

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Marie Polepilová

*Výzkum výdělečné činnosti vybraných nestátních
neziskových organizací okresu Olomouc
Bakalářská práce*

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

2016

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 15. června 2016.

Chtěla bych zde poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Ester Danihelkové za vstřícný přístup, odborné připomínky a čas, který mi věnovala. Velké poděkování právem patří všem respondentům, kteří mi poskytli rozhovor, a také mým nejbližším a spolužačkám za jejich podporu.

Obsah

Úvod	6
1 Financování nestátních neziskových organizací	9
1.1 Zdroje financování	9
1.1.1 Vnější zdroje financování	10
1.1.2 Vnitřní zdroje financování	14
2 Činnosti spojené s financováním	16
2.1 Public relations	16
2.2 Fundraising	16
2.3 Marketing	17
3 Vlastní výdělečná činnost	19
3.1 Výhody vlastní výdělečné činnosti	20
3.2 Nevýhody vlastní výdělečné činnosti	20
3.3 Druhy vlastní výdělečné činnosti	20
4 Příjmy nevýdělečných organizací a jejich zdanění	23
4.1 Změny od roku 2014	23
4.2 Rozdělení příjmů u veřejně prospěšných poplatníků	24
5 Výzkum	26
5.1 Formulace výzkumného problému	26
5.2 Popis teoretického rámce výzkumu	27
5.3 Popis výzkumného vzorku	28
5.4 Metody získávání dat	28
5.5 Stručná charakteristika zkoumaných subjektů a respondentů	29
5.6 Průběh realizace výzkumného šetření	31
5.7 Metody zpracování a analýzy dat	32
6 Výsledky výzkumu	35
6.1 Analýza dat respondentů	35
6.1.1 Terminologické pojetí v oblasti samofinancování	35
6.1.2 Důvody vedoucí k AS	36
6.1.3 Faktory ovlivňující vývoj AS	38
6.1.4 Výsledný efekt AS	39
6.1.5 Smysl AS	42
6.1.6 Strategie hledání nových AS	43
6.1.7 Hledisko účetnické	44
6.1.8 Iničiátoři a tvůrci AS	44
6.1.9 Vztah AS a hlavní činnosti	45
6.1.10 Sociální podnikání	46

6.1.11 Fungující aktivity.....	47
7 Diskuze.....	50
Závěr	53
Seznam zkratk.....	55
Zdroje	56
Seznam obrázků a tabulek.....	59

Úvod

Nestátní neziskové organizace (dále také NNO), anglicky označovány „non-profit organization“ jsou právníckými osobami založenými ne za účelem podnikání a dosahování zisku, ale jejich hlavním posláním je veřejná prospěšnost, to znamená přispívat k rozvoji blaha společnosti, poskytovat služby jednotlivcům nebo určitým skupinám. Neznamená to, že by nemohly generovat zisk nebo i podnikat, ale výnosy jejich činnosti jsou opět použity na realizaci hlavního poslání a rozvoj samotné organizace. Vznik nestátních neziskových organizací je projevem občanské iniciativy, jsou soukromoprávními organizacemi založenými fyzickými nebo právníckými osobami registrovanými ve veřejných rejstřících. V České republice nemají jednotnou právní formu, od roku 2014 mohou být zakládány „spolky“, „ústavy“, „nadace“ a „nadační fondy“ podle nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., dále „sociální družstvo“ podle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a evidované právnícké osoby podle zákona č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech. Přetrvávat můžou „obecně prospěšné společnosti“ založené na základě zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, který byl v roce 2014 zrušen. Nestátní neziskové organizace se uplatňují v mnoha oblastech jako např. v sociálních službách, zdravotnictví, školství, kultuře, dopravě, obraně, životním prostředí. Jejich činnost má většinou charakter veřejné služby, snaží se o uspokojení potřeb, které pro ziskový sektor nejsou atraktivními, a stát je svými zabezpečovacími mechanismy nedokáže uspokojit nebo poskytuje neefektivně. Význam nestátních neziskových organizací pro společnost je nediskutabilní. Klademe si však otázku: Jakým způsobem je existence „neziskových“ organizací zabezpečena? Ve snaze vyhnout se závislosti na jednom zdroji, využívají tak zvané vícezdrojovosti. Jedná se o velmi náročné zajišťování finančních prostředků z kombinace veřejného financování (dotace v rámci st. dotační politiky, dotace z evropských fondů, veřejné zakázky), financování z neveřejných zdrojů (dary, granty nadací) a dalších zdrojů (členské příspěvky, příjmy z vlastní činnosti, příjmy z loterií a her, daňové a poplatkové zvýhodnění aj.) (Boukal, 2009, s. 72); (Rektořík, 2010, s. 96 – 97). Činnosti, které se věnují ekonomické soběstačnosti nestátních neziskových organizací, jsou fundraising, finanční řízení, management, kterým je věnována velká pozornost ze strany odborníků jako jsou např. Boukal, Vávrová, Dohnalová, Bachmann, Stejskal, Kuvíková, Maťátková; Novotný a Lukeš v roce 2008 vypracovali empirickou práci na toto téma. Vláda České republiky podporuje udržitelnost nestátní neziskových

organizací úpravou legislativních podmínek, věnuje se jí v Národním programu reforem České republiky, v roce 1992 ustanovila pro tuto činnost samostatný pomocný orgán Radu vlády pro nestátní neziskové organizace (dále RVNNO). Každoročně předkládá vládě Rozbor financování NNO z veřejných rozpočtů a ve své výroční zprávě informuje o možnostech čerpání financí z evropských zdrojů. RVNNO vypracovala koncepční dokument Státní politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020 s cílem podpořit trvalou udržitelnost nezávislých NNO (RVNNO, 2015).

Téma zabezpečení NNO spadá pod téma sociální ekonomiky, výzkumu sociálních podniků a sociálního podnikání, které zkoumá Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, Katedra studií občanské společnosti. Výzkumníci s použitím zahraniční metodiky uveřejněné v roce 2006 uvedli, že českou sociální ekonomiku tvoří soukromé, na státu nezávislé subjekty – ústavy, spolky, evidované právnické osoby církve, pokud zaměstnávají znevýhodněné osoby anebo, pokud vykonávají jako doplňkovou také ekonomickou činnost, dále družstva i obchodní společnosti, které jsou založeny za jiným účelem než je podnikání (Dohnalová, 2014, s. 73 -74).

V roce 2015 se v souvislosti s poklesem finančních zdrojů následkem citelného snižování dotací zabývají ve svém výzkumu Valová a Janebová, ve kterém zjišťují, jaké strategie v takové situaci používají konkrétně organizace poskytující sociální služby, aby i nadále zajistili svou provozuschopnost (Valová, Janebová, 2015, s. 5 – 23).

Finanční udržitelnost těchto pro lidskou společnost nezastupitelných organizací je jejich velkým úskalím. To je také důvod, který mě vedl reflektovat uvedené téma ve snaze najít inovátorskou myšlenku pro další rozvoj konkrétně *vlastní výdělečné činnosti*, jednoho ze zdrojů financování nestátních neziskových organizací, neboť má kreativní rozměr, přispívá k nezávislosti a soběstačnosti NNO a příjmy z výdělečné činnosti představují vlastní příjmy organizace.

Cílem této práce je zodpovědět otázku: Jaký význam má výdělečná činnost pro NNO, to znamená jaká pozitiva a negativa jejich realizování přináší.

K empirické činnosti je využito kvalitativního přístupu. Předpokladem je, že v jeho průběhu vyplynou poznatky aplikovatelné na rozvoj výdělečných aktivit v rámci NNO. Téma bude přínosem pro studenty sociálních oborů a pracovníky či zaměstnance neziskových organizací, kteří se orientují v této tématice.

Bakalářská práce je zaměřena na finanční zajištění nestátních neziskových subjektů. První kapitola proto podává přehled využitelných finančních zdrojů a jejich charakteristiku. V druhé kapitole jsou popsány činnosti spojené s financováním nestátních neziskových organizací jako public relations, fundraising a management. Přímo o vlastní výdělečné činnosti neboli samofinancování pojednává kapitola třetí. Čtvrtá kapitola doplňuje celé téma z pohledu nestátní neziskové organizace jako daňového poplatníka. Stěžejní část, věnovaná výzkumu, je obsažena v kapitole páté. Diskuze je shrnutím výsledků výzkumu.

1 Financování nestátních neziskových organizací

Fungování organizace, jak ziskové, tak i neziskové, závisí vždy na finančním zajištění. U komerčně zaměřených subjektů je jejich funkčnost zajištěna z části zisku, jehož vytváření je také hlavní činností a smyslem existence subjektu. NNO, jejichž posláním je poskytování veřejně prospěšných služeb, v intenci se současnou legislativou mohou také vytvářet zisk vlastní činností, ta však není jejich prioritním zájmem a ne všechny NNO mají takové podmínky, aby ji mohly uskutečňovat. Příjmy získané vlastní výdělečnou činností musí být znovu použity na realizaci hlavní činnosti, aby bylo naplněno poslání dané organizace. NNO nejsou schopny si „vydělat“ na svou existenci, jsou proto nuceny využívat prostředky z většího počtu zdrojů ke svému zajištění, tak zvané vícezdrojovosti, což jim zaručuje větší finanční stabilitu. Každá organizace se snaží dlouhodobě vytvořit optimální kombinaci dosažitelných finančních zdrojů. Tato kapitola obsahuje jejich přehled a dělení podle různých kritérií, jejich stručnou charakteristiku.

1.1 Zdroje financování

Odborníci na neziskový sektor výčet jednotlivých zdrojů financování uvádí různým způsobem. Rektorič podává jejich přehled z různých hledisek, který pomáhá čtenáři orientovat se ve výkladech dalších autorů. Jako první hledisko uvádí, že zdroje *nemusí být jen finančního charakteru*, mezi ty nefinanční patří poskytnutí času, věcí nebo předmětů, darů, informací. Podle dalšího pohledu můžeme rozlišovat *zdroje podle geografického původu* na domácí a zahraniční nebo dle třetího hlediska *podle původu* obecně na ty z externích zdrojů (jinými autory také vnější zdroje), kde podporujícím subjektem je veřejná správa (veřejné zdroje) nebo jednotlivci (individuální zdroje) nebo soukromé právnické osoby, kterými jsou nadace, nadační fondy, podnikatelské subjekty a živnostníci (soukromé zdroje) a interní zdroje (nazývané také vnitřní zdroje nebo vlastní příjmy), které pochází z vlastní činnosti. Posledním hlediskem je způsob nabytí finančních zdrojů, které mohou být „přímé“, znamenající finanční příjem pro organizaci, jako jsou například dotace nebo „nepřímé“. V tomto případě kdy se jedná například o úspory v rámci daňových úlev nebo o dobrovolnou činnost (Rektorič, 2010, s. 95). V této podkapitole budou uvedeny zdroje financování z pohledu jejich původu na vnější a vnitřní.

1.1.1 Vnější zdroje financování

Pelikánová zdůrazňuje, že se jedná o nenárokové zdroje (2016, s. 45), které NNO mohou získat na základě žádosti nebo projektů od veřejných institucí nebo podnikatelských subjektů či jednotlivců. Organizace zpětně musí poskytovatele nebo dárce informovat o účelnosti využití finančních prostředků vyúčtováním nebo ve výroční zprávě. Vnější zdroje financování jsou veřejné a neveřejné.

