v celkem 3 různých časech, dle časových možností každého účastníka. Po skončení prohlídky bylo připraveno malé občerstvení, které bylo zajištěno podporovateli organizace. Bylo schváleno investování do další opravy chatek, která se uskuteční v příštím roce. V roce 2023 bylo také schváleno instalování solárních panelů, které budou instalovány v roce 2024. Byly zakoupeny 2 notebooky, pro vedoucího provozu a hospodářku. Bylo rozhodnuto, že bude obci vrácená plná částka půjčky z roku 2018. Z hlediska úspor bylo zakoupeno potřebné vybavení - měřáky na lednice a po zjištění spotřeby budou případně všechny lednice vyměněny. Organizačně byl zrušen apartmán a nově je používáno označení bungalov, jsou tedy k dispozici celkem 4 bungalovy (původně 3 bungalovy a 1 dražší apartmán, který neodpovídal finančnímu vzorci). Bungalovy budou nově vybaveny manželskými postelemi, které budou zhotoveny místní truhlářskou společností. Také byl vytvořen další větší prostor pro ubytování větší skupiny lidí, kde je k dispozici sociální zázemí a soukromí. Od příštího roku bude řešena změna účetní, stávající účetní již nebude neziskovou organizaci účtovat. Byl schválen konečný rozpočet na opravu chatek a také bude potřeba zajistit opravu šlapadel a pramic. Tábor Vrbno bude poskytnut „sponzorský dar“ místní rodině, v podobě prominutí platby za pronájem areálu na svatbu a ubytování svatebčanů. Rodině se narodil postižený chlapec, který vyžaduje zvláštní péči a rodina veškeré volné prostředky utratí za zvláštní pomůcky a rehabilitace, včetně specializovaných center v zahraničí. Uvedený sponzorský dar bude realizován za předpokladu, že svatba proběhne začátkem května roku 2024, kdy není areál obsazen jinou organizací a neprobíhá zde žádná jiná kulturní či sportovní akce. Do budoucna je uvažováno u umístění sloupků s přípojkou elektřiny, které budou sloužit pro účely nabíjení elektrických automobilů či v případě příjezdu obytných aut nebo karavanů. Na konci roku 2023 bude vrácena celá výše výpůjčky 400 000 Kč zpět obci.

Neziskovou organizací Tábor Vrbno je vlastněna trafostanice, ve které je umístěn transformátor, což je také velikým přínosem a výhodou těchto prostor, navíc je trafostanicí zvyšována celková hodnota pozemku. Před areálem je obrovský prostor, který může sloužit

jako parkoviště, každoročně se zde pořádají víkendové Trabant srazy, areál je tedy v tu dobu plně obsazen a vyskytuje se zde na jednom místě kolem 100 trabantů, je možnost pohodlného parkování a také prostor na soutěže, tzv. „spanilé“ jízdy. Areál je lokalizován v přímé blízkosti lesa, vede tudy polní cesta a automobil projede minimálně.

Koupě areálu je tedy pro obec velkým přínosem - když by obcí areál nebyl odkoupen a dostal by se do nepovolaných rukou, mohlo by to mít pro vesnici a okolní obce fatální následky. Takto nezisková organizace poskytuje sezónní zaměstnání pro okolní obyvatele, dětem možnost ubytování na letním táboře a zázemí pro konání rodinných či sportovních událostí.

Výsledek hospodaření Tábor Vrbno za rok 2018, 2019, 2020 i 2021 dopadl dobře a tento trend pokračoval i v roce 2022, i když růst cen energií a ostatních komodit a služeb byl enormní, nejinak tomu bylo také v roce 2023.

#### **4.2.2 Výsledky hospodaření**

V následující kapitole bude detailně rozebrána a analyzována rozvaha – bilance hospodaření ústavu za období 2018 – 2023, spolu s analýzou výkazu zisků a ztrát.

Každý rok byla v ústavu provedena kontrola hospodaření a využití finančních prostředků Tábora Vrbno a ze všech zpráv revizora vyplývá, že v žádném z roků nebyly shledány nedostatky v hospodaření a vše co bylo kontrolováno bylo v souladu se zakládací listinou Tábora Vrbno z.ú.

Hospodaření ústavu za období 2018 – 2023 je přehledně uvedeno v následující tabulce (Tabulka 19) a graficky znázorněno (Obrázek 2). Jak je z grafu patrné náklady i výnosy každoročně narůstají, s tím, že výnosy jsou stále vyšší, než náklady, tudíž ústav jako takový není v červených číslech. Výsledek hospodaření je rozdílný, nemá rostoucí, ani klesající tendenci. V roce 2020 ho ovlivnila dotace Covid-ubytování. Detailněji bude výsledek hospodaření rozepsán v dalším textu, jednotlivě u každého roku.

V roce 2018 byl výsledek hospodaření celkem 275 000 Kč, v roce 2019 byl pak výsledek hospodaření 142 000 Kč. V roce 2020, kdy byla situace v zemi ovlivněna pandemií Covidu byl výsledek hospodaření 340 000 Kč, což bylo hlavně zásluhou státních dotací. Na konci roku 2021 ústav končil s výsledkem hospodaření 223 000 Kč, v důsledku doznívání covidové situace byla sezona zkrácena. V roce 2022 se výsledek hospodaření propadl na 56 000 Kč, což bylo vyvoláno především rozsáhlými investicemi do opravy starších chatek, které byly plánované už

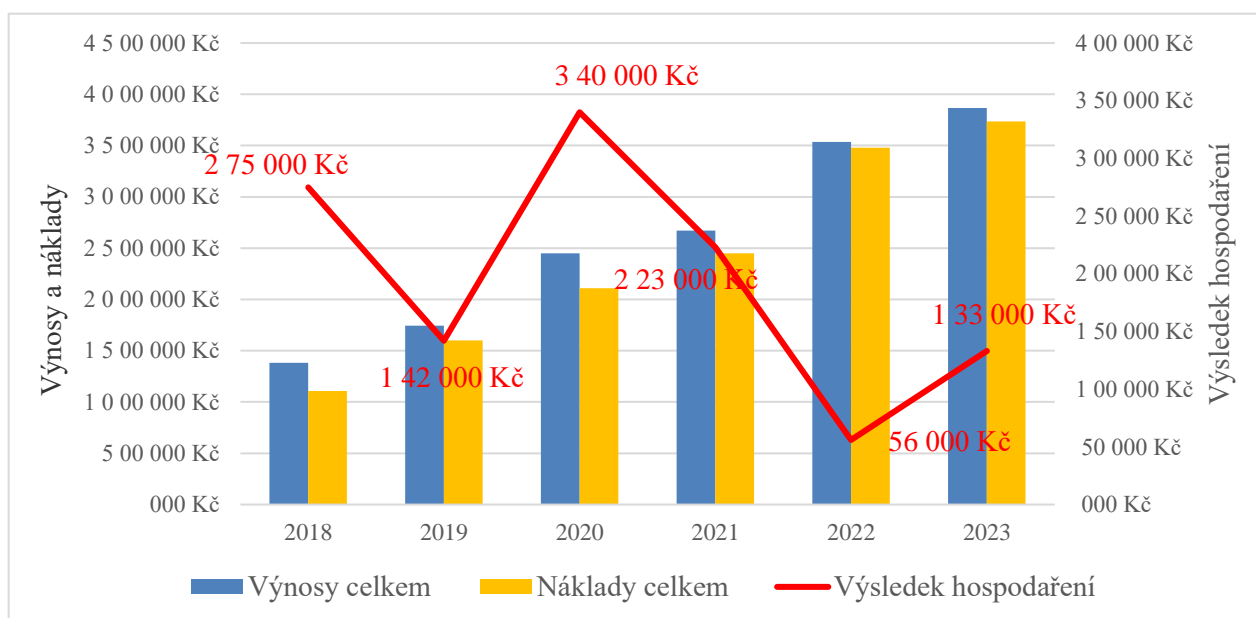
delší dobu. Ovšem v roce 2023 již byla situace podstatně příznivější a ústav skončil s výsledkem 133 000 Kč, tedy více jak dvojnásobkem z roku předchozího.

Tabulka 19 Hospodaření ústavu

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy celkem	1 383 000 Kč	1 743 000 Kč	2 448 000 Kč	2 672 000 Kč	3 535 000 Kč	3 868 000 Kč
Náklady celkem	1 108 000 Kč	1 601 000 Kč	2 108 000 Kč	2 449 000 Kč	3 479 000 Kč	3 735 000 Kč
Výsledek hospodaření	275 000 Kč	142 000 Kč	340 000 Kč	223 000 Kč	56 000 Kč	133 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Obrázek 2 Hospodaření ústavu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

#### 4.2.3 Rozvaha v letech 2018 - 2023

Rozvaha za rok 2018 je poměrně jednoduchá, jelikož v tomto roce ústav začínal. Přehled nejdůležitějších položek, které se ve všech rozvahách opakují, uvádí níže tabulka v tisících Kč (Tabulka 20).

Z hlediska aktiv jsou na rozvahách zásadní čtyři položky – krátkodobý finanční majetek, peněžní prostředky v pokladně a na účtech a náklady příštích období. Krátkodobý finanční majetek se každoročně zvyšuje, v roce 2018 byla tato hodnota 743 000 Kč. V roce 2021 je krátkodobý finanční majetek skoro dvojnásobný, činí 1 387 000 Kč. Peněžní prostředky v pokladně měly v roce 2018 hodnotu 29 000 Kč, v roce 2019 kdy se ústav již rozběhnul naplno

pak 80 000 Kč. V roce 2020 vlivem pandemie hodnota spadla na 19 000 Kč. O rok později již opět stoupla, vlivem utichající hrozby pandemie a delší sezóně. Oproti tomu peněžní prostředky na účtech každoročně vzrůstaly, opět lze mluvit o tom, že během čtyř let vzrostly na dvojnásobek, v roce 2018 činily 714 000 Kč, zatímco v roce 2021 to bylo již 1 321 000 Kč. V roce 2022 i nadále peněžní prostředky rostly, ovšem v roce 2023 klesly na úroveň v roce 2020. Situaci přehledně zobrazuje grafické zhodnocení (Obrázek 3).

Tabulka 20 Rozvaha v letech 2018 - 2023

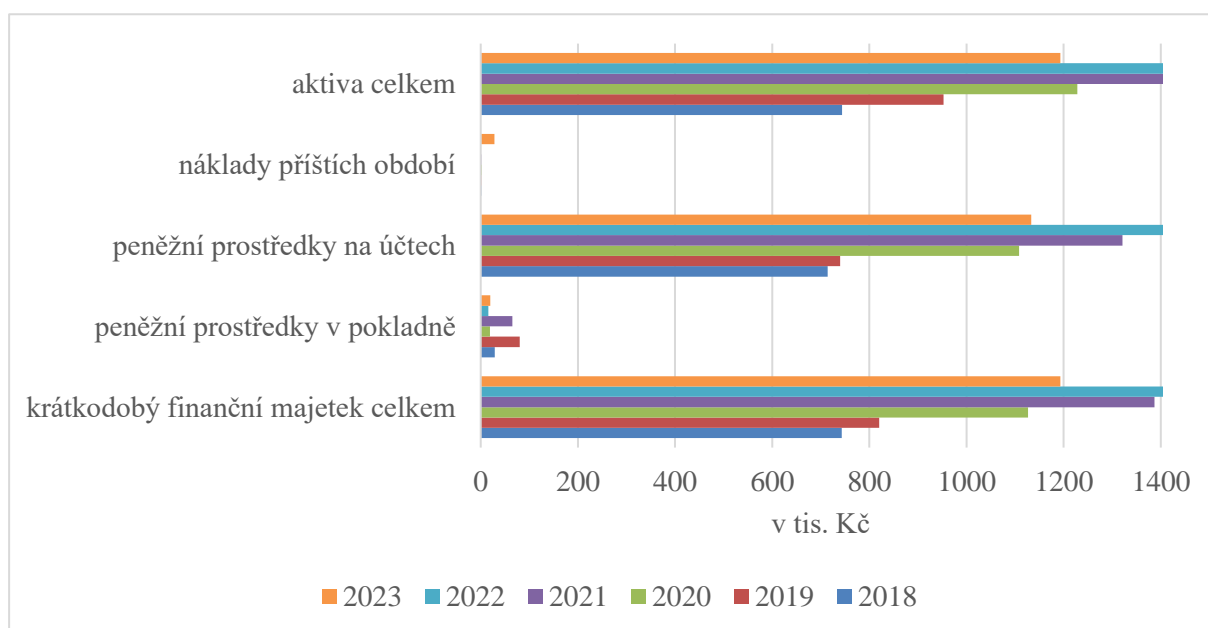
Majetek		2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA	krátkodobý finanční majetek celkem	743	820	1 127	1 387	1 466	1 193
	peněžní prostředky v pokladně	29	80	19	65	16	20
	peněžní prostředky na účtech	714	740	1 108	1 321	1 440	1 133
	náklady příštích období	1	1	2	1	0	28
	aktiva celkem	744	953	1 228	1 427	1 479	1 193
PASIVA	vlastní zdroje celkem	320	460	802	984	1 041	1 174
	vlastní jmění	10	10	10	10	10	10
	výsledek hospodaření celkem	310	450	792	974	1 031	1 164
	účet výsledku hospodaření	-	141	340	223	56	133
	nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta z min.	-	309	452	751	975	1 031
	cizí zdroje celkem	418	493	426	443	438	19
	dlouhodobé závazky	400	400	400	400	400	0
	krátkodobé závazky celkem	17	93	26	25	20	19
	dodavatelé	-	81	1	2	13	2
	ostatní závazky	6	-	-	-		
	zaměstnanci	13	16	30	35	34	36
	závazky ze soc.zabezp. a zdrav.poj.	2	1	16	18	17	18
	ostatní přímé daně		1	1	-1	-2	0
	DPH	-4	-6	-22	-7	-35	-30
	výdaje příštích období	7	-	-	18	18	0
pasiva celkem	744	953	1 228	1 427	1 479	1 193	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Ohledně pasiv ústavu je situace následující. Vlastní zdroje od roku 2018, kdy byly na hodnotě 320 000 Kč, každoročně stouply, až na částku 984 000 Kč v roce 2021. Lze říci,

že se jedná o trojnásobný nárůst. Vlastní jmění je stejné po celé období, konkrétně 10 000 Kč. Výsledek hospodaření je pak také rostoucí, jedná se o hodnotu vlastních celkových zdrojů poníženou o hodnotu vlastního jmění. Nerozdělený zisk, případně neuhrazené ztráta z minulosti od roku 2019 narůstá, v roce 2021 byla na hodnotě 751 000 Kč. V roce 2019 byla tato částka poloviční. Z hlediska cizích zdrojů se částka po celé období pohybuje kolem 400 000 Kč. Pouze v roce 2019 se blížila skoro 500 000 Kč. Dlouhodobé závazky jsou stejné, jedná se o zápůjčku od Obce Kadov, která je schválena a její splatnost je přeložena až na konec roku 2023 skrz pandemickou situaci.

Obrázek 3 Rozvaha v letech 2018 – 2023 - aktiva



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

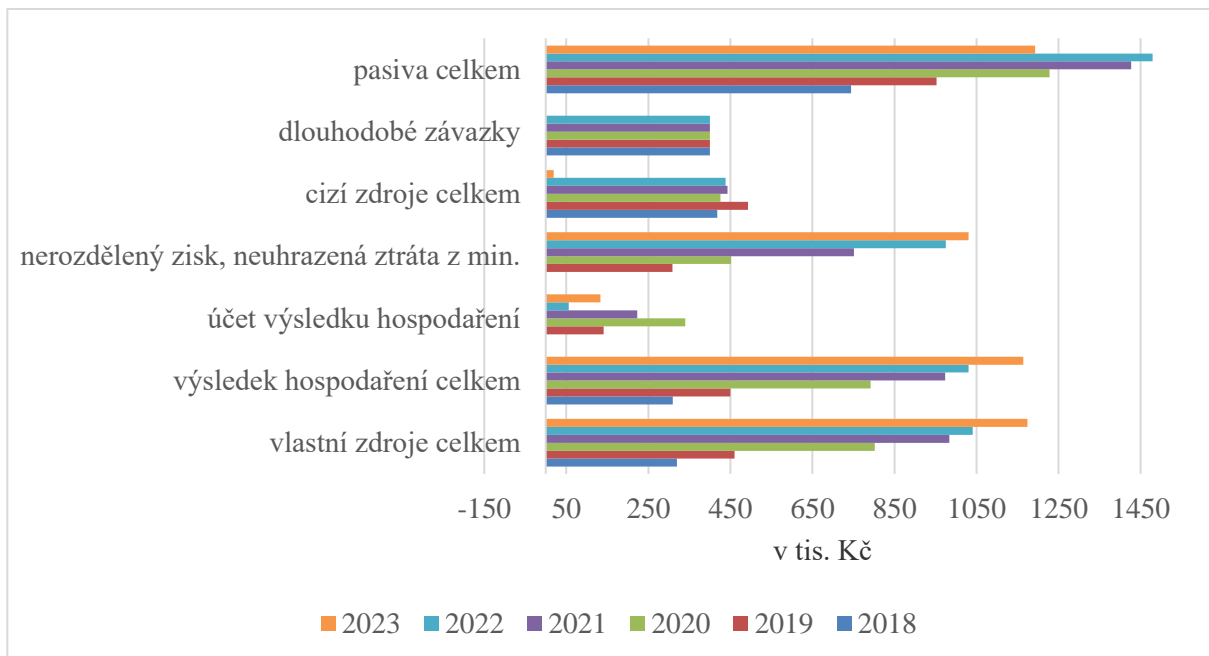
Ve sledovaném období výrazně narostly pasiva u zaměstnanců, z původních 13 000 Kč až na 35 000 Kč, což je způsobeno přijetím nových zaměstnanců a také zvyšováním mezd.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven jsou položky, které také rostou. Tyto položky však nelze ovlivnit, jelikož je určuje stát. Vzhledem k tomu, že ústav je plátcem daně z přidané hodnoty, je v rozvaze také.