Zdroje veřejné

Dotace ze státního rozpočtu jako přímá podpora státu poskytované jednotlivými ministerstvy. Po decentralizaci samosprávy i z rozpočtů krajů, měst a obcí, v rámci Státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím. Tímto způsobem mohou NNO získat prostředky na vlastní činnost a provoz organizace. Vláda České republiky pro rok 2016 usnesením ze dne 15. června 2015 č. 470 uveřejnila následující oblasti: tělesná výchova a sport, kultura, životní prostředí a udržitelný rozvoj, sociální služby, zahraniční aktivity, národnostní menšiny a etnické skupiny, romská menšina, péče o zdraví a zdravotní prevenci, rizikové chování, boj s korupcí, protidrogová politika, ochrana spotřebitele a nájemních vztahů, vzdělávání a lidské zdroje, děti a mládež, rodinná politika, rovné příležitosti žen a mužů a ostatní (Usnesení vlády ČR, 2015), v rámci kterých je možné najít konkrétní dotační programy. V oblasti sociálních služeb je program „Dotační řízení MPSV pro rok 2016 v oblasti poskytování sociálních služeb s nadregionální a celostátní působností“ určený na úhradu nákladů na poskytování základních druhů forem sociálních služeb a program „Podpora veřejně účelných aktivit seniorských a proseniorských organizací s celostátní působností“ na podporu veřejně účelných aktivit seniorských a proseniorských organizací spočívajících v hájení zájmů a práv seniorů a aktivitách směřujících ke společenskému uplatnění seiorů (Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2016, 2015, s. 17 – 18). Pro sociální služby musí být poskytování dotací v souladu se Zákonem o sociálních službách.

Dotační politika je každoročně aktualizována ve schváleném dokumentu Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR NNO ústředními orgány státní správy. Dotace jsou obvykle poskytovány na konkrétní projekt do výše 70% jeho celkových nákladů, zbývající část 30% spolufinancuje žadatel. V odůvodněných případech může být rozhodnuto o poskytnutí dotace až do výše 100% rozpočtových

nákladů projektu. Od roku 2008 mohou NNO do své spoluúčasti na projektu zahrnout i práci dobrovolníků (Skovajsa, 2010, s. 154).

Na konci kalendářního roku jsou zveřejněny žádosti, které úspěšně prošly dotačním řízením. K výplatě finančních prostředků dochází na základě pravomocného rozhodnutí nejčastěji jednorázově, nejpozději do 31. března rozpočtového roku nebo ve dvou splátkách, první část v březnovém termínu a druhá část nejpozději do 30. září (Zásady vlády pro poskytování dotací, 2010, s. 3). Komplexní příprava projektu, následně žádosti o dotaci, nejistota úspěšnosti výběru a nutnost splnění všech požadovaných podmínek před realizací projektové činnosti, během použití poskytnutých finančních prostředků, a dále při jejich povinném vyúčtování, je velmi vysilující. Vynaložené úsilí zúročí některé nestátní neziskové organizace skrze smlouvu o dlouhodobé spolupráci s příslušným ústředním orgánem, opět za předpokladu splnění transparentnosti a veřejných podmínek výběru NNO, získáním opakovanou finanční podporou státu. Vláda ČR umožnila dlouhodobou spolupráci změnou zásad financování NNO v roce 2014 (Vláda schválila změnu zásad financování neziskových organizací, 2014).

Od 1. 1. 2015 jsou prostředky ze státního rozpočtu pro sociální služby rozdělovány prostřednictvím krajských úřadů (Zákon č. 108/2006 Sb., § 101a). V souvislosti s využíváním prostředků ze státního rozpočtu je nezbytné zmínit, že podléhají kontrole podle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole.

RVNNO každoročně zveřejňuje Rozbor financování za konkrétní kalendářní rok jako souhrnný přehled ekonomické podpory neziskového nevládního sektoru. Nyní je k dispozici rozbor za rok 2014 (Rozbor financování NNO z veřejných rozpočtů v roce 2014, 2016).

Negativní stránku přidělování dotací představuje administrativní náročnost, účelovost, která omezuje jejich použití na provoz NNO nebo na mzdy zaměstnanců, a také krátkodobost financování a zpětné poskytování finančních prostředků.

Dotace z fondů Evropské unie

Záměrem Evropské unie je, aby fondy přispěly k naplňování strategie EU 2020 - Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění, která je dlouhodobou vizí rozvoje celé Evropské unie (Programové období 2014 – 2020). Každá členská země si vytváří strategický plán rozvoje na programovací období, tak zvaný Národní rozvojový plán a jeho jednotlivé součásti jsou podle priorit zapracovány do „operačních

programů“. Nástrojem evropské politiky a hospodářské sociální soudržnosti jsou strukturální fondy: Evropský sociální fond, Evropský fond pro regionální rozvoj. V období 2014 – 2020 se pro strukturální fondy používá termín ESI fond neboli Evropské strukturální a investiční fondy (Strukturální fondy, 2012). Tento nástroj slouží k naplňování cíle odstraňovat negativní dopady strukturálních změn jako například úpadek průmyslových odvětví, dlouhodobou nezaměstnanost nebo zaostalost regionů (Programové období 2014 – 2020, Skovajsa, 2010 s. 161, Boukal, 2013, s. 179).

Finanční prostředky z EU mají v gesci jednotlivá ministerstva, regionální operační programy pak jednotlivé regionální rady příslušného „regionu soudržnosti“ (Boukal, 2013, s. 182).

Metodika EU používá dělení na územní statistické jednotky neboli výše zmíněné regiony soudržnosti, tak zvané NUTS, z francouzského Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques. Pro potřeby strukturální a regionální politiky jsou důležité NUTS II, kterých je v ČR osm a zhruba odpovídají území s 1 milionem obyvatel a NUTS III, kterých je v ČR 14 (kraje/VÚSC). Takto definované územní jednotky mají přímou vazbu na čerpání prostředků ze Strukturálních fondů EU (NUTS, 2014).

Ministerstva a regionální rady jsou tak zvanými řídicími orgány a tyto vyhlašují „výzvy“. Po uveřejnění výzvy je možné podat žádost o dotaci z konkrétního operačního programu. Řídicí orgány zpracovávají předložené projekty, zabývají se jejich hodnocením, vybírají vítězné projekty a svým podpisem stvrzují poskytnutí finanční podpory. Dále mají na starosti průběžnou i závěrečnou kontrolu schválených projektů a jejich vyúčtování. Neziskové organizace využívají nejvíce prostředky z Evropského sociálního fondu (Boukal, 2013, s. 183).

Z ekonomického hlediska výzkumná studie z roku 2008 vyhodnotila přínosy čerpání fondů Evropské unie, a to větší finanční stabilitu díky velkému objemu prostředků získaných na dobu delší než jeden rok, což přispívá k rozvoji organizace v podobě drobných investic (vybavení nábytkem apod.), realizaci nových aktivit, zvýšení počtu pracovních míst, dříve čistě dobrovolnický charakter činnosti se profesionalizuje. Naopak mezi negativa byla uvedena složitá administrativa spojená s přípravou, průběžným monitorováním i závěrečným hodnocením projektů (Janoušková, Škarabelová, Veselý, 2008, s. 12 -13, 15).

Veřejné zakázky jsou další možností přímého financování z veřejných rozpočtů uskutečňované především úplatným poskytováním služeb na základě uzavřené písemné

smlouvy podle občanského, živnostenského nebo obchodního zákoníku mezi zadavatelem (stát, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo právnická osoba zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu) a neziskovou organizací (Zákon č. 137/2006 Sb.).

Daňové a poplatkové zvýhodnění je nepřímou státní podporou vůči NNO. Osvobození určitých příjmů od daní, od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH, dále z vypočtené daně z příjmu je možnost uplatnit snížení daňové povinnosti (Pelikánová 2016 s. 42), viz více v kapitole Příjmy NNO a jejich zdanění. Rektořík (2010 s. 96) uvádí, že mnohé obecní, městské a krajské úřady poskytují neziskovým organizacím úlevy od poplatků například za úřední ověřování dokumentů nebo výhody ve formě symbolických pronájmů.

Zdroje neveřejné

Soukromé zdroje pocházející od právnických osob, kam patří tuzemské a zahraniční nadace, podnikatelské subjekty. Dárcům přináší poskytnutí finančního daru výhodu jeho odpočtu od daňového základu. Dle zákona o dani z příjmu si právnická osoba může tímto způsobem odečíst od základu daně hodnotu darů poskytnutých právnickým i fyzickým osobám, v případě daru v minimální výši 2 000 Kč, přičemž v úhrnu lze odečíst nejvýše 10% z již sníženého základu daně. (Zákon č. 586/1992 Sb. § 20 odst. 8).

Nadace a nadační fondy poskytují finanční prostředky neziskovým organizacím na základě žádosti o grant s vypracovaným projektem, obdobným systémem jako je tomu u státních dotací.

Podnikatelské subjekty v rámci uplatňování konceptu společenské odpovědnosti některé firmy mají vypracovaný svůj grantový systém. Nezisková organizace zašle žádost s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o poslání a cílech organizace. Občas dochází k vzájemné spolupráci kdy NNO umožní oslovit cílovou skupinu, podpoří prodej výrobků firmy nebo jejich prodej na akci organizace. V případě malých firem a živnostníků poskytují buď finanční prostředky, nebo zdarma či za výhodnější cenu své služby, výrobky. Některé firmy zřizují tak zvaný matchingový fond, do kterého zaměstnanci ze svého platu přispívají na veřejně prospěšné účely.

Sponsoring je způsob určité spolupráce mezi podnikatelským subjektem a neziskovou organizací na základě sponzorské smlouvy, ale nemusí to být pravidlem.

Sponzoring bývá většinou standardním prvkem marketingové komunikace komerčních firem. Sponzor po poskytnutí daru očekává protihodnotu ve formě zviditelnění se, například uvedením loga své firmy na internetových stránkách NNO nebo na její výrobky. Nejedná se o čistě altruisticky motivovanou podporu. Minimálně je důvodem budování pozitivního image firmy na veřejnost.

Loterie a jiné hry; provozovatel loterie a her je na základě zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách povinen část příjmů odvést na podporu veřejně prospěšné činnosti, a také obce, na jejichž území jsou provozovány hrací automaty, z odvodů obligatorně finančně podporují NNO.

Dary individuálních dárců

Jednotlivci mohou přispět neziskovým organizacím finančními prostředky, znalostmi, dobrovolnickou činností. Patří zde výnosy z veřejných sbírek, kostelních sbírek, dárcovských sms, pokladniček obecních úřadů či charit, prodeje vstupenek na kulturní nebo sportovní akce za účelem podpory konkrétního veřejně prospěšného účelu a peněžní dary nahodilé či pravidelné jako výsledek apelů (inzerce, dopisy, osobní oslovení) nebo faktického působení neziskových organizací.

Vztah mezi dárcem a neziskovou organizací nabývá na hodnotě, když se jednatel změnil z jednorázového na pravidelně přispívajícího a stává se zdrojem relativně stálých příjmů. Vrcholem vybudovaného vztahu je situace, kdy se takový člověk rozhodne organizaci závětí odkázat své jmění (Bačuvčík, 2006, s. 105).

Finanční dar si, stejně jako právnické osoby, i fyzické osoby mohou odečíst od daňového základu, ale jeho hodnota musí být alespoň 1000 Kč nebo ve zdaňovacím období přesáhne 2% ze základu daně; v úhrnu lze odečíst za období leden-prosinec nejvýše 15% ze základu daně (Zákon č. 586/1992 Sb. § 15 odst. 1).

1.1.2 Vnitřní zdroje financování

Jsou nazývány také samofinancování, mezi tyto zdroje řadíme členské příspěvky, příjmy z vlastní výdělečné činnosti, to je výkonu hlavní a vedlejší činnosti, z podnikání.

Členské příspěvky; o členské příspěvky se jedná pouze u organizací, které jsou založeny na členském principu. U neziskových organizací přichází v úvahu právní úprava „spolek“, jejíž členové přispívají pravidelně členskými příspěvky na činnost organizace. Tyto finanční prostředky tvoří stabilní a výraznou část rozpočtu organizace. Má-li organizace ustanovení o členských příspěvcích v zakládací listině, statutu nebo

stanovách, jsou osvobozeny od daně z příjmu dle § 19 odst. 1 písm. a) (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Vlastní výdělečná činnost, viz samostatná kapitola.