Nejvyšší daň z přidané hodnoty se platila v roce 2020, kdy dosáhla hodnoty 22 000 Kč. Jedná se o zápornou položku. Celková pasiva dosahují stejných hodnot jako celková aktiva, v roce 2018 měly pasiva hodnotu 744 000 Kč, v roce 2021 pak hodnotu téměř dvojnásobnou, konkrétně 1 427 000 Kč. Celková pasiva vzrostla i v roce 2022 a to na hodnotu 1 479 000 Kč.

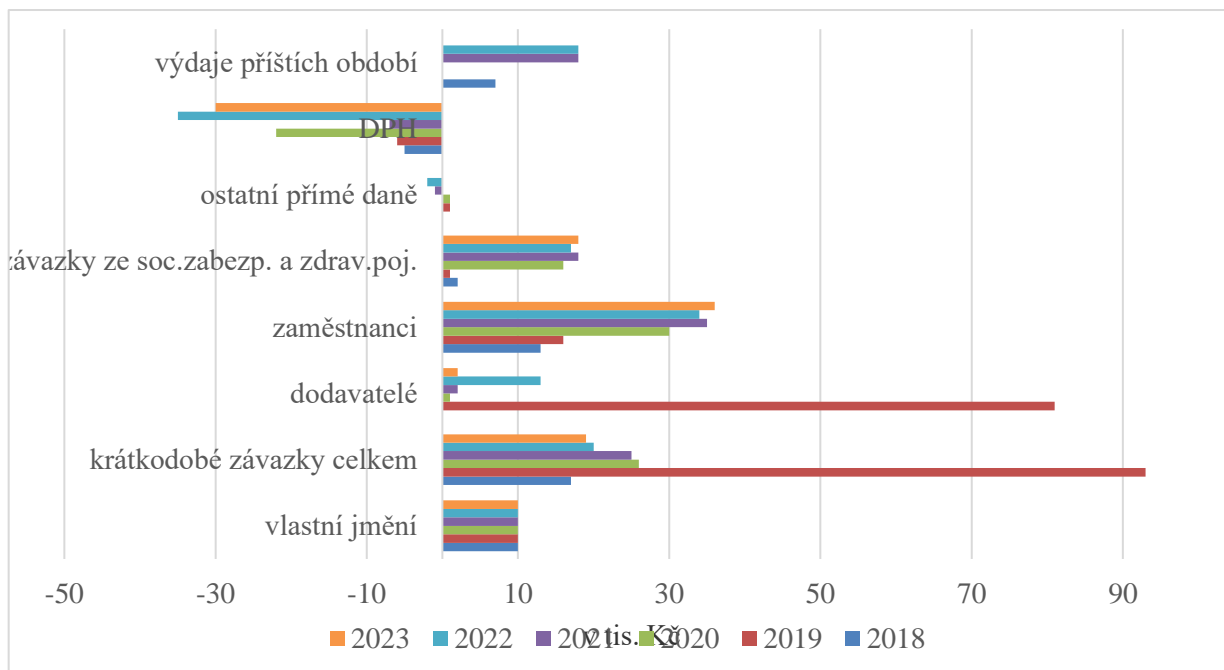
V roce 2023 došlo k poklesu celkových pasiv na hodnotu 1 193 000 Kč. Situaci přehledně zobrazuje grafické zhodnocení (Obrázek 4 a Obrázek 5).

Obrázek 4 Rozvaha v letech 2018 – 2023 – pasiva 1



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Obrázek 5 Rozvaha v letech 2018 – 2023 – pasiva 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Od roku 2019 se v rozvaze objevují nové položky, které se týkají majetku (Tabulka 21). Dlouhodobý majetek celkový byl v roce 2019 roven 132 000 Kč, kdy se pořizovalo nejvíce

potřebných položek. V roce 2021 tato položka tvoří pouze 40 000 Kč. S dalšími roky hodnota majetku i nadále klesá, v roce 2023 činí 0 Kč. Dlouhodobý majetek hmotný má konstantní hodnotu po celé období, tedy 165 000 Kč. Vzhledem k vlastnictví majetek tak do rozvahy vstupuje i položka oprávek k samostatným hmotným movitým věcem, která každoročně stoupá.

Tabulka 21 Dlouhodobý majetek 2018 - 2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek celkem	132	99	40	13	0
Dlouhodobý majetek hmotný celkem	165	165	165	165	165
Oprávk k samostatným hmotným movitým věcem	-33	-66	-125	-152	-165

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

#### 4.2.4 Výkaz zisku a ztrát

Ohledně výkazu zisku a ztrát byla opět sestrojena přehledová tabulka nejdůležitějších prvků, za celé sledované období (Tabulka 22). Náklady jsou rostoucí, od roku 2019 do roku 2021 stouply o 65 %, na částku 2 449 000 Kč. I v dalších letech náklady vzrůstají, v roce 2023 činily 3 735 000 Kč, což je oproti roku 2019 nárůst o 133 %. Výrazně vzrostly spotřebované nákupy a nakupované služby, téměř na šestinásobek. Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovatelných dodávek má také rostoucí tendenci, vzhledem k aktuálním cenám na trhu. Od roku 2020 se nově objevuje kolonka náklady na cestovné, kdy v roce 2020 měla hodnotu 12 000 Kč, avšak v roce 2021 stoupla již na částku téměř dvojnásobnou – 21 000 Kč, roce 2023 tato částka činí 37 000 Kč. Rostoucí jsou také osobní a mzdové náklady. U osobních nákladů je nárůst od roku 2018 do roku 2021 téměř čtyřnásobný a u mzdových nákladů je nárůst za stejné období trojnásobný. V roce 2023 činily osobní náklady více jak trojnásobek, oproti roku 2018. U mzdových nákladů je za stejné období nárůst také téměř trojnásobný. Velmi výrazný nárůst je pak v položce sociální pojištění, kde však jde o neovlivnitelnou položku. Ostatní náklady oproti roku 2019 výrazně poklesly, z hodnoty 338 000 Kč, na hodnotu 18 000 Kč. Díky vlastnictví majetku vstupují do výkazu zisku a ztrát také odpisy dlouhodobého majetku, které se pohybují přibližně na stejné úrovni až do roku 2022, v roce 2023 tato položka výrazně klesla. Celkové výnosy v jednotlivých letech pak byly – v roce 2018 celkem 1 396 000 Kč, v roce 2019 celkem 1 742 000 Kč, v roce 2020 celkem 2 448 000 Kč a v roce 2021 celkem 2 672 000 Kč.



V roce 2022 byly celkové výnosy 3 535 000 Kč a v roce 2023 byly 3 868 000 Kč. Na výnosech má největší podíl tržba za vlastní výkony a zboží. Z výkazu zisků a ztrát pak vyplývá konečný výsledek hospodaření, který je následující. V roce 2018 byl výsledek hospodaření celkem 275 000 Kč, v roce 2019 pak byl výsledek hospodaření 142 000 Kč. V roce 2020 byl výsledek hospodaření 340 000 Kč a na konci roku 2021 ústav končil s výsledkem hospodaření 223 000 Kč. Celkový výsledek hospodaření v roce 2022 byl 56 000 Kč a v roce 2023 byl 133 000 Kč.