2 Činnosti spojené s financováním

Finanční prostředky, ať už pochází z veřejných zdrojů nebo neveřejných, vyžadují aktivní přístup samotné neziskové organizace, aby byly získány a staly se součástí jejího rozpočtu, tak jak je to zcela zřejmé u vnitřních zdrojů financování včetně vlastní výdělečné činnosti. Činnosti, které jsou spojeny s finančním zajišťováním public relations, fundraising a marketing, všechny se vzájemně překrývají a doplňují. Přestože jsou v této kapitole jen stručně charakterizovány, mají strategický význam pro zajištění udržitelnosti nestátních neziskových organizací.

2.1 Public relations

Public relations v překladu znamená „budování a řízení vztahů s veřejností“. Jedná se o profesionální vytváření pozitivního obrazu organizace. Částečně působí neziskový subjekt na veřejnost přirozeně svou činností a prostřednictvím zkušeností uživatelů služeb. Profesionalita v této oblasti de facto připravuje půdu pro fundraising, potencionální donátory nebo uživatele. Budování vztahů s veřejností se v tomto případě rozumí informovanost o činnosti neziskové organizace. Slouží k tomu nejrůznější formy komunikace od médií, internetových stránek, tištěných materiálů, pravidelných zpravodajů, výroční zprávu po osobní dopisy a kontakty. Nabízené produkty a služby jako výsledek vlastní výdělečné činnosti působí jako přirozená reklama neziskové organizaci, jsou také jednou z forem public relations.

2.2 Fundraising

Přeloženo do češtiny to znamená „vypěstování fondů“. Rektoričtí definuje tuto činnost jako „získávání prostředků, respektive hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace“ (2010, s. 93). Jedná se o management zdrojů, který předchází nedostatku finančních prostředků a zabraňuje vzniku existenční nejistoty nebo ohrožení chodu neziskového subjektu. Jak zmiňuje Boukal(2009, s. 102), fundraising je o to důležitější pro neziskové organizace bez rozvinutého samofinancování, závislých na čistě externích zdrojích.

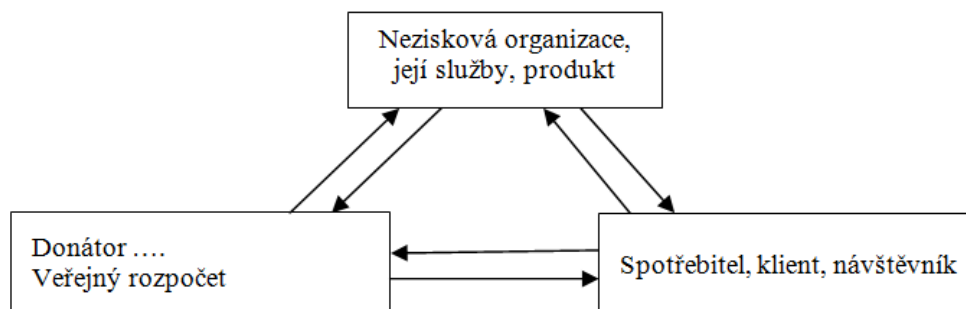
Fundraising vyžaduje systematické *plánování* fundraisingových činností v návaznosti na rozpočet organizace, kontrolu jejich plnění, jejich pravidelným

vyhodnocováním, podílením se na strategickém plánování a vedení organizace. Nevyhnutelná je *administrativní činnost* při vedení záznamů o přípravě a výsledku jednotlivých akcí, žádostí, databázi kontaktů a dárců a nepřetržitá *komunikace* se stávajícími i potenciálními dárci (Rektořík, 2010). Fundraiser bývá zaměstnancem organizace, často zastávající vedoucí funkci nebo profesionál zaměstnaný externě. Tak jako nejsou nestátní neziskové organizace zaměřeny primárně na zisk, tak také fundraiserům jde v první řadě o vytrvalé budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. K oslovení využívají různých možností: osobního rozhovoru, písemného oslovení, telefonického kontaktu, veřejnou sbírkou, benefiční akcí, tomboly, rautu, dobrovolného vstupného, mediální kampaně, prodeje vlastních výrobků a služeb, nabídky klubového členství (Boukal, 2009, s. 108). Fundraiser při použití některých uvedených metod a nástrojů musí vědět, jak postupovat, aby při jejich uskutečnění splňoval pravidla daná zákony.

2.3 Marketing

Tato činnost spočívá ve vytváření strategií k dlouhodobému zajištění NNO finančními zdroji (Boukal, Vávrová a kol., 2007, s. 37). Hannagan uvádí obecně platnou definici, podle které je marketing „součástí procesu řízení zaměřené na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk“ (1996, s. 11).

Neziskové organizace však nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku (Rektořík, 2010) a nepatří mezi komerčně založené firmy, ale působí na stejných trzích a vytváří vlastní neziskový trh, kde také vládne konkurence. Ta nespočívá pouze v tom, že různé organizace mají zájem poskytovat stejné služby stejnému okruhu klientů, ale i v tom, že usilují o stejné zdroje financování. Přitom neziskové organizace neoslovují jen ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také a hlavně ty, kteří je financují. Situace oproti komerčním subjektům je složitější v tom, že funkce spotřeby a úhrady produktu je rozdělena mezi zákazníka a dalšího přispívatele. Služby poskytované uživatelům zdarma nebo za velmi nízkou cenu, jsou financovány z více zdrojů: veřejných rozpočtů, firem, dárců, jednotlivců (Bačuvčík, 2006, s. 8, 21). Na rozdíl od ziskových organizací, kde figurují v marketingu pouze dvě strany: výrobce a spotřebitel, v neziskových organizacích jich je více, viz obrázek č. 1.



Obrázek č. 1 Schema subjektů v marketingu neziskových organizací (Rektořík, 1998)

Hannagan definici marketingu pro neziskové organizace dále upravuje tak, že vynechává její závěr „s cílem vytvořit zisk“ a nahrazuje ho „uspokojování požadavků zákazníka“ (1996), na což navazuje Bačuvčík: „...uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů“ (2006, s. 23). To znamená, že dárci poskytnutím finanční částky dávají najevo podporu veřejně prospěšného působení neziskové organizace.

Jak vyplývá z definice, cílem marketingové činnosti je vystihnout potřeby a přání zákazníka, v našem případě uživatele služeb a vytvořit správnou kombinaci marketingového mixu, tzv. 4P, to je výrobu (*produkt*), ceny (*price*), distribuce (*place*) a komunikace (*promotion*) (Rektořík, 2010, s. 83).

Marketingový proces v neziskové organizaci obsahuje stejné fáze činností jako v komerčně založených subjektech, jsou jimi analýza, plánování, implementace a kontrola (Kotler, Armstrong, 1992, s. 38). V souladu s vývojem trhu, se předpokládá, že i v neziskovém sektoru do budoucna mohou být úspěšné jen organizace, které budou pro své okolí dobře čitelné, důvěryhodné, schopné komunikace a které se budou umět alespoň částečně o sebe postarat například formou vedlejších výdělečných aktivit (Bačuvčík, 2006, s. 22).

3 Vlastní výdělečná činnost

Jedná se o vlastní činnost NNO, úzce související s podnikáním, která vychází z poslání organizace s cílem získání vlastního příjmu na realizaci hlavního poslání (Boukal, 2009, s. 94). Dohnalová ji v případě NNO definuje jako „komerční aktivity na podporu financování sociálních cílů“ (2012, s. 48 – 49). Jiný český název pro vlastní výdělečnou činnost „samofinancování“ zdůrazňuje získávání finančních prostředků vlastními silami. Představuje jeden z vícero dalších finančních zdrojů.

Všechny právní formy nestátních neziskových organizací v současnosti mají možnost rozvíjet výdělečnou činnost, přičemž dosažený zisk se stává doplňkovým zdrojem příjmů určeným k financování hlavní činnosti organizace. Dochází tak ke spojení sociálního poslání a schopnosti ekonomicky se řídit, což posiluje samofinancování NNO (Skovajsa, 2010, s. 290). Neziskové organizace mohou výdělečnou činnost provozovat na základě živnostenského listu.

Dle Valové a Janebové (2015) výdělečné aktivity patří mezi aktivní adaptační strategie na pokles finančních prostředků hledající peníze na provoz mimo stávající zdroje.

Rozdílné pojetí výdělečné činnosti v komerčním a neziskovém prostředí je patrné z následující tabulky.

	Komerční subjekt	NNO
Priority	1. zisk, cash flow 2. poslání hodnoty	1. poslání, hodnoty 2. minimalizace ztráty, zisk, vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a cash flow	Přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečně reinvestice, někdy dobročinnost	Reinvestování do činností naplňujících poslání NNO
Odpovědnost managementu	Především majitelé či akcionáři	Členové NNO včetně širší veřejnosti

Tabulka č. 1 Srovnání komerční společnosti s NNO (Boukal, 2009, s. 94)

Nesnadné hledání prostředků klade na NNO požadavek mít vlastní příjmy, umět vykonávat ekonomické aktivity a vstupovat do tržního prostředí (Skovajsa, 2010, s. 163). Neziskový sektor rozvoj podnikatelské činnosti vnímá jako atraktivní, je to dáno tlaky postupně se zužujících zdrojů ze státního rozpočtu, vědomí o v budoucnosti končících projektech z Evropské unie (Bednáriková, Francová, 2011, s. 33), proto větší

nezávislost nejen finanční, ale také z toho vyplývající nezávislost v rozhodování je považována za perspektivní.

Avšak ne každá NNO má podmínky pro vykonávání výdělečné činnosti, v literatuře jsou uváděny její výhody, ale také nevýhody.

3.1 Výhody vlastní výdělečné činnosti

Mezi výhody Boukal (2009, s. 97) uvádí možnost zvýšení objemu disponibilních finančních prostředků. Takto získané prostředky představují rezervu, která pomáhá překlenout období nedostatku příjmu z dotací, grantů a podobně. Rozvíjení výdělečné činnosti může posílit management NNO a pozitivně ovlivnit vnímání organizace. Pelikánová (2016, s. 37 – 38) zmiňuje navíc pozitivní působení samofinancování v posílení sebevědomí zaměstnanců, kteří mohou dostat také příležitost pro vlastní realizaci.

3.2 Nevýhody vlastní výdělečné činnosti

Výdělečná činnost není použitelná pro všechny typy NNO, např. hospic, ani pro ty, které prochází finanční krizí. Jedná se o náročnou a rizikovou činnost, neexistuje na ni žádný jednotný návod, může rozpoutat konflikty mezi členy organizace způsobené rozdílností názorů na věc. Samofinancování není cestou k rychlému získání finančních prostředků (Boukal, 2009, s. 97 – 98).

Dalším rizikem je, aby podnikání neodvádělo NNO od jejího hlavního poslání, a v neposlední řadě je nevýhodou i složitost účetních a daňových předpisů, které jsou vytvořené hlavně pro podmínky komerčního sektoru (Boukal, Novotný, Vávrová, 2003, s. 17).

3.3 Druhy vlastní výdělečné činnosti

Prioritou činnosti v NNO je realizace hlavního poslání, to je *hlavní činnost*. Z ní mohou plynout příjmy např. z pořádaných akcí a realizovaných projektů. Dále máme *doplňkovou činnost*, někdy uváděna jako „vedlejší“, představuje co nejefektivnější využití veškerého ekonomického potenciálu organizace, který má jak v majetku, tak i v odbornosti svých pracovníků. Nemusí souviset s činností hlavní, příkladem je pronájem různých ploch, pozemků, budov, vybavení. Výnosy mohou plynout

i z finančního majetku, například cenných papírů. Další formou výnosů doplňkové činnosti je poskytování reklamy komerčním firmám, propůjčení svého jména na zvýšení prodejnosti určitého výrobku, následně část zisku případně zpět neziskové organizaci, pořádání společenských akcí ve spolupráci s obcí apod. Finanční prostředky z doplňkové činnosti mohou být použity jen ve prospěch činnosti hlavní (Pelikánová, 2016, s. 43 – 44). Pro příjmy z hlavní činnosti a pro příjmy z vedlejší činnosti je povinnost vést oddělené účetnictví, neboť jsou uplatňovány odlišné daňové sazby, viz více v následující kapitole.