Tabulka 22 Výkaz zisku a ztrát 2018 - 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Náklady	-	1 601	2 108	2 449	3 479	3 735
Spotřebované nákupy a nakupované služby	-	218	1 071	1 231	2 108	2 215
Spotřeba materiálu, energie a ost.nesklad.dodávek	527	669	805	866	1 193	1 275
Prodané zboží	-	-	-	59	55	30
Opravy a udržování	-	-	87	10	552	573
Náklady na cestovné	-	-	12	21	26	37
Ostatní služby	-	-	167	275	279	300
Osobní náklady	312	376	896	1 157	1 332	1 489
Mzdové náklady	300	356	725	901	1 045	1 157
Sociální pojištění	-	16	166	250	274	322
Ostatní soc.poj.	-	4	2	3	4	3
Zákonné soc.náklady	-	-	3	3	3	6
Daně a poplatky	-	-	2	3	0	0
Ostatní náklady	-	338	139	18	19	18
Jiné ostatní náklady	-	305	106	18	19	18
Odpisy dlouhodobého majetku	-	33	33	40	26	13
Výnosy	1 396	1 742	2 448	2 672	3 535	3 868
Provozní dotace	-	-	253	84	90	75
Tržby za vlastní výkony a zboží	1 396	1 740	2 195	2 588	3 445	3 793
Ostatní výnosy	0	2	253	84		
Výnosy celkem	1 396	1 742	2 448	2 672	3 535	3 868
Výsledek hospodaření	305	141	340	223	56	133

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V přehledné tabulce níže (Tabulka 23) jsou zřejmé celkové příjmy a výdaje v letech 2018 až 2023. Připojeny jsou také odhadované příjmy a výdaje v roce 2024. Nejprve jsou vyjádřené počty rekreodní - rekreoden je vlastně počet nocí strávených ve sledovaném areálu, vynásobený počtem osob, ubytovaných ve sledovaném areálu. Je zřejmé, že počet rekreodnů se postupně přímou úměrou zvyšoval, jediná odchylka se vyskytovala v roce 2023, kdy bylo napočítáno méně rekreodnů než v roce předchozím - tento jev je vysvětlován trendem zdražování, který se

promítl jak do cen energií, cen ubytování a vložených surovin, ale také do upuštění od potřeby rekreantů navštívit zmiňované ubytovací zařízení.

Celkové příjmy organizace jsou tvořeny z příjmů z ubytování, příjmů ze stravování a příjmů z pronájmu areálu. Zde je patrný vzestup příjmů za celé sledované období a to až do roku 2024, kde je také predikován vyšší příjem než v roce předchozím. Postupný každoroční nárůst celkových příjmů koresponduje se zvyšujícím se počtem rekreantů a větší obsazeností areálu. V příjmech za pronájem jsou zahrnuty nejen příjmy z pronájmu kuchyně či jídelny, ale také příjmy za pronájem sportovní haly, či příjmy za pronájem šlapadel a pramic. Z tohoto důvodu jsou tyto příjmy meziročně kolísavé, ne vždy jsou služby rekreanty využívány. Se zvyšujícími příjmy však úzce souvisí i zvyšující se náklady, zejména v položkách nákladů na zajištění ubytování, náklady vloženými na zajištění surovin pro stravování, náklady na mzdy a náklady na výrobní režie, jako jsou opravy, energie apod.

Tabulka 23 Roční výsledky (v tis. Kč)

<b>Počet rekreantů</b>	<b>3933</b>	<b>4604</b>	<b>6802</b>	<b>7551</b>	<b>9044</b>	<b>8375</b>	<b>9000</b>
<b>Příjmy/výdaje</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024 (odhad)</b>
Příjmy ubytování	709	823	1181	1297	1663	1777	2005
Příjmy stravování	633	925	983	1121	1560	1878	2119
Pronájem	45	18	56	87	67	72	81
<b>Příjmy celkem</b>	<b>1387</b>	<b>1766</b>	<b>2220</b>	<b>2505</b>	<b>3290</b>	<b>3727</b>	<b>4205</b>
Výdaje na zajištění ubytování (praní povlečení)	47	49	43	49	86	85	96
Vložené suroviny na stravování	357	437	489	551	768	853	962
Mzdy kuchař, pomocný kuchař, uklízečka	158	190	137	171	295	299	347
Výrobní režie (energie, opravy)	274	434	541	651	581	712	842
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>551</b>	<b>656</b>	<b>1010</b>	<b>1083</b>	<b>1560</b>	<b>1778</b>	<b>1958</b>
Správní režie a rezervy (bez mezd a odvodů)	157	356	242	81	71	53	60
Správní mzdové náklady (všechny mzdy a odvody)	21	65	639	836	841	944	1065
Větší opravy Tábora	0	0	0	0	689	626	412
<b>Celkem zisk / ztráta</b>	<b>373</b>	<b>235</b>	<b>129</b>	<b>166</b>	<b>-41</b>	<b>155</b>	<b>421</b>

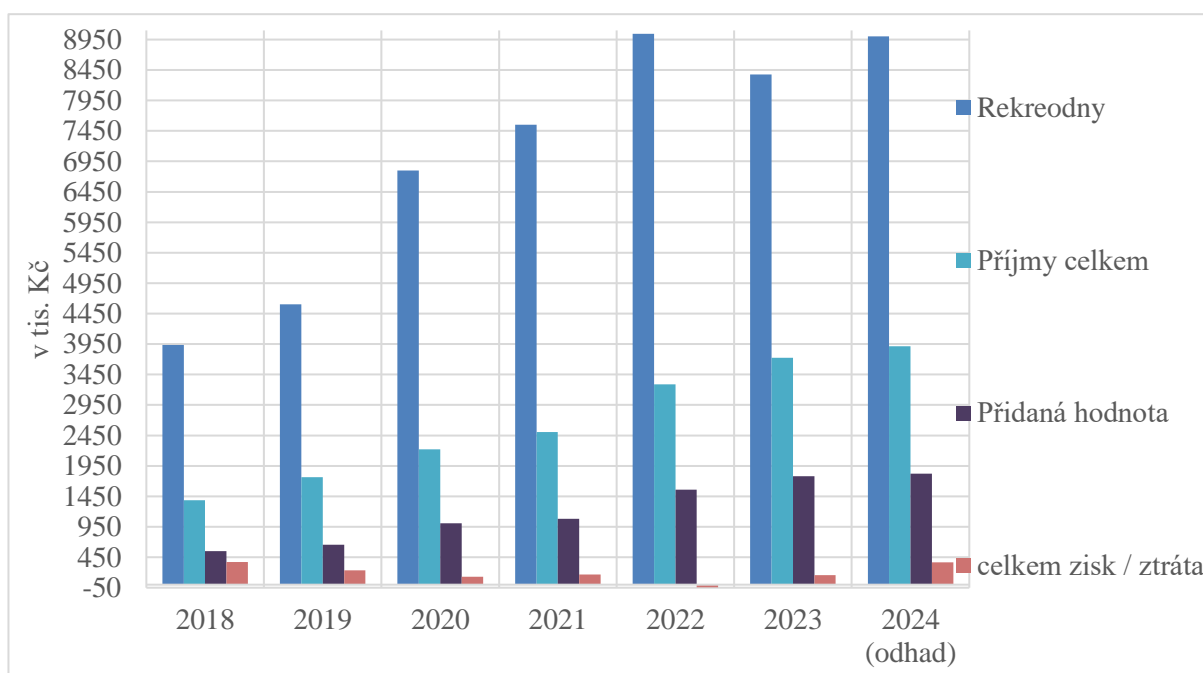
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V roce 2018 ještě Tábor Vrbno nebyl plátcem DPH, jelikož ústav vznikl nově a nebylo zřejmé, jak bude hospodařit. Správní mzdové náklady (všechny mzdy a odvody) byly v tomto začínajícím roce nízké, což je zapříčiněno mzdou vedoucího provozu, který nebyl zaměstnancem neziskové organizace, ale převážně vykonával pomocné práce pro obec Kadov, hlavně v zimních měsících, kdy areál nebyl v provozu. V roce 2019 byly správní režie a rezervy (bez mezd a odvodů) vysoké díky refundaci mzdy. Tento prvek se objevil i v roce 2020, kdy

refundace mzdy stále trvala. Správní mzdové náklady tvoří mzdy vedoucího provozu, hospodárky, ředitelky a všechny povinné odvody s tím související.

Vývoj hlavních položek v letech, jako jsou počet rekreodnů, celkové příjmy, přidaná hodnota a celkový zisk či ztráta jsou znázorněny v grafu (Obrázek 6).

Obrázek 6 Roční výsledky (v tis. Kč)- rekreodny, celkové zisky/ztráty



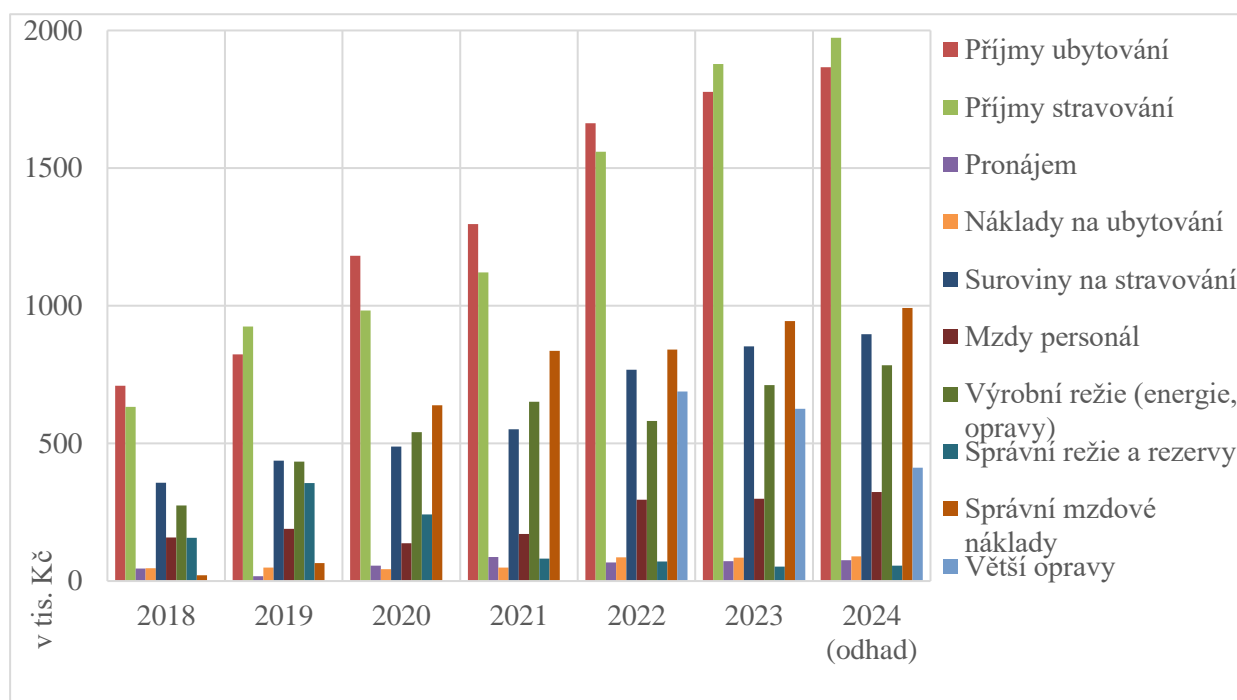
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V následujícím grafu (Obrázek 7) jsou přehledně znázorněny ostatní položky z tabulky, tedy rozložené položky příjmu – za ubytování, za stravování a za pronájem, dále pak náklady na ubytování a na stravování, mzdy pro technický personál (kuchař, uklízečka atd.), výrobní režie zahrnující drobné opravy a energie, správní režie a rezervy, mzdové náklady a nakonec větší opravy.

Větší opravy Tábora Vrbno se v prvních letech z důvodu finanční nejistoty nerealizovaly. Postupné větší opravy byly tedy naplánované až na začátek sezony roku 2022. Bylo to způsobeno také tím, že díky vlně Covid-19 nebyl tábor plně obsazen a na opravy byl větší prostor. V roce 2022 byly celkové výrobní režie 1 270 000 Kč, z toho výrobní režie skutečných oprav byly 581 000 Kč. Nejnákladnější opravou byly opravy střech chat, včetně kompletního nátěru krytin v hodnotě 229 000 Kč a poté oprava veřejného osvětlení za 95 000 Kč. Celkově se skutečně provedené opravy v roce 2022 vyšplhaly na částku 689 000 Kč.

V roce 2023 byly provedeny opravy v hodnotě 626 000 Kč, které byly zaměřeny především na konečnou úpravu a renovaci chatků, navazovalo se tedy na větší opravy chatků z roku 2022. V rámci původních plánovaných rekonstrukcí a modernizace roku 2023, byla zvažována instalace fotovoltaických panelů, nebyly však dohodnuty bližší podmínky instalace a investice byla přesunuta až do roku 2024, kdy bude instalace dořešena ve spolupráci s obcí Kadov.

Obrázek 7 Roční výsledky (v tis. Kč) – ostatní položky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Na rok 2024 jsou předběžně plánované opravy za celkem cca 412 000 Kč. Zatím však v tomto rozpočtu není zahrnuta instalace zmiňovaných fotovoltaických panelů – pokud opomineme tuto zatím nezaručenou skutečnost, nejnákladnějšími opravami bude oprava vodovodu za cca 100 000 Kč a doplatek za opravy chatků cca 170 000 Kč. Dalšími opravami bude modernizace chatků, jako je nákup manželských postelí, vybavení lednicemi a celková modernizace, kde se počítá s nákladem cca 150 000 Kč. V plánovaných opravách je zahrnuta i položka neočekávaných rezerv, která je optimalizována na částku 100 000 Kč.

V jednotlivých letech se tak díky různým vlivům vyvíjel celkový zisk různě. V roce 2018 byl celkový zisk 373 000 Kč a až do roku 2022 klesal až do konečné ztráty 41 000 Kč. V roce 2022 je však zřejmé ovlivnění pandemií Covid a velký vliv měly na celkový zisk právě probíhající velké opravy. Na rok 2024 je odhadován zisk přibližně 420 000 Kč, vzhledem

k tomu, že však v tomto rozpočtu není zahrnuta instalace fotovoltaických panelů, která se bude řešit až před sezonou roku 2024, není tento údaj dostatečně vypovídající a může být zkreslený.

#### 4.2.5 SWOT analýza

Jednou z nejznámějších metod používaných k provedení strategické analýzy je analýza, která je podle svých výstupů označována jako SWOT. SWOT analýzu lze definovat jako jednu z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (funkční nebo průřezové oblasti), kdy se na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) vytvářejí alternativní strategie (Grasseová, 2012).

SWOT je zkratka pro silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT je tedy zkratka pro silné a slabé stránky uvnitř organizace a příležitosti a hrozby, které jsou identifikovány ve vnějším prostředí organizace.

Jednotlivé pojmy lze definovat následovně (FME, 2013):

- Silné stránky - vnitřní faktory, které napomáhají dosažení cílů organizace.
- Slabé stránky - vnitřní faktory, které neprospívají dosažení cílů organizace.
- Příležitosti - vnější faktory, které jsou příznivé pro dosažení cílů organizace.
- Hrozby - vnější faktory, které nejsou příznivé pro dosažení cílů organizace.

Komplexní SWOT analýza porovnává silné a slabé stránky organizace nebo její části s identifikovanými příležitostmi a hrozbami, které vyplývají z prostředí, a definuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.

SWOT je tedy typem strategické analýzy stavu společnosti, podniku nebo organizace z hlediska jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která je podkladem pro formulaci směrů a aktivit rozvoje, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v analýze a hodnocení současného stavu organizace (vnitřního prostředí) a aktuální situace okolí organizace (vnějšího prostředí) (Grasseová, 2012).

V procesu SWOT analýzy se organizace a její okolí rozkládají na jednotlivé části - vnější a vnitřní prostředí. Jednotlivé části jsou pak dále dekomponovány na další oblasti, v jejichž rámci jsou identifikovány a analyzovány faktory, které ovlivňují organizaci jako celek.

Vláda ČR v minulých letech zpracovala SWOT analýzu stavu neziskového sektoru v pěti strategických hlediscích – právní prostředí, finanční zdroje, lidské zdroje (informovanost, vzdělání), rozvoj neziskových organizací a partnerství mezi NO a veřejnou správou.

V hledisku právního prostředí mezi silné stránky zařadila rozmanitost právních norem, aktivitu a dlouhodobou podporu ministerstva, snahu o změnu legislativy a existenci základních právních norem. Za slabé stránky je považováno zejména chybějící vymezení veřejné a vzájemné prospěšnosti, nezájem společnosti, malá podpora veřejnosti a nejasnost politické podpory rozvoje občanského sektoru. Jako příležitost je spatřováno lepší daňové zvýhodnění, vzory ze zahraničí a veřejný zájem a neproziskovost a vícezdrojové financování. Ohrožení je spatřováno zejména v nepřehledné legislativě v daňové oblasti a složitost pravidel pro vznik a fungování.