Podnikání je dovoleno také NNO, pokud není omezeno speciálním právním předpisem (viz tab. č. 2). Pojem „podnikání“ je vymezen v zákoně o živnostenském podnikání, v ustanovení § 2 jako „soustavná činnost prováděná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“(Zákon č. 455/1991 Sb.). V podnikatelské činnosti je obecně kladen důraz na „soustavnost“ oproti nahodilosti.

Podnikatelskou činností NNO je veškerá hospodářská činnost vykazující se soustavností a vykonávaná za účelem dosažení zisku, prováděná v rámci vedlejší činnosti (viz také kapitola 4 Příjmy nevýdělečných organizací a jejich zdanění), přičemž nikdy nemůže převážet nad činností hlavní a nesmí být v rozporu s posláním NNO, musí mít s posláním něco společného (Vít, 2015, s. 23). Můžeme uvést příklady: poskytování reklamy, pronájem prostor, pravidelná organizace výstav, koncertů a podobných akcí za účelem zisku, pravidelná organizace vzdělávacích seminářů za účelem zisku, prodej nakoupených nebo vyrobených předmětů a podobně. Činnost je vždy posuzována z hlediska soustavnosti (Pelikánová, 2016, s. 44 - 45).

Některé právní formy NNO nesmějí v hlavní činnosti podnikat, osoby podnikající v hlavní činnosti nejsou veřejně prospěšnými poplatníky.

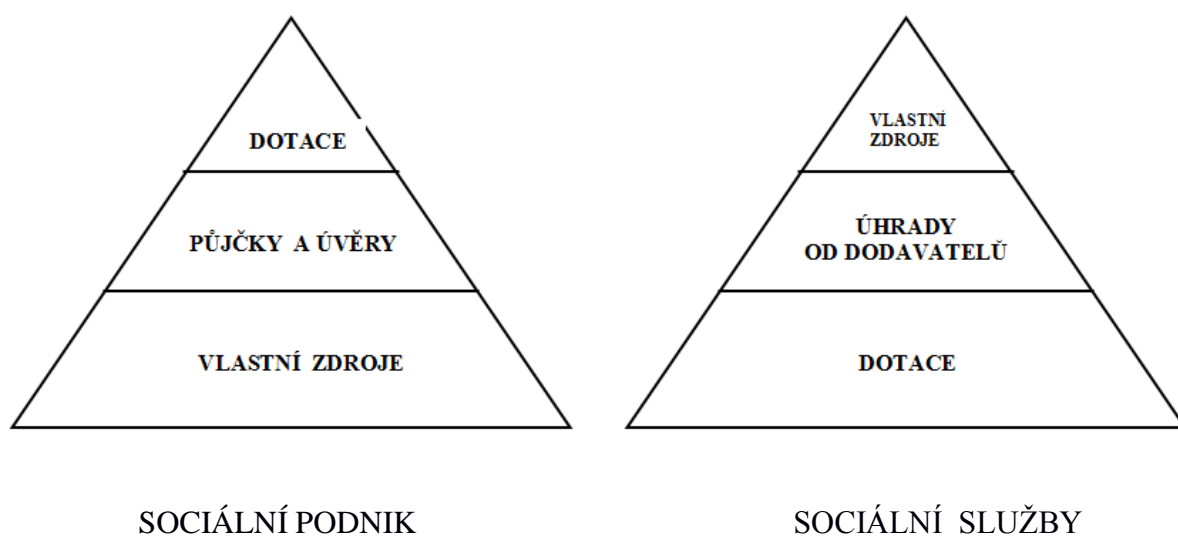
Právní forma NNO	Omezení podnikání speciálním právním předpisem
Obecně prospěšná společnost	Podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti; účast na podnikání jiných osob je vyloučena
Ústav	Podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti; na rozdíl od OPS má možnost účastnit se na podnikání jiných osob, nesmí být pouze neomezeně ručícím společníkem
Spolek	Podnikání pouze v rámci vedlejší činnosti, účast na podnikání jiných osob není omezena
Nadace	Podnikání pouze v rámci vedlejší činnosti, je možný podíl na majetkových účastech, nesmí však být neomezeně ručícím společníkem korporace
Nadační fond	Podnikání přípustné v rámci hlavní i vedlejší činnosti

Tabulka č. 2 Podnikání NNO omezené speciálním právním předpisem (Pelikánová, 2016, s. 45)

V neziskovém sektoru je podnikání označováno stále častěji jako „sociální podnikání“. Cílem sociálního podnikání není jen zisk, což bylo již zmíněno na začátku této kapitoly, svou činností subjekt usiluje v první řadě o zabezpečení naplňování poslání organizace, to je veřejně prospěšné činnosti, pro kterou byla založena.

Sociální podnikání má i širší rozměr, podnikatelské projevy NNO mohou vyústit v založení sociálního podniku (Kurková, Francová, 2012, s. 7), jako nejvyšší formy sociálního podnikání. Sociální podnikání má být definováno a upřesněno v připravovaném zákoně o sociálním podnikání, jeho účinnost je předpokládána k 1. 1. 2017. Tomuto tématu, byť velmi aktuálnímu a populárnímu, nebude dále v tomto textu věnována pozornost, neboť není předmětem této práce.

Názorný rozdíl mezi podílem vlastních zdrojů plynoucích z vlastní výdělečné činnosti v sociálním podniku a v organizaci poskytující sociální služby, za kterou bychom mohli dosadit jakoukoli jinou NNO, ukazuje následný obrázek.



Obrázek č. 2 Rozdíly ve financování sociálního podniku a organizace poskytující sociální služby (Doříčáková, 2015, s. 49)

4 Příjmy nevýdělečných organizací a jejich zdanění

Neziskový sektor stejně jako komerční sektor jsou poplatníky daně a vztahuje se na ně zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Na příjmy NNO se uplatňují navíc speciální ustanovení, která se týkají jen činnosti hlavní a ostatní činnost se posuzuje stejně jako v podnikatelském sektoru. Odlišnosti platné pro neziskový sektor znamenají velkou administrativní zátěž a daňové výhody se pro neziskové organizace často stávají spíše přítěží. Účetnictví představuje specifickou velmi náročnou oblast. Tuto kapitolu zde uvádím, přestože se ve výzkumu nepromítne, nebo jen okrajově, neboť k tématu finančních zdrojů, to znamená i příjmů z výdělečné činnosti nepochybně patří.

4.1 Změny od roku 2014

Změnou zákona o daních z příjmů byly stanoveny odlišné postupy pro zjištění základu daně u neziskových subjektů rozlišením, zda se jedná o „*veřejně prospěšného poplatníka*“ či nikoliv (dříve „poplatník, který nebyl založen nebo zřízen za účelem podnikání“). Veřejně prospěšným poplatníkem dle ust. § 17a odst. 1 je „*poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním*“ (Zákon č. 586/1992 Sb.).

V praxi to znamená, že i když nezisková organizace dosahuje hlavní činností zisku, pro účely daně se na takovou NNO pohlíží jako na veřejně prospěšného poplatníka, takové příjmy jsou uváděny jako příjmy z nepodnikatelských činností a tudíž nejsou předmětem daně (Pelikánová, 2016, s. 130 -131).

Zákon o daních z příjmů přímo dává výčet § 17a odst. 2, které právnické osoby nejsou veřejně prospěšným poplatníkem. Z opačného pohledu většinu neziskových organizací lze považovat za veřejně prospěšné poplatníky, kromě některých zájmových sdružení právnických osob nebo spolků, které hájí podnikatelské zájmy svých členů a dobročinných nadací. Vít upozorňuje na to, že je třeba dát pozor u obecně prospěšných společností, ústavů a nadačních fondů, které mohou v rámci hlavní činnosti podnikat, neboť je-li hlavní činností poplatníka podnikání, i kdyby se jednalo zároveň o veřejně prospěšné podnikání, nebude tento poplatník považován za veřejně prospěšného a většinu daňových výhod nebude moci uplatňovat (Vít, 2015, s. 26).

Z toho vyplývá, že veřejně prospěšný poplatník může podnikat, ale vždy pouze ve vedlejší činnosti (Pelikánová, 2016, s. 45).

Vít (2015, s. 22) zdůrazňuje, že při uplatňování výhod daní z příjmů je správné rozlišení hlavní a vedlejší činnosti pro neziskové organizace naprosto klíčové.

Veřejně prospěšní poplatníci od roku 2014 požívají další výhody *osvobození přijatých darů od daní*, ale pouze za podmínky, že budou použity pro účely vymezené v ust. § 15 odst. 1 nebo ust. § 20 odst. 8 (Zákon č. 586/1992 Sb.), to znamená, budou-li využity pro veřejně prospěšnou činnost organizace nebo pro její kapitálové dovybavení. *Dary* se nově označují za *bezüplatné příjmy* (Pelikánová, 2016, s. 130).

Do daňových výhod pro úplnost je nutné uvést odečitatelnou položku, kterou si veřejně prospěšný poplatník má právo odečíst, v úhrnu až 30% ze základu daně, maximálně 1 000 000 Kč, minimálně 300 000 Kč, avšak pouze do výše základu daně. Podmínkou je, že poplatník musí prostředky získané touto úsporou na dani využít ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně (nepodnikatelskou činností) a to ve třech bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích, o.p.s. a ústav takto získané prostředky musí použít v následujícím zdaňovacím období (Vít, 2015, s. 28).

4.2 Rozdělení příjmů u veřejně prospěšných poplatníků

Z daňového hlediska je třeba rozlišovat mezi jednotlivými druhy příjmů. Užívá se následujícího členění:

- 1) příjmy, které *jsou vždy předmětem daně* dle § 18 odst. 1 a § 18a odst. 2 a dále příjmy, které *jsou předmětem daně a zdaňují se podmíněně* (§ 18a odst. 1 písm. a). Zde můžeme uvést příjmy z reklam, ze zdanitelných členských příspěvků a z nájemného (nejedná se o nájem státního majetku), příjem z prodeje majetku a veškeré příjmy dosažené z vedlejší činnosti, hospodářské činnosti. Dále dle § 18a odst. 1 písm. a) odst. 3 a 4 zákona o daních z příjmů jsou zdanitelné také příjmy z nepodnikatelské hlavní činnosti, pokud příjmy převýší související daňové výdaje, tedy ziskovou hlavní činnost. Každou činnost uvedenou ve stanovách je nutno posuzovat zvlášť, jestli je či není ziskovou hlavní činností.

- 2) příjmy, které *nejsou předmětem daně a nezdaňují se* § 18 odst. 2, 18a odst. 1 písm. a) až f). Mezi ně patří příjmy z nepodnikatelské činnosti, pokud výdaje převyšují příjmy, to znamená ztrátovou hlavní činnost, příjmy z dotací, příspěvků, podpory a jiných plnění z veřejných rozpočtů podle zákonů o rozpočtových pravidlech (Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), při hospodaření se státním majetkem příjmy z úplat, které plynou do státního rozpočtu podle zákona o rozpočtových pravidlech, například příjmy z nájmu a prodeje státního majetku, u církví a náboženských společností příjmy z bezúplatného nabytí věci podle zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.
- 3) příjmy, které jsou předmětem daně, ale jsou
- a) od ní osvobozené (§ 19 a 19b) nebo b) z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby dle § 36 odst. 9 (Zákon č. 586/1992 Sb.);
- patří sem členské příspěvky podle stanov statutu, zřizovacích nebo zakladatelských listin (členské příspěvky, které členové nemůžou uplatnit jako daňově uznatelný výdaj dle § 24 odst. 2 písm. d) zákona o daních z příjmů), výnosy z kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony a příspěvky jejich členů. U veřejně prospěšné nadace jsou to příjmy z majetku vloženého do nadační jistiny. Dále jsou to bezúplatné příjmy v důsledku zrušení dědické a darovací daně a jejich včlenění do zákona o daních z příjmů, tzn. z dědictví a odkazů. Dary, pokud budou využity pro účely vymezené v § 15 odst. 1 nebo § 20 odst. 8 zákona o daních z příjmů na veřejně prospěšné účely nebo na jeho kapitálové dovybavení.
- b) příjmy v podobě úroků. Od 1. 1. 2014 jsou příjmy v podobě úroků vždy předmětem daně, ale podléhají režimu srážkové daně se zvláštní sazbou 19% (ne 15%, jak je obvyklé), které provede banka. Zvláštní sazba daně na úrokové příjmy se nepoužije u veřejně prospěšných poplatníků, kteří uplatňují široký základ daně (Pelikánová, 2016, s. 136).