V hledisku financování jsou do silných stránek zařazeny dlouhodobé zakázky veřejné správy vůči neziskovým organizacím, vícezdrojové financování, grantová řízení a existence daňových úlev pro dárce. Naopak slabými stránkami jsou zastaralý dotační systém resortů, nahrazování prostředků ze státního rozpočtu financemi z evropských fondů a také nedostatek volných prostředků v neziskových organizacích, spolu s nízkou motivací dárců. Za příležitosti jsou považovány daňová reforma, rozvoj firemního dárcovství a možnost usnadnění podnikání NO. Ohrožením může být oslabení finančních zdrojů z veřejných rozpočtů, střet zájmů a vysoká očekávání od projektů zaměřených na sociální podnikání.

Strategické hledisko lidských zdrojů mezi silné stránky řadí umožnění budování kapacit díky evropským zdrojům, informovanost o výzvách a státních dotacích a systematické vzdělávání na vysokých školách. Mezi slabé stránky se řadí neznalosti pravidel Evropské unie, nízká profesionalita v zajištění provozu NO a tím klesající důvěryhodnost, nízká úroveň vzdělanosti úředníků a kritický nedostatek odborné literatury. Příležitostmi jsou zde myšleny možnosti začlenění NO do třetí role univerzit, výměna know-how na úrovni občanské společnosti a podpora dobrovolnictví v rámci firemní kultury. Za hrozbu je považována zejména ztráta motivace pro práci v neziskovém sektoru.

Hledisko rozvoje (evaluace, organizovanost a transparentnost) jako silné stránky shledává samoregulační procesy, postupné zlepšování síťování a sdružování NO, technické možnosti a existenci centra pro výzkum neziskového sektoru. Slabé stránky jsou pak nedostatečná evaluace a monitoring, nedostatečná transparentnost sektoru, nedostatečná organizovanost uvnitř sektoru a malá informovanost o finančních zdrojích pro výzkum NO. Příležitosti jsou viděny v aplikování dobré praxe ze zahraničí, využití potenciálu akademické sféry a kvalitní a nezávislá certifikace. Ohrožení může být způsobeno korupcí a tunelováním dotačních systémů, lobbyingem ze strany politiků, zásahy státu do vymezení činností NO a také

politickým klimatem, které může být méně nakloněno rozvoji transparentního a funkčního sektoru.

Poslední strategické hledisko se týkalo partnerství neziskového sektoru a veřejné správy. Zde jsou jako silné stránky vyzdvíženy zkušenosti s partnerstvím při tvorbě strategických dokumentů, postupné vytváření vazeb a pozitivní zkušenosti s partnerstvím. Slabé stránky jsou pak formální partnerství, kdy veřejná správa nebere NO jako rovnocenného partnera, tendence rozhodovat jednostranně bez ohledu na NO, malá informovanost veřejné správy a neexistence právního vymezení partnerství. Příležitosti jsou spatřovány v příkladech ze zahraničí a Evropské komise a postupné zavádění komunitního plánování. Ohrožením může být výlučné postavení příspěvkových organizací státu, krajů a obcí, ovlivňování rozdělování prostředků politickou reprezentací mimo předem schválená pravidla či principy, malá ochrana zneužití know-how od NNO.

V kontextu zpracované analýzy od vlády byla v rámci praktické části práce zpracována SWOT analýza pro neziskovou organizaci Tábor Vrbno, kdy byly identifikovány následující příležitosti a ohrožení:

**Příležitosti:**

- podpora a rozvoj individuálního dárcovství ze strany státu v podobě nefinančního uznání dárců a možnosti odpočtu daně z příjmu pro fyzické osoby,
- monitorování státního dotačního programu a případná žádost o konkrétní dotaci na renovaci prostor či montáž fotovoltaických panelů,
- dlouhodobě nízká míra nezaměstnanosti v ČR jako předpoklad pro udržení stabilních příjmů domácností s pozitivní perspektivou jejího dalšího snižování,
- rostoucí příjmy obyvatelstva obecně,
- zvyšující se vzdělanostní úroveň obyvatelstva,
- rozvoj mnoha sociálních sítí obecně,
- optimalizace webových stránek a využití možnosti zviditelnění přes Google Street View,
- rozvoj online fundraisingu a dalších nových netradičních forem.

Státní granty nebyly i přes jejich rostoucí objem zahrnuty mezi potenciální příležitosti, protože je Tábor Vrbno pro své financování nevyužívá. Velkou zásadní příležitostí je optimalizace webových stránek a zaměření se na propagaci areálu na sociálních sítích. I když

si organizace udržuje svoji stálou klientelu, nedá se říci, že by přicházelo příliš mnoho nových potenciálních klientů a tuto příležitost je tedy třeba náležitě využít.

### **Hrozby**

- obecná proměnlivost a roztříštěnost legislativního prostředí,
- složitost daňových zákonů a nezvýhodňování neziskového sektoru oproti sektoru ziskovému,
- nedostatek odborníků v oblasti legislativy neziskového sektoru,
- stagnace nebo pokles růstu ekonomiky státu v důsledku rizik ve vnějším prostředí,
- klesající podíl mladé pracovní síly do 30 let v důsledku demografických změn a změn ve vzdělávacím systému,
- posun priorit firem směrem k udržitelnému podnikání a odklon od podpory neziskových projektů,
- stagnující zájem o dobrovolnictví obecně,
- rostoucí cena vstupů (potravin, energií) s následkem zdražování,
- obtížnost nalézt zaměstnance pouze pro sezonní zaměstnání.

Možná hrozba snižující se podpory z evropských fondů nebyla zahrnuta jako potenciální hrozba, protože Tábor Vrbno je pro své financování nevyužívá. Stálou hlavní hrozbou je pro tuto neziskovou organizaci neustálé zdražování cen vstupů, které se samozřejmě odráží na zvyšování konečné ceny ubytování a tento jev také mnohdy vede k ukončení dlouhodobé spolupráce z hlediska omezených finančních možností klientů. Další významnou hrozbou je také sezonnost zaměstnávání, kdy organizace nenabízí dlouhodobou jistotu, ale poskytuje zaměstnání pouze po určitou část roku, což je výhodné především pro studenty či důchodce a když se nejedná o stálé osvědčené zaměstnance, na které je spolehnutí, může situace, kdy člověk nenastoupí v uvedený čas na své pracoviště vyvolat nemalé problémy, které se musí řešit okamžitě na základě improvizace. Každoročním úskalím, které se opakuje, je pravidelné shánění kuchaře či kuchařky, kteří mohou být zaměstnání pouze na sezonu a v případě, že nebyl některý z týdnů pokrytý, bylo nutné sestavit provizorní tým například z pomocných sil v kuchyni či hospodářky.

### **Silné stránky**

- transparentnost organizace,
- nezávislost a vyvážená struktura zdrojů,



- rozsáhlé portfolio programů a jejich neustálý rozvoj,
- silné a stabilní vedení,
- stále se rozrůstající tým zaměstnanců,
- spolehliví zaměstnanci z řad občanů okolních obcí,
- klidná lokalizace uvnitř přírodního prostředí,
- vlastní trafostanice,
- podpora obce Kadov a úzká vzájemná spolupráce s obcí.

Organizace si od počátku vzniku zakládá na naprosté transparentnosti, kdy schůze správní rady probíhají veřejně a kdokoliv může toto zasedání navštívit a případně se zapojit do otevřené diskuse. I přes počáteční nedůvěru, si dobrovolníci a podporovatelé dovedli získat uznání a přesvědčit podezřívavé občany o správnosti rozhodnutí ohledně koupě areálu nynějšího Tábora Vrbno, z.ú. Ze strany neziskové organizace probíhá neustálé vylepšování a postupné rekonstrukce potřebných objektů. Toto je zásluhou silného a stabilního vedení společně se stálým a spolehlivým týmem zaměstnanců.

### **Slabé stránky**

- nedostatečný dosah organizace z hlediska geografické polohy (lokální dosah),
- nedostatečná komunikace a sebe prezentace na veřejnosti,
- nízké povědomí o společnosti (většinou jen na základě doporučení, věrnosti),
- vysoké personální náklady,
- skromnější ubytování (chatky bez sociálního zařízení),
- neefektivní využití kapacity areálu.

Za hlavní slabou stránku organizace je pokládána nemožnost efektivního využití celkové kapacity areálu. Areál má sice kapacitu dostačující (plně je využita pouze při pronajmutí areálu dětským táborem), ale není zatím vyřešeno, jak oddělit rekreanty a tím celkovou kapacitu lépe využít. Jako příklad lze uvést: Areál je pronajatý pro skupinu 50 osob, kteří přijedou na rodinnou oslavu a další skupina 30 osob má v plánu se ubytovat za účelem sportovního soustředění. Rodinná oslava se koná v jídelně, tím pádem není možnost, kam by ostatních 30 osob chodilo na jídlo. Podobná situace nastane v případě, kdy se v areálu ubytují svatebčané a 30 osob má pro sebe celý areál, jelikož narazí na stejný problém s jídelnou – navíc v případě svatby není úplně žádoucí, potkávat v areálu cizí jedince. Za další významnou slabou stránku je pokládáno skromnější ubytování, a to především pokud se jedná o chatky, ve kterých se

nachází 2 palandy, noční stolek a skříň, plně bez sociálního zařízení. V dnešní době není tato forma ubytování příliš preferovaná.

Pro další postup, jak zlepšit činnost Tábora Vrbno by bylo vhodné zvolit pravděpodobně strategii překonání slabých stránek využitím příležitostí – defenzivní strategie (WO), jejímž příkladem může být zaměření se na neefektivnost využití kapacity areálu. Příležitostí by pak bylo zjištění, zda existuje dotace na výstavbu či rekonstrukci budovy, která by zajišťovala zázemí pro konání oslav a svateb.

Jak je vidět z výsledků jednotlivých analýz, Tábor Vrbno má více silných než slabých stránek. Organizace se také potýká s řadou příležitostí ke zlepšení a rozvoji ze strany vnějšího prostředí. Zároveň však může organizace v budoucnu čelit i řadě hrozeb. Organizace má skvělý tým zaměstnanců a silný manažerský tým, který je k tomu potřeba. Může si proto určitě dovolit oslovit také individuální dárci. Široké zaměření programů a činností organizace umožňuje tuto příležitost využít. Individuální dárci nejsou tolik omezeni a mohou si vybrat z celé řady oblastí, které by chtěli podpořit. Velkou výhodou je také transparentnost organizace při oslovování dárců. Organizace si může vybudovat image a získat důvěru dárců. Obrovskou výhodou neziskové organizace je plná podpora obce, která neziskovou organizaci podporuje a vzájemně si vytváří vztah na základě oboustranné spokojenosti. Organizaci bych doporučila, aby se neustále snažila rozšiřovat svou dárcovskou základnu, neboť více dárců může kompenzovat hrozbu nižšího objemu darů.

Za zvážení stojí také možnost založení vlastní aktivity, kterou lze oslovit širokou veřejnost. Organizaci bych také doporučila zapracovat na komunikaci s veřejností prostřednictvím webových stránek i sociálních sítí. Tábor Vrbno téměř nevyužívá možnosti prezentace formou videí. Krátké a zábavné video by její komunikaci jistě oživilo a zviditelnilo. Videá se v dnešní době mezi uživateli internetu a zejména mezi mladými lidmi neúprosně rychle šíří. Právě touto formou by mohla v budoucnu oslovit tuto zranitelnou skupinu, ať už jako dobrovolníky nebo jako samotné zaměstnance. Je zřejmé, že nemusí jít jen o nějaká profesionální videa, i jednoduchá videa z prostředí organizace mohou přilákat lidi ke sledování webových stránek a šíření informací o činnosti organizace. K tomuto účelu může využít například spolupráci vysokoškolských studentů, a to v rámci různých marketingových projektů, na kterých studenti pracují během svých semestrů. Rozhodně bych také organizaci doporučila rozšířit portfolio sociálních médií. Začínají se také objevovat nové netradiční formy

fundraisingu a zejména samotný online fundraising. Proto bych organizaci do budoucna doporučila zaměřit se na možné netradiční formy, které jsou zatím rozšířené hlavně v zahraničí.

## 5 Závěr

Autorka práce se ztotožňuje s názorem Pavlů (2008), že neziskový soukromý sektor je neodmyslitelnou součástí ekonomického a politického prostředí každé země. Tento sektor je často nazýván jako „třetí sektor,“ jenž působí v oblasti, kterou stát nedokáže zabezpečit, a pro sektor domácností je tato oblast nezajímavá. Organizace neziskového sektoru nejsou zakládány za účelem zisku, ale za účelem plnění poslání či užitku. Mezi neziskové organizace se mimo jiné řadí občanská sdružení, nadace, spolky, ale i například církve či politické strany. Mezi základní hodnoty těchto organizací patří spravedlnost, solidarita, dobročinnost či dobrovolnost. Právě tyto organizace se často angažují v mnoha oblastech, které jsou veřejně prospěšné a snaží se své služby zpřístupnit všem, a to bez ohledu na to, zda mají dostupné prostředky na jejich náhradu. Obvykle se jedná o oblasti zdraví, sociální péče a vzdělání. Každá nezisková organizace je osobitým způsobem jedinečná a individuální, především díky své vizi, dle které se odvíjí jejich poslání a cíle. Aby organizace mohla dlouhodobě tuto vizi plnit, je nutné tuto organizaci strategicky řídit a určovat, jakým směrem se bude ubírat. Řízení neziskových organizací je charakteristické svou nejistotou, proto organizace si nikdy nemůže být stoprocentně jista, že se ubírá správným směrem.

Poslední dobou je přikládána velká důležitost nestátnímu neziskovému sektoru a má to své opodstatnění, neboť v dnešní situaci je zcela zřejmé, že by stát srovnatelné služby, které zajišťují neziskové organizace a dobrovolníci, nezvládl zajišťovat sám a už vůbec ne v dodržení rozpočtových kritérií pro jednotlivé činnosti. Stát poskytuje neziskovým organizacím určitou nepřímou finanční podporu, čímž dokládá fakt, že se ve prospěch neziskových organizací vzdává určitých příjmů, na které by měl plné právo. Z reálných podkladů je zřejmé, že by veřejná správa bez činnosti některých neziskových organizací nebyla schopna sama zajišťovat dostatečnou pomoc a podporu v sociální oblasti, tedy určitý druh veřejných služeb, od kterých stát může upustit a věnovat se potřebnějším záležitostem. Poskytování těchto výhod státem má také svůj přínos pro společnost a je tedy vysoce efektivní.

V práci byl empiricky popsán neziskový sektor v České republice a obecně zmapována jeho role v hospodářském systému. Neziskové organizace v ČR tedy většinou působí ve vztahu ke státu jako dodavatelé služeb tam, kde tyto služby nezabezpečuje dostatečně stát nebo tam, kde existují určité skuliny v poskytování služeb veřejným i soukromým ziskovým sektorem.

Na základě výstupů zjištěných zvolenou analýzou by bylo vhodné zaměřit se především na propagaci prostřednictvím sociálních sítí a aktualizaci stávajících webových stránek.

Rekreanti se většinou o možnosti ubytování dozvídají na základě doporučení známých či přátel, nebo na základě vlastní zkušenosti zachovávají organizaci pravidelnou věrnost. Je potřeba se ale zaměřit na vyvolání zájmu u nových zákazníků, k čemuž by větší reklamní kampaň prostřednictvím sociálních médií zcela jistě přispěla. Zároveň by stálo za úvahu zajistit některým spolehlivým sezónním zaměstnancům pracovní příležitost celoročně, a nejen v období konkrétní sezony. Najít sezonní pracovníky je totiž zpravidla velice obtížné, převážně se jedná o důchodce či studenty, kteří jsou většinou přijati na dohodu o provedení práce na konkrétní jednu sezonu. Dalším bodem, který by dle zvolené analýzy přispěl k lepšímu využití potenciálu objektu je rekonstrukce vedlejší sportovní budovy, která by eventuelně zajistila plnější využití kapacity celého areálu.

Koupi areálu, kde se momentálně nachází Tábor Vrbno z.ú., předcházelo mnoho potíží a úskalí. Už jen rozhodnutí o samotné koupi, stálo podporovatele hodně energie a přesvědčování, ale i přesto se našli tací, kteří tuto obecní investici neschvalovali a byli zásadně proti i poté, co byla koupě schválena obecním zastupitelstvem. Stěžejním úskalím byl již zmiňovaný úvěr ve výši 3 500 000 Kč, kvůli kterému se vlastně vedly hlavní rozbroje. Úvěr vyvolával rozhořčení u některých občanů, kteří nevěřili tomu, že bude tato investice lukrativní a tento krok naprosto odsuzovali. Postupem času ale pozorovali výstupy, opravy, rekonstrukce a postupné drobné i větší úpravy celého areálu, začali se o fungování neziskové organizace zajímat, a dokonce tuto investici i zpětně podporovat. K čemuž samozřejmě významně přispělo i navrácení celkové finanční výpůjčky ve výši 400 000 Kč na konci roku 2023, která byla z důvodu očekávaných provozních výdajů neustále odkládána. K řádnému působení celé organizace také významně přispívá fakt, že celý měsíc červenec je areál plně obsazený dětskými tábory. V prvních 14 dnech je areál obsazen tradičním letním táborem z Mostu, zaštiťován původními majiteli areálu – který funguje už od dob, kdy areál vlastnila dřívější Mostecká Uhelná Společnost. Na tento tábor se ale mohou přihlásit také děti z okolí Vrbna a přináší sebou tedy další výhodu pro místní obyvatele, jeden z důvodů, proč je správné a efektivní, že byla zachována původní podstata areálu a zůstal tak v režii místních. V druhé půlce července probíhá již třetím rokem další dětský tábor, na který mají rovněž možnost přístupu i děti místních obyvatel. Závěrem mohu s radostí podotknout, že v konečném důsledku jsou vlastně všichni, jichž se investice týká, spokojeni.