5 Výzkum

5.1 Formulace výzkumného problému

Bez finančního zabezpečení prospěšné působení nestátních neziskových organizací není realizovatelné. Na rozdíl od komerčně zaměřených subjektů postavených na zisku z výdělečné činnosti NNO využívá k zajištění své činnosti prostředky z více zdrojů v nejrůznějších kombinacích. Jejich výčet je uveden v první kapitole této práce. Neziskové organizace se stále více profesionalizují, pro ekonomickou soběstačnost využívají oborů a metod vysvětlených ve druhé kapitole, uplatňovaných primárně v komerčním prostředí, jako je public relations, marketing a dále fundraising, specifický pro NNO. Problém ekonomické udržitelnosti nestátního neziskového sektoru je stále aktuální, tématu financování nestátních neziskových organizací jsme se věnovali v teoretické rovině, ve výzkumné části práce se dostaneme do praktické roviny. Výzkum je zaměřen na vlastní výdělečnou činnost neboli samofinancování, to znamená využívání vlastní činnosti k získávání vlastního příjmu (Danihelková, 2014), jako na jeden z možných finančních zdrojů nestátních neziskových organizací a to konkrétně těch, které poskytují sociální služby.

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby a to z toho důvodu, že sociální práce má význam celospolečenský, neboť její činnost je zaměřena na umožňování nejdůstojnějšího způsobu života a řešení nepříznivých sociálních situací jednotlivců, rodin i komunit. V neposlední řadě toto zaměření přirozeně vychází ze studia oboru charitativní a sociální práce na VOŠ Caritas a navazuje na mou předchozí absolventskou práci.

Konkrétně se k vývoji finančního zabezpečení organizací sociálních služeb v moderní době vyjadřuje Valová (2014, s. 8), která označuje období 2007 až 2013 za „zlatý věk sociálních služeb“ a to díky štědrým evropským projektům, které byly k dispozici.

V novém programovém období 2014 – 2020 však po změnách priorit část organizací poskytujících sociální služby na peníze z evropských fondů přestala dosahovat a nedosáhne a současně si někteří, dříve stabilní, donátoři podporující sociální služby před rokem 2007, „odvykli“ sociální služby podporovat (Valová, Janebová, 2015, s. 8). Uvedené okolnosti vedly k poklesu příjmů organizací poskytujících sociální služby, ale určitě je okolností i více. Chytil (2007) uvádí i rozvíjející se

tendenci podřizovat sociální oblast ekonomice a racionalizaci, kdy se sociální oblast podřizuje zájmům trhu a požadavku efektivity. Valová a Janebová (2015) uvádí dvě strategie, jakými se organizace adaptují na takovou situaci, a to *pasivní strategii*, která se projevuje např. propouštěním zaměstnanců a náborem levnějších pracovníků, přesunem zaměstnaných na úřad práce, zmrazením mezd, nevyplácením odměn, upřednostňováním zaměstnávání na částečný úvazek nebo uzavírání na dobu určitou. Za *aktivní strategii* je považováno hledání dalších dodatečných prostředků na provoz, kam patří i další výdělečné aktivity, které jsou středem pozornosti tohoto výzkumu.

Cílem výzkumné činnosti je zjistit význam výdělečné činnosti NNO, to znamená jaká pozitiva a negativa jejich realizování přináší.

Výzkumné otázky:

Jaká jsou pozitiva výkonu výdělečné činnosti?

S jakými obtížemi se setkávají NNO při realizaci výdělečné činnosti?

5.2 Popis teoretického rámce výzkumu

Výzkum je uskutečněn prostřednictvím kvalitativního přístupu, a to z toho důvodu, že jeho cílem je porozumění a vzhledem k největšímu množství dimenzí daného problému, kdy na základě výsledků výzkumu dochází k vytváření nových hypotéz (Disman, 2002, s. 286). Je nejvíce používán v psychologickém výzkumu. V tomto případě budeme spolupracovat s manažery nebo ekonomickými odborníky působícími v NNO a zpracovávat jejich profesní zkušenosti související s ryze praktickou záležitostí, provozováním vlastní výdělečné činnosti. Dle autorů Strauss, Corbin (1999, s. 11), je vhodné kvalitativní přístupu použít tehdy, když se snažíme odhalit podstatu něčích zkušeností s určitým jevem, a také k získávání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme nebo v neposlední řadě získat o jevu detailní informace. Jedná se o nenumerické šetření s cílem odhalit význam podkládaných sdělovaných informací (Disman, 2002, s. 285). Částečně je použito také analýzy dokumentů, v tomto případě výročních zpráv, k získání potřebných údajů o výsledcích výdělečné činnosti jednotlivých organizací.

5.3 Popis výzkumného vzorku

Při výběru vzorku bylo čerpáno z výsledků výzkumného šetření absolventské práce pod názvem: Druhy výdělečné činnosti neziskových organizací (obhájena v r. 2015). Vzorek je tvořen 15 nestátními neziskovými organizacemi poskytující sociální služby v okrese Olomouc, které současně vykonávají vlastní výdělečnou činnost. Je použito prostého záměrného (účelového) výběru, kdy kritériem výběru je splnění požadovaných parametrů a současně ochota se do výzkumu zapojit (Miovský, 2006, s. 136). Z vybraných 15 organizací byly osloveny ty, jejichž výdělečná činnost je pestrá nebo vykazuje značný procentuální podíl k celkovým příjmům. Předpokladem bylo vybrat 4 až 5 organizací. Jedna organizace byla oslovena na základě výběru metodou „sněhové koule“, kdy oslovený respondent výzkumníkem doporučí dalšího respondenta (Miovský, 2006, s. 131). Přestože se jednalo nakonec o NNO, která realizuje sociální podnikání, a která nespádala do předem vymezeného výběru, jednou svou činností příznivě přispěla do výzkumu.

Za úskalí úspěchu výzkumného šetření jsem považovala získání pozornosti a zájmu manažerů či fundraiserů pro jejich časovou vytíženost, neboť tyto osoby hrají klíčovou roli v tomto výzkumu. Z hlediska splnění etických zásad doporučovaných při provádění výzkumné činnosti k zabezpečení ochrany účastníka i výzkumníka samotného jsem byla připravena zachovat anonymitu respondentů i organizace a respektovat přání oslovených, neuvádět informace, které by nechtěli zveřejňovat, přestože výdělečná činnost a její výsledky jsou běžně publikovány ve výroční zprávě, nepovažovala jsem toto téma za citlivé.

5.4 Metody získávání dat

K získání potřebných dat bylo použito polostrukturovaného rozhovoru, který má dané pevné body předem stanovenými otázkami, udržující dialog v požadované rovině ve vztahu k dosažení cíle výzkumu a současně dává v jeho průběhu prostor kladení doplňujících otázek, tak zvané „inquiry“. Tento princip otevřenosti rozhovoru považují Miovský (2006, s. 159-160) a Hendl (2005, s. 174) za velmi výhodný pro větší přesnost a výtěžnost požadovaných dat. Polostrukturovaný rozhovor se sestavuje z otevřených otázek, které vyžadují rozsáhlejší vysvětlující odpověď, nelze na ně odpovědět pouze jedním slovem „ano“ nebo „ne“. Na základě zkušenosti z prvních rozhovorů jsem začala využívat i techniky nestrukturovaného rozhovoru, kdy dle Miovského (2016,

s. 158) je respondent ponechán, aby volně vyprávěl o jevu, který výzkumníka zajímá, ten se ho ptá pouze na upřesnění nebo vysvětlení nesrozumitelné části. A to z toho důvodu, abych co nejméně přerušovala tok myšlenek respondenta. Otázky polostrukturovaného rozhovoru, pokud v rozhovoru nezazněly, byly položeny dodatečně.

Pro lepší orientaci ve vlastní výdělečné činnosti jednotlivých organizací jsem využila částečně metody analýzy dokumentů, v tomto případě převážně výročních zpráv za rok 2013 a za rok 2014, abych věděla, na co konkrétně bych mohla reagovat. Přesto se jednalo pouze o orientační informace, které se díky posunu v čase lišily od aktuální situace činnosti dané organizace.

Získané znalosti z literatury se promítly do formulace otázek polostrukturovaného rozhovoru a pomohly mi při orientaci v této problematice při realizaci rozhovorů.

Otázky polostrukturovaného rozhovoru:

Můžete popsat Vaši výdělečnou činnost?

Kdy jste začali s vlastní výdělečnou činností? Kdy jste začali uvažovat o doplňkové činnosti?

Hledali jste někde inspiraci? (nápady kolektivu, spolupráce s komerčními firmami, inspirace u dalších NNO nebo v zahraničí)

Kdo se vývoji výdělečné činnosti v organizaci věnuje? (fundraiser, vedoucí manažer, externí/interní pracovník)

Jaký produkt, služba se nejvíce osvědčila, měla úspěch?

Neodvádí vlastní výdělečná činnost organizaci od hlavního poslání?

Jaké výhody a přínos představuje pro organizaci vlastní výdělečná činnost?

Jaké problémy v souvislosti s uskutečňováním vlastní výdělečné činnosti jsou spojeny?

Vidíte možnosti řešení negativních stránek výdělečné činnosti?

5.5 Stručná charakteristika zkoumaných subjektů a respondentů

Výzkumný vzorek tvoří nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, působící v okrese Olomouc. „Sociální služby“ definuje zákon o sociálních

službách v ust. § 3 jako činnosti „zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“ (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Náklady na svou činnost mají NNO poskytující sociální služby financovány z veřejných rozpočtů (stát, obce, případně EU), sponzory, donátory, uživateli a částečně příjmy z vlastní výdělečné činnosti. Výsledek hospodaření u některých NNO končí v mínusu, pokud je výsledná hodnota kladná, nejedná se o výrazné částky. Snahou je docílit vyrovnaného rozpočtu.

Celkem poskytlo rozhovor 6 NNO okresu Olomouc poskytujících sociální služby. Obsáhly pestré škálu cílových skupin: osoby s mentálním a kombinovaným handicapem, osoby se závislostmi, lidé bez domova, osoby sluchově postižené, Romy, osoby se zdravotním postižením nevidomé, slabozraké.

Právní formy participujících NNO byly: obecně prospěšné společnosti, účelové církevní zařízení, zapsaný spolek.

Respondenty byli ředitelé, ekonomové, jeden fundraiser a předseda. Funkce, kterou jednotliví respondenti v organizaci zastávali, určitě svým způsobem ovlivňovala jejich výklad a podávané informace. Výpovědi jsou jistě ovlivněny subjektivním vnímáním tématu. Vědomí, že se jedná o osoby, které zastávají významné pozice v organizaci a jsou opravdovými experty dané problematiky, byl také jeden z důvodů, který mě vedl k využití techniky narativního interview.

Následující tabulka podává přehled respondentů podle pozice v NNO a přibližná velikost NNO dle počtu zaměstnanců.

Označení respondenta	Pozice	Velikost NNO dle počtu zaměstnanců
R1	ekonom	nad 50 z.
R2	fundraiser	do 15 z.
R3	ředitel	do 50 z.
R4	ekonom	do 30 z.
R5	ředitel	nad 50 z.
R6	předseda	nad 50 z.

Tabulka č. 3 Přehled respondentů

5.6 Průběh realizace výzkumného šetření

Na začátku bylo osloveno 7 NNO z celkového seznamu prostřednictvím elektronické pošty adresované vždy na ředitele a ekonoma/ účetního. Brzy začaly přicházet zamítavé odpovědi. Důvodem byla pracovní vytíženost. V jednom případě v negativní odpověď byla zdůvodněna tím, že organizace nevykonává vlastní výdělečnou činnost, ve kterou jsem doufala pod označením „ostatní příjmy“ ve výročních zprávách. Vzhledem k velmi omezenému množství organizací výzkumného vzorku jsem se rozhodla předejít dalším odmítnutím a zbývající NNO jsem postupně navštívila osobně. Tento postup se ukázal velmi přínosným. Několik organizací jsem před svým příchodem nejdříve kontaktovala telefonicky. I v tomto případě jsem se ne vždy setkala s úspěchem. Všem potencionálním účastníkům byl v prvním nebo ve druhém kroku zaslán email, který obsahoval představení mé osoby, téma bakalářské práce, co je očekáváno od účastníka rozhovoru, časový odhad trvání rozhovoru a přislíbeno zajištění anonymity respondentů i organizací v rámci etických zásad výzkumu. V příloze bylo zasláno také znění otázek polostrukturovaného rozhovoru, aby bylo zřejmé, které informace by mohly zaznít a co je očekáváno. Rozhovory probíhaly většinou v pracovnách respondentů nebo v jiných klidných prostorách uvnitř organizace. Jednou jsem se setkala s nesouhlasem nahrávání rozhovoru na diktafon, které se ale nakonec projevilo jako nejsnazší forma záznamu a bylo k němu připuštěno. Uvědomila jsem si, že přestože finanční výsledky hospodaření NNO povinně uveřejňují ve výročních zprávách v číselných hodnotách, při rozhovoru tato oblast získává osobnější rozměr a může se stát citlivějším tématem. Zvláště, pokud jsou zmíněny neúspěchy, které však také patří k cenným zkušenostem. Předpokládaný čas trvání rozhovoru odhadnutý původně na 1 hodinu včetně představení sebe i bakalářské práce, se zkrátil v praxi na cca 20 až 30 minut. V jednom okamžiku, z obavy nedosažení plánovaného počtu respondentů, jsem oslovila na doporučení (zmíněno v podkapitole 5.3 výše) i organizaci, která úspěšně provozuje sociální firmu ve snaze čerpat ze zkušeností s vedlejší výdělečnou činností před započítáním sociálního podnikání. Odnášela jsem si alespoň příklad hospodářského využití nepoužívaného vozidla. Posledními oslovenými organizacemi se staly dvě větší organizace, které mají sídlo v jiném městě a v Olomouci působí jejich pobočky. Setkání probíhala v neformální a přátelské atmosféře, jen několikrát jsem zaregistrovala určité napětí. Před začátkem rozhovoru bylo znovu zopakováno téma bakalářské práce, co je jejím cílem, respondent

byl informován o poskytnutí zpětné vazby a byl získán ústní souhlas s uskutečněním rozhovoru, byl ubezpečen o využití poskytnutých informací pouze ke zpracování této bakalářské práce. Některé rozhovory po jejich ukončení pokračovaly v poutavém líčení práce NNO nebo jejím dalším představování, každé setkání pro mě bylo velmi zajímavé a obohacující.

5.7 Metody zpracování a analýzy dat

Z rozhovoru byl pořízen audiozáznam, jehož nespornou výhodou je komplexnost a autentičnost záznamu (Miovský, 2006, s. 167). Následovala transkripce, neboť přepis „slovo od slova“ umožňuje podrobnou analýzu. Pasáže, které vybočily z tématu, jsem vynechala několika tečkami, tento znak jsem použila i v případě odmlčení. Postupným sledováním návodu podle Strauss a Corbinové (1999) jsem se pokusila o systematické zpracování shromážděných údajů pomocí otevřeného kódování a axiálního kódování.

Začala jsem otevřeným kódováním, které se zabývá kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Rozebírala jsem text po větách nebo odstavcích a přidělovala jméno (pojem), který bude zastávat tento jev. Použila jsem při tom doporučené pomocné otázky: Co to je? Co to reprezentuje? Pojmy jsem dále seskupila do kategorií na základě logických souvislostí. Jednotlivé kategorie jsem pojmenovala tak, aby co nejvíce logicky souvisely s údaji, které zastupují, a které by měly být abstraktnější než v ní shromážděné pojmy. Proces otevřeného kódování vede nejen k určování kategorií, ale i objevování jejich vlastností a dimenzí. Rozpoznávání vlastností a dimenzí tvoří základ pro vytváření vztahů mezi kategoriemi, případně subkategoriemi, je součástí analytických postupů (Strauss, Corbinová, 1999, s. 42 – 48).

Termín „aktivity samofinancování“ namísto termínu „vlastní výdělečnou činnost“ v označení kategorií jsem převzala z rozhovoru jednoho z respondentů z důvodu odlišného vnímání jeho obsahu, viz dále v podkapitole 6.1.1

Vytvořeny byly následující kategorie obsahující uvedené pojmy:

Terminologické pojetí v oblasti samofinancování- označení

Důvody vedoucí k aktivitám samofinancování (dále jen AS) – nedostatek, snížení, zajištění, dofinancování, dary, nutnost, investice

Faktory ovlivňující vývoj AS – legislativa, průběh, nejistota, úspěch, majetek, změna, zájem, konkurence, hospodaření, možnosti

Výsledný efekt AS – výsledek, zisk, konstatování, zapojení, růst, využití

Smysl AS – názor, smysl

Strategie hledání nových AS – plán, inspirace, strategie

Hledisko účetnické – zařazení, vyúčtování

Iniciátoři a tvůrci AS – externista, kdo

Vztah AS a hlavní činnosti – hlavní činnost

Sociální podnikání – sociální podnikání

Fungující aktivity - příběh

Následně jsem začala pronikat do axiálního kódování, což zjednodušeně řečeno znamená nově uspořádat údaje po otevřeném kódování vytvářením spojení mezi kategoriemi aplikováním paradigmatického modelu. Díky tomuto modelu je možné rozpoznat, která kategorie představuje příčinné podmínky, jev, intervenující podmínky, strategie jednání a interakce a následky. Jedná se o sledování vztahů, přičemž se badatel ve své analýze stále pohybuje mezi oběma typy kódování. Přechází mezi induktivním a deduktivním myšlením, což znamená, že při práci s údaji deduktivně promýšlí výroky o vztazích nebo navrhuje nové vlastnosti a jejich dimenze a potom se porovnáváním případů mezi sebou (případů jednotlivých respondentů) snaží ověřit to, co vydedukoval. Strauss a Corbinová upozorňují na riziko určité osobní předpojatosti, svých domněnek, uplatňování svých vzorců myšlení, vliv znalostí získaných z literatury, které mohou bránit v údajích vidět to, co je důležité, nebo abychom se dostali z pouhého popisování analýzy na úroveň vytváření teorie (Strauss, Corbinová, 1999, s. 68 – 85).

Největší problém pro mě znamenal určit centrální kategorii, která by měla být uváděna do vztahu k ostatním kategoriím, jak je to popsáno v selektivním kódování (Strauss, Corbinová, 1999, S. 86), které je dalším krokem kvalifikovaného výzkumu. Neviděla jsem ji. Nakonec jsem si uvědomila, že jsou to de facto „podnikatelské příběhy“, které jsem chtěla v závěru uvést jako příklady nápaditého využití vlastních prostředků, sil, viz kategorie „Fungující aktivity“. Všechny příběhy spojuje podobná „kostra příběhu“, se kterou jednotlivé kategorie dílčím způsobem souvisí.

Časově omezené možnosti mě na začátku vedly ke kolísání mezi snahou zjednodušit si postup analýzy a snahou pečlivého zpracování sledováním doporučeného vědecky zpracovaného postupu, takže jsem začínala několikrát znovu. Nakonec se mi osvědčilo rozhodnutí držet se metodiky, i přesto, že se mi nepodařilo zcela proniknout

do vědeckého postupu. Kromě nedostatku času, který sehrál určitou roli, byla nezkušenost dalším faktorem, který mi bránil vytěžit z výzkumného materiálu maximum. Vyzkoušela jsem si, že analýza vyžaduje spoustu přemýšlení, posuzování, srovnávání, hledání souvislostí, vztahů (časově náročná), v důsledku toho se postupně vyrýsují poznatky a určité logické vzorce fungující ve zkoumané oblasti.

6 Výsledky výzkumu

Na začátku uvádím pestrý seznam aktivit samofinancování, které byly vykonávány oslovenými NNO a byly zmíněny jednotlivými respondenty: pronájem nemovitostí, provozování restaurace, občůdku, bazaru, kavárny, pořádání kurzů, vzdělávací institut, prodej pomůcek a jejich servis, dětský tábor, ordinace, předplatné a inzerce vlastních novin, fitcentrum.

6.1 Analýza dat respondentů

6.1.1 Terminologické pojetí v oblasti samofinancování

Terminologie v každém oboru je jednou ze základních věcí. Jasná formulace termínů pomáhá v odborné komunikaci a srozumitelnosti. Terminologická nejednotnost vychází už z nejasně definovaných neziskových organizací jako „neziskové“ (stejně tak „neziskový sektor“), jindy v účetních předpisech označovaných jako „výdělečné“ (Boukal, 2009, s. 14; Skovajsa, 2010, s. 33), neboť výdělečnost je v rozporu s posláním veřejně prospěšných organizací, ale zisk vytvářet mohou. Odlišné vnímání běžně používaných termínů z literatury se projevuje v následujících výpovědích respondentů:

„...takže máme opravdu hlavní činnost a vedlejší, která je doplňková. Výraz 'výdělečná' nám nikde nefiguruje. ...já mám pořád problém s tou výdělečnou činností, já to mám jako vedlejší nebo hospodářskou činnost,...“ (R1).

„No, nevím, jak bych to nazval, já bych to nazval „vlastní činnost“, jo? Já bych to nenazval „výdělečná“. „Výdělečná“ je to samozřejmě někdy, ale to, že zaplatíte lidi...“ (R2).

Z následujících příspěvků je zřetelné, že respondentům činí potíže se ztotožnit s výrazem „výdělečná činnost“, upřednostňují účel ziskových aktivit a preferují výraz „doplňková“ nebo „vedlejší“, „hospodářská“.

„Jasně, já to nemám tak rozdělený, jak to máte rozdělený Vy. Já to беру ty finance, že jsou tři druhy peněz: jednak jsou to ty dotační peníze, ty jsou svázané těmi pravidly, potom jsou peníze, který jsou z činnosti, třeba příjmy od klientů, který už nepodléhají takovým přísným pravidlům, protože jsou to naše peníze, ale musí být součástí toho, ...má mnohem volnější využití než jsou ty dotační peníze. Takže tam můžete uhradit nějakou část leasingu nebo můžete

to dát na něco, co budete potřebovat a na co vám stát nedá. A potom třetí peníze, to jsou úplně ty čisté, z té vlastní činnosti. A já to mám trochu pomíchaný, protože já se na to dívám přes ty peníze než přes tu hlavní a vedlejší činnost. Protože máme ještě takovou činnost, která je něco jakoby mezi tím“ (R5).

Respondent R5 potvrzuje předchozí výroky respondentů v tom, že na vlastní výdělečnou činnost pohlíží z jejího ekonomického využití.

Následující výrok respondenta R3, který svou odpovědí reagoval na dotaz ohledně vlastní výdělečné činnosti, kdy jsem upřesnila, že nechci mluvit o „sociálním podnikání“, je pravdivý, neboť i Kurková, Francová (2012, s. 8) říkají: „*podnikání neziskovek, které si přivydělávají a ze zisku podporují svou hlavní činnost, se počítají do sociálního podnikání*“. Na druhou stranu termín „sociální podnikání“ bývá spojován především se „sociálními podniky“ tzv. „integračními sociálními podniky“, jejichž hlavní myšlenkou je začleňování osob, které jsou na trhu práce znevýhodněné (Bednářiková, Francová, 2011, s. 16). Neboli spojení „sociální podnikání“ má mnohem širší význam než „sociální podnik“ (více viz např. v Dohnalová, Deverová, Šloufová, 2012, s. 45 - 60) a je třeba to rozlišovat, aby nedošlo k nedorozumění.

„Z mého pohledu výdělečná činnost je i sociální podnikání“ (R3).

6.1.2 Důvody vedoucí k AS

...“ty služby nejsou dostatečně kryté, potřebovaly by buď ten vlastní zdroj nebo rozvinutý fundraising, což jsou vlastně dárci, to už není vlastní hospodářská činnost“ (R1).

„I vzhledem k tomu, že se snižují dotace stále...“ (R2).

„No, ale s tím, jak se to pořád snižuje a teď neziskovky dostávají dotace, to možná znáte, peníze dostanete v dubnu. Takže musíte mít peníze na to, abyste zaplatila lidi v prvním kvartále. Toto jsou věci, na které si musíte během toho roku myslet a na ně našetřit. A k tomu slouží tohleto. Ne jednak k tomu, já nevím, že nedostanete na všechny služby 100%, to v žádném případě. Takže dofinancujete službu, pak musíte myslet na to, že přijde leden, duben a březen a ty lidi musíte zaplatit, protože většina z nich má hypotéky. Samozřejmě si je chcete udržet, protože tyto lidi, co tady máme, jsou jedinečný“ (R2).

„No, nám nikdo nepřijde nic jen tak dát“ (R2).

„Například teď máme spolufinancování ... potřebujeme zrekonstruovat mlýn za X Kč, my do toho musíme dát X vlastních peněz. Pokud my do toho X Kč nedáme, tak ty investice nemůžeme čerpat. Vlastně malá organizace není schopna dosáhnout na nějaké investiční peníze jenom z těch výrobků. Malé organizace jsou v tomhle znevýhodněny“ (R5).

„...nebo si to můžete dávat do fondu oprav, když se vám za 10 let něco stane se střechou, tak máte prostředky ... Stalo se nám, že jsme museli vrátet (finanční prostředky), ...,tak jsme snížili rezervní fond a šli jsme dál.“ R (5).

„...pokud se vydělají nějaké peníze, tak nemohou jít na jakékoliv vedlejší účely, nýbrž musí být opět vynaloženy na účel, který ta nevládní organizace splňuje a který má ve svém programu. Ty peníze mohou jít např. na mzdy zaměstnancům. To není nic proti ničemu. Nebo mohou být investicí, třeba v nějaké další věci, která vydělává zase další peníze, které mohou být použity zase pro ten program, který má ta nevládní org. ve svých stanovách“ (R6).

„...státní programy, které jdou tady z vlády, nebo které jdou z EU, většinou jsou stanoveny tak, že dotace smí činit max 70% nákladů, někdy taky 80%, někdy i 100%, to výjimečně. To záleží na tom... Ale obvykle my musíme sehnat 30% nákladů“ (R6).

Z uvedených výroků jsou jasné podněty, které motivují NNO k rozhodnutí vlastních výdělečných aktivit. Jedná se o nedostatečné krytí sociálních služeb z veřejných zdrojů (R1), snižování výše dotací (R2), dofinancování nákladů pro realizaci projektů (R2, R5) a s tím souvisí i úhrada platů zaměstnancům pracujících v rámci daného projektu (viz podkapitola 1.1.1 Vnější zdroje financování) (R2, R6), vytváření fondu oprav, rezervního fondu pro uváděné nečekané finanční výdaje (R5), v nejlepším případě potom pro další investování (R6). Uvedené důvody jsou vesměs ekonomického rázu, další motivací mohou být přínosy osobního růstu, v kategorii 6.1.4 Výsledný efekt AS, ve formě vzdělávání.

6.1.3 Faktory ovlivňující vývoj AS

Výdělečné aktivity NNO, stejně jako jakákoliv jiná činnost se podle okolností vyvíjejí a podléhají změnám, např.:

„Až byl zákon o sociálních službách, už tam nemohli ti klienti pracovat, už to bylo více tím zákonem sešněrováno, jak služba vypadá a co má obnášet, že už do toho nespadal ten restaurační provoz a my jsme zkoušeli nějak v r. 2006, 2007, jsme sestavovali až do r. 2008, podnikatelský plán na znovuotevření té X, že už to bude odděleno od sociálních služeb, bude to jen ta vedlejší aktivita, která má přinést peníze“ (R1).

Nebo na základě změny legislativy došlo k nutnosti formálně začít nemovitost pronajímat a „výdělek“ z pronájmu účetně vykazovat jako příjem z vlastní výdělečné činnosti:

„...pronajímáme část prostor, ale je to věc vyvolaná změnou legislativy. Protože ... centrum vzniklo jako jedna organizace, která měla jak sociální službu, tak školství, tak chráněné dílny. Tím, jak se měnila legislativa postupně, musely se osamostatnit školy, musely mít svoji právní subjektivitu. ...tím, že vznikla samostatná organizace, tak jí musíme ten objekt částečně pronajímat za nějakou symbolickou částku“ (R4).

Obdobně jako podnikání vlastní výdělečná činnost s sebou nese určitá rizika a úspěch nebo neúspěch výdělečných aktivit závisí na mnoha okolnostech, které není možné předvídat, ale je s nimi třeba počítat.

„..., jaký bude osud tohoto projektu, to teď nedokážu říct, ale i když to bude v plusu, tak to nemůže přinést kdoví co“ (R1).

„...vyučujeme kurz X, který máme akreditovanéj jednak u MPSV a MŠMT, takže můžeme vzdělávat sociální pracovníky a zbytek, škola. A to musím teda zaklepat, to se teď ten zájem zvedá. Takže to je jedna věc. Jenomže to je 10 měsíců“ (R2).

„Tak to je jako podnikání. Záleží na tom, jaká bude poptávka“ (R2).

„Problém třeba je u pronájmu v tom, že ho využívaly hodně společnosti, který dělaly projekty v rámci unie a projekt skončil. A vzhledem k tomu, že

V současné době to neplynule navázalo, takže teď čekají na vypsání nových výzev...a to je ta věc, se kterou my musíme počítat“ (R2).

„...negativa, nevím, jestli je to negativum, co se tady rukodělných výrobků týká, tak konkurence. Na jakékoli akci je obrovská. Takže jediné, co motivuje lidi to kupovat je, že je to pro dobrou věc. Je to dobrý čin“ (R4).

„No jasně, vzhledem k tomu, že těch neziskovek je hodně...stačí se projít po městě a člověk má zasukovaný tkaničky, a ono a bílá tužka...“ (R2).

Provozování vlastní výdělečné činnosti s sebou to nese i praktické záležitosti spojené s hospodařením.

„No, ty mínusy: nakoupíme do kavárny zboží a musíme ho prodat, nemůžeme nakoupit obrovský množství, tak naštěstí ty firmy zaváží, tak si objednáme bednu toho, toho“ (R2).

6.1.4 Výsledný efekt AS

Z předchozí kategorie je zřejmé, že existuje mnoho faktorů, které mají vliv na vývoj výdělečné činnosti, proto i výsledky mohou být různé přes veškeré vynaložené úsilí aktérů. Vyjádření respondentů jsou uspořádány do tematických celků podle účelu a dále také seřazeny vzestupně podle míry ekonomické úspěšnosti. Vyjádření respondentů „mluví samy za sebe“, není třeba rozsáhlého komentáře.

„...ty prostory jsme převzali a probíhaly tam výdej šatstva v rámci tady hlavní činnosti pro potřebné, a taky to má jakási pravidla a tak a současně tam vznikla prodejna X, ... Něco jako dobročinný bazar, nebo nevím, jestli se to takhle dá nazvat. Lidi tam něco donesou zadarmo, je to potom oceněno, něco je přímo určeno pro klienty, něco na prodej s tím, že částí ceny přispíváte na to. Ale v tom loňském roce kdy to začalo 2015 někdy na jaře, to bylo pořádně spuštěno, tak ta čísla jsou pořádně minusová. Nečekali jsme od toho, že z toho budou bůhví jaké zisky“ (R1).

„...takže to vidíte, že je to opravdu hrozně maličký zisk. Loni zisk X Kč, a kdybychom ještě spočítali ty mzdy, no tak už by to bylo na 0. Je to opravdu doplněk k té hlavní činnosti s těmi klienty“ (R1).

„...restaurace byla ztrátová a nepodařilo se nám to dostat do kladných čísel. A ta zátěž byla enormní. Samozřejmě mzdy jsou v té restauraci, že dělají obří položku. Tak jak ten personál, co tam pracoval a obsluhoval, tak i to účetnictví kolem toho, to byla velká zátěž: skladovou evidenci vést“ (R1).

V následující výpovědi potvrzují účel poslání NNO, vyvíjejí vlastní výtěžnou činnost jen v takové míře, aby pomohli klientům své cílové skupiny, ekonomický výsledek je přitom druhořadý. Jde o zaměstnání, zapojení klientů do činnosti, navíc však přispívá k jejich osobnímu rozvoji, povzbuzení.

„Nám se to teď podařilo, takže teď máme 4 (zaměstnané klienty) a snažíme se je udržet“ (R2).

„My pořád pracujeme pro klienty, jednak zaměstnáváme klienty, takže tam pracují. Kavárna taky něco vydělá. Ale to jsou takové legrační záležitosti. My to máme hlavně proto, aby ti lidi neztratili pracovní návyky, aby se nějakým způsobem udrželi. Samozřejmě využíváme tady toho, že když jsou tady ty vzdělávací akce, tak se tady lidi můžou občerstvit. Ale že by nás to nějak postavilo na nohy, to ne“ (R2).

„...díky tomu, že tu vedlejší výtěžnou nebo naši výtěžnou činnost máme, tak jsme schopni zaměstnávat naše klienty postižené, kteří jinak na trhu práce jsou znevýhodnění“ (R3).

„To znamená, že oni, i kdyby se to neprodávalo, vytváří něco, aby se ne nenudili, ale aby získali jemnou motoriku, zabavili se v té službě. Jsou to aktivizační činnosti, vesměs nějaké rukodělné práce. ..., takže tím oni se zaměstnávají. A to, že se to prodá, je za jedno, prezentační činnost pro to zařízení, za další ty klienty to povzbudí, že je o to zájem. Potom to přinese takový malinký finanční příspěvek do té organizace“ (R4).

Výsledná hodnota vlastní výtěžné činnosti může být použita pro profesionální růst zaměstnanců – vzdělávání, samotná aktivita může přispět k jejich seberealizaci a naplnění.

„...má ještě jiný význam: máme prostředky na vzdělávání, vzděláváme vlastní pracovníky a samozřejmě vzděláváme veřejnost ale i pro lidi z pomáhajících profesí, máme i kurzy...“ (R5).

„Samozřejmě jednou z dalších výhod je, že když jsou zaměstnanci dobří a mají ambice, tu touhu přednášet a vést nějaký výcviky, tak ty peníze jim také něco umožňují, takže to může dělat, má to nějakou perspektivu, to slouží k tomu, že je spokojenější, motivovanější, rád tady pracuje“ (R5).

Dále rozvíjením vlastní výdělečné činnosti se mohou otevřít další možnosti, které mohou vyústit v další činnost.

„No a z toho nám plynou nějaké malé prostředky, to že se lidi mohou vzdělávat, kontakty, můžeme dělat na tom i nějakou mezinárodní spolupráci, teď děláme práci v X (zahraničí), takže samozřejmě to se kolem všeho točí ty informace a kontakty a ty se dají používat dál“ (R5)

V této výpovědi je zaznamenán obrat, který nastal po vyhodnocení výsledků výdělečné aktivity a změně využití prostor.

„No, bylo to stále v mínusu, tak jsme to zastavili, ukončili a rozhodli jsme se ty prostory pronajmout a od té doby máme tuto vedlejší činnost v plusu, protože do těch nákladů vstupuje jenom to nutné, co tam je a z toho už máme volné prostředky pro pokrytí k té hlavní činnosti.“ (R1).

Následují vyjádření o ekonomické využití vlastních prostředků – uhrazení nákladů, mzdy zaměstnanců.

„...co ještě děláme, ještě když člověk nevidí a má počítač, jako kompenzační pomůcku, který se mu porouchá, tak máme člověka, který tam za ním zajede, tak máme nějakou hodinovou sazbu, protože musí se zaplatit cesták, to není až bůhví jak, nedá se o tom mluvit jako o výdělečné činnosti, je to spíš jen na uhrazení nákladů“ (R3).

„Když se to dělá rozumně, dá se to zvládnout. Musím říct, že od r. 2009, 8, ne, od r. 2010, tak. Nemáme problémy zafinancovat lidi i v prvním kvartálu“ (R2).

Vytváření úspor.

„Slouží nám i k utváření rezervního fondu. To je další význam té vedlejší činnosti, to z hlavní činnosti neuděláte...“ (R5).

Investice a rozvoj. Respondent uvádí, že výdělečná činnost má i své náklady, se kterými je nutno počítat.

„Jinak mám ještě takovou specialitku, my vlastníme s.r.o., my jsme koupili psychiatrickou ordinaci ve X. Takže my ji musíme nejdříve splatit. Když to není součástí té o.p.s., o.p.s. ji vlastní, tak je to jiný právní subjekt. Ale samozřejmě tím smyslem je, to o čem jsem mluvil, svoboda a nějaký ten rozvoj, který vám ty peníze umožní, protože když chcete nějaký evropské investiční grant, tak nejdříve musíte půl milionu zaplatit dopředu, jinak ten projekt neuděláte“ (R5).

„..., třeba ty psychiatrický služby, který vlastně nesou a my máme ještě kromě toho té ordinace, v tom s.r.o., tam máme ten příjem prostředních peněz, máme příjmy z pojišťoven. To jsou taky ty vlastní peníze, které nám umožňují nějaké využití. Ale když se na to podíváte, i ty výdělečné činnosti má i své náklady, takže my potom končíme v nějakém tom přebytku X tis., ale i tak je to dobrý“ (R5).

6.1.5 Smysl AS

Následující výpovědi respondentů přímo vyjadřují, co znamená pro jejich organizaci vlastní výdělečná činnost, v čem spatřují její hlavní smysl, který bylo možné také vydedukovat z předchozí kategorie. R1 a R2 zdůrazňují rozvoj hlavní činnosti:

„Vždy je tato činnost prostředek pro tu hlavní činnost“ (R1).

„My to máme hlavně proto, aby ti lidi neztratili pracovní návyky, aby se nějakým způsobem udrželi“ (R2).

Respondent R2 si nedokáže představit finanční zabezpečení NNO bez výnosů z výdělečných aktivit:

„Pro neziskovky to (=vlastní výdělečná činnost) má velkej význam, a pokud to někdo nedělá, tak nechápu, jak se vůbec užíví“ (R2).

Respondent R4 hodnotí, že každý i sebemenší finanční přínos je dobrý:

„Co je pozitivem, je to samozřejmě doplněk finanční a v sociálních službách, jak se říká: každá koruna dobrá“ (R4).

Respondent R5 vyzdvihuje výhodu *vlastních* prostředků, které mají větší míru použití, nabízí dle množství i třeba velkorysé možnosti a rozvoj:

„Význam, dává to nějakou větší svobodu organizaci, něco, co ty dotace neumožňují... Jsou to takové volné peníze, ... Když nemáte vlastní peníze, nemůžete udělat nic, co přímo nesouvisí s tou službou, s tou činností“ (R5).

6.1.6 Strategie hledání nových AS

Kladla jsem si otázku: Jak začít, jakým způsobem se rodí nové výdělečné aktivity? Zůstane téma vlastní výdělečné činnosti otevřené i v případě, že třeba ta předchozí nebyla zrovna úspěšná?, a podobným způsobem jsem se ptala i respondentů.

Vykonávat nějakou činnost obnáší ne jen zaměření na výsledek, ale také důkladnou přípravnou fázi než dojde k rozhodnutí s aktivitou začít. Že to není jednoduché, to vyplývá z následujících výpovědí. Začátkem může být inspirace, dobrý nápad, rozvíjení vyzkoušeného.

„My po dlouhé době nejedeme v 5 letém strategickém plánu, ale máme už několik let, jsme měli strategický plán, kde byly ty aktivity samofinancování zařazeny s tím, že se budeme snažit je nějakým způsobem rozvíjet. Nebo aspoň ať se zastavíme všichni a je to na pořadu dne, půjdeme do toho a jakým směrem, protože proto, abychom měli vedlejší zdroje a velké vedlejší zdroje, pro to zvednou ruku všichni. Ale kde vzít ten nápad, myšlenku a tomu se věnovat, to pohltí těch lidí hodně a nemáme ten nápad, který by nám to mělo přinášet. Jsou další možnosti, že možná, není to konečná, zvažuje se to, každý rok se to dostane na pořad dne, ...“ (R1).

„...když jsme tenkrát jezdili, to bylo takové studium k tomu sociálnímu podnikání. Jezdili jsme do Prahy, i jiné neziskovky. Ted' se mi ztratili z očí, ale tam byl velmi úspěšný projekt někde na severu, tak ti měli podnikání a ta prádelna jim šlapala. Když jsme byli třeba, hledáme dobré příklady dobré praxe nebo něco o jiných NNO po Moravě, tak jsme byli v X, tam měli něco, co jim vynášelo prostředky, ale když jsme šli dál, tak pro nás to nebylo použitelné. Ale něco jiného je X, měli tam v tomhle oboru, kterému se věnovali, byli bezkonkurenční a jediní na trhu, něco, co by se tady nerealizovalo a do toho vstupovalo více věcí, které nebyly pro nás přenositelné. Tak. To občas zaznívaly i kuriózní možnosti, jestli něco vyrábět, nebo prodávat a tak, ale prostě ne „ (R1).

„Spíš se snažíme, to, co nějak máme, co se nám osvědčilo, tak se snažíme udělat k tomu nějaký další krok“ (R5).

6.1.7 Hledisko účetnické

Pohled na složitost vyúčtování ne jen vlastní výdělečné činnosti, ale příjmů NNO obecně je dle odpovědí respondentů různý, ale záleží na úhlu pohledu.

„...u každé činnosti, kterou děláme, tak se ze všech možných úhlů pohledu zkoumá, jestli je to činnost vedlejší, jestli je to hlavní, vedlejší, ze zákona o účetnictví, zákona daně z příjmů, z hlediska o DPH. Činnost je podrobena takovému mikroskopickému zkoumání, aby padla správně do těch českých zákonů, abychom ji měli správně zařazenou, a proto některá z těch činností spadne do té činnosti vedlejší, ale není to proto, že by naše organizace měla ve strategickém plánu, že tuto činnost teď zahájí a na tom teď bude vydělávat...“ (R1).

„...účetnictví, ať už se týká výdělečných nebo i nevýdělečných organizací, to snad složitější už asi ani být nemůže, takže jakákoli zjednodušení jsou vítána. Nebo obecně té administrativy kolem sociálních služeb je tolik, že na výslednou práci s klientem nezbyvá až tolik času“ (R4).

„Není nic složitějšího, než jsou státní dotace. ...nám se na jeden projekt schází třeba 6 donátorů. A vlastně potom to vyúčtovat, to je peklo. Proti tomu ta výdělečná činnost je jednodušší. Proto to taky nedělá tolik lidí v té společnosti, třeba se tomu věnuje 6 lidí, 7, většina se věnuje té hlavní činnosti, takže to vlastně pro tu společnost to není jako nějaká zátěž“ (R5).

6.1.8 Iničiátoři a tvůrci AS

Zajímala jsem se, kdo se vývoji vlastní výdělečné činnosti v NNO věnuje, případně, jestli je to externí spolupracovník organizace. Výsledkem jsou následující odpovědi respondentů.

„Nevím o tom, že by třeba někdo zvenku přišel a teď by přišel, já vám tady nesu super nápad a teď tady na zelené louce vám něco udělám, nic za to nebudu chtít. To je z říše pohádek“ (R1).

„Také na co jsme došli, že člověk zvenku, i když je schopný, tak aby zastupoval naši organizaci, tak by do ní musel hodně proniknout. Aby ji přijal za svou, aby ji dokázal prezentovat, aby to nebylo o ni, ale aby to bylo my“ (R1).

„...tak tomu vývoji vedení naší organizace zpracovává ten strategický plán, takže cokoli se děje, tak je výsledkem tohoto týmu vedení...a konečné slovo má pan ředitel“ (R1).

„Je to nápad vždycky některých pracovníků po poradě s vedením a ozkoušením, jestli vůbec to funguje“ (R4).

„Samozřejmě, kdybychom měli vyvíjet takovou nějakou činnost, která by výdělečná byla, tak by to asi chtělo člověka, který by se tomu samostatně věnoval, ale to u nás nemáme. Navíc, jako neziskovka asi myslím, že bysme toho člověka těžko zaplatili“ (R4).

„My se snažíme, abychom měli nějaký funkční systém, máme vlastně, máme tak X(=hodně) zaměstnanců, takže už je to potom spíše, jak nastavíte toky těch informací, nápadů, protože už není možnost pobavit se s každým zaměstnancem. Máme samozřejmě nějaký funkční systém, otevřenej, přátelskej, jsme schopni o všem mluvit, jde to přes ty porady“ (R5).

6.1.9 Vztah AS a hlavní činnosti

Vlastní výdělečná činnost, neboli „doplňková“, „vedlejší“, tyto dva termíny naznačují, že výdělečné aktivity v NNO nejsou prioritní. V otázce rizika převládnutí vedlejší činnosti nad hlavní činností je možné vnímat určitou rozvážnost a kontrolu respondentů, aby nebylo vybočeno z hlavního poslání, pevné přesvědčení o svém působení.

„Vždy se došlo k tomu, když se má rozjet cokoli, tak to znamená spotřebu sil, lidí, prostředků, úsilí a vždycky se to dotklo té hlavní činnosti. Nikdy se nepodařilo zatím, že by to přestalo jenom brát, ale že by to mělo i dávat „ (R1).

Ne, to nás nemůže odvádět, protože to nám tu hlavní živí, takže, jak říkám, to je to, že my se snažíme zaměstnat lidi“ (R2).

„Odpověď na otázku: 'Nikdy vlastní výdělečná činnost nemůže převážit nad hlavní činností?': To určitě ne. Jednak není pro to důvod a ani to nemá takový

potenciál..ten vzdělávací institut má vždy tak X zaměstnance a může dojít k nějakému postupnému rozvoji, ale nedají se s tím dělat nějaký zázraky. Je to tak desetina tý společnosti. ... To není ani smyslem a potom si myslím, že na to ani nemáme úplně buňky. Přece jenom jsme zaměřeni na to pomáhaní, poskytování sociálních, zdravotních služeb a dalších služeb a myslím si, že jenom bussines patří podnikatelům. Oni k tomu mají nějaký schopnosti, který my nemáme, takže my musíme s tím tak opatrně. S tím, že nám to umožňuje nějakou malou svobodu, volnost, investovat do něčeho, a když se nám daří hodně, tak si postupně utvoříte nějakou rezervu“ (R5).

„...nemůžete to, ty finanční věci oddělovat od té ideologické roviny. A i v případě