Problematickou část činnosti některých organizací spatřuji v přílišné politické angažovanosti a myslím si, že neziskový sektor by měl být zcela oddělen od politických aktivit.

## 6 Zdroje

- BOUKAL a kol. *Fundraising: pro neziskové organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. S. 264. ISBN: 8024787938.
- ČERMÁK, M. *Strategický management: definice mise a vize Clever and Smart* [online] [cit. 2023-05-18], 2018 Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/> 2018
- ČSOB, *Průvodce podnikáním. Vize firmy: jak a proč ji definovat* [online], 2022. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vize-firmy/>
- ČSÚ. *Satelitní účet neziskových institucí*. 2010 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)
- ČSÚ. *Hodnota dobrovolnické práce vzrostla*. 2023 [online] [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla>
- ČSÚ. *Agregace neziskového sektoru za rok 2008*. 2023 [online] [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presB?jmeno\\_tabulka=SA0&rok=2008&mylang=CZ&ceny=bc&vystup=obrazovka&priznak=SA0001&typ=3&jak=1&dejarchiv=0](https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presB?jmeno_tabulka=SA0&rok=2008&mylang=CZ&ceny=bc&vystup=obrazovka&priznak=SA0001&typ=3&jak=1&dejarchiv=0)
- ČSÚ. *Agregace neziskového sektoru: pracovníci za rok 2008*. 2023 [online] [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presB?jmeno\\_tabulka=SA9&rok=2008&mylang=CZ&ceny=bc&vystup=obrazovka&priznak=SA0001&typ=3&jak=1&dejarchiv=0](https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presB?jmeno_tabulka=SA9&rok=2008&mylang=CZ&ceny=bc&vystup=obrazovka&priznak=SA0001&typ=3&jak=1&dejarchiv=0)
- ČSÚ. *Satelitní účet neziskových institucí*. 2023 [online] [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/nufile/gh88j\\_e/SUNI%202005\\_2018.pdf](https://apl.czso.cz/nufile/gh88j_e/SUNI%202005_2018.pdf)
- FRIČ, P. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v ČR: výsledky kvantitativního sociologického šetření.*, Praha: Agnes, 1998, ISBN 80-902633-0-5
- FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- GAJDOVÁ, K. *Ekonomika neziskových organizací*. Opava: Slezská Univerzita, 2020. S. 118. ISBN nemá.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HASMANOVÁ L a kol. *Svět neziskovek*. Praha: Neziskovky.cz, č. 03/2014
- HASMANOVÁ L. *Svět neziskovek*. Praha: Neziskovky.cz, č. 04/2014, [online] [cit. 2023-07-25] Dostupné z: Svět neziskovek 04/2014, s. 12
- HOBZOVÁ, D. *Co je to ta nezisková organizace?* MyLaw.cz, 2019 [online] [cit. 2023-07-25] Dostupné z: <https://mylaw.cz/clanek/co-je-to-ta-neziskova-organizace-761>
- JAKUBÍKOVÁ D. *Marketing cestovního ruchu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. S. 313. ISBN: 8024742098.
- KISLINGEROVÁ a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. Vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2008. S. 293. ISBN: 8071798827.
- MFČR. *Neziskové organizace*. 2022 [online] [cit. 2023-07-25] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>

- NOVOTNÝ, J. *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století*. Acta Oeconomica Pragensia, 2008. 16(5), 57-65.
- ONDRUŠEK, D., ZELENÁKOVÁ, M. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.*, Bratislava: Partners for Democratic Change – Slovakia, 1. vydanie, 2000. 307 s. ISBN 80-968095-3-9.
- PAVLŮ, H. *Vztah státu a neziskového sektoru: Teoretické přístupy a praktické příklady v ČR*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita. 77 s.
- PECHÁČKOVÁ, N. *Jaké právní formy můžou využít neziskové organizace?* Frank Bold Advokáti, 2020. [online] [cit. 2023-07-25] Dostupné z: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/7371-jake-pravni-formy-muzou-vyuzit-neziskove-organizace>
- PEJCAL, J., PROUZOVÁ, Z. a TŮMOVÁ, K. (2018). *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016*. Vláda ČR, 2018. [online] [cit. 2023-07-25].
- PELIKÁNOVÁ A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky: 3.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. S. 336. ISBN: 8027121175.
- RAKUŠANOVÁ, P., STAŠKOVÁ B. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Profesional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-22-1
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 1. vydání, 2001. 178 s. ISBN 80-86119-41-6.
- REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.
- SALAMON L. M. (2010). *Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Wiley Blackwell, 81(2), 167-210.
- SALAMON L. M. et. al. (1999). *So What? The Impact of the Nonprofit Sector in Comparative Perspective*. 28th Annual Conference of the Association fo Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Arlington.
- SEDLÁKOVÁ R. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. S. 548. ISBN: 8024735687.
- STEJSKAL a kol. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer. 2013, s. 172. ISBN: 978-80-7357-973-9.
- SWOT analysis [online]. 2013 [cit. 2023-09-26]. ISBN 978-1-62620-951-0. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-swot.htm>
- ŠEDIVÝ M., MEDÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. S. 138. ISBN: 8024740400.
- ŠEDIVÝ M., MEDÍKOVÁ O. *Úspěšná nezisková organizace: 3.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2017, s. 168. ISBN: 8027102499.
- ŠTOGR, J. *Partnerství a participace: veřejný prostor*. Praha: Nadace Open Society Fund Praha, 1. vydání, 2001. 173 s. ISBN chybí.
- TÁBOR VRBNO. 2024 [online] Dostupné z: <http://taborvrbno.cz/>

VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. S. 23. ISBN: 8024727218.

VÍT P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. S. 160. ISBN: 8024754770.

## **ZÁKONY**

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů



## 7 Seznam tabulek

Tabulka 1 Typologie NNO v ČR.....	28
Tabulka 2 Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2012 (část 1) .....	32
Tabulka 3 Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2012 (část 2) .....	33
Tabulka 4 Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014 – 2017.....	34
Tabulka 5 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – nadační fond.....	35
Tabulka 6 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – ústav .....	36
Tabulka 7 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – družstvo.....	36
Tabulka 8 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – nadace .....	36
Tabulka 9 Charakteristiky jednotlivých právních forem NO – spolek.....	37
Tabulka 10 Vnitřní organizace a fungování NO – spolek .....	37
Tabulka 11 Vnitřní organizace a fungování NO - nadace .....	38
Tabulka 12 Vnitřní organizace a fungování NO – nadační fond.....	38
Tabulka 13 Vnitřní organizace a fungování NO - ústav .....	38
Tabulka 14 Vnitřní organizace a fungování NO - družstvo.....	39
Tabulka 15 Četnost NO na území ČR dle jednotlivých firem v letech 2008 - 2013 .....	45
Tabulka 16 Četnost NO na území ČR dle jednotlivých firem v letech 2014 - 2018 .....	46
Tabulka 17 Zaměstnanost v NO v ČR v letech 2008 – 2018 .....	47
Tabulka 18 Přepočtený počet dobrovolných pracovníků v NO mezi lety 2008 - 2018..	48
Tabulka 19 Hospodaření ústavu .....	60
Tabulka 20 Rozvaha v letech 2018 - 2023 .....	61
Tabulka 21 Dlouhodobý majetek 2018 - 2023 .....	64
Tabulka 22 Výkaz zisku a ztrát 2018 - 2023 .....	65
Tabulka 23 Roční výsledky (v tis. Kč) .....	66

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Znaký dobrého poslání .....	25
Obrázek 2 Hospodaření ústavu .....	60
Obrázek 3 Rozvaha v letech 2018 – 2023 - aktiva .....	62
Obrázek 4 Rozvaha v letech 2018 – 2023 – pasiva 1 .....	63
Obrázek 5 Rozvaha v letech 2018 – 2023 – pasiva 2 .....	63
Obrázek 6 Roční výsledky (v tis. Kč)- rekreedny, celkové zisky/ztráty .....	67
Obrázek 7 Roční výsledky (v tis. Kč) – ostatní položky .....	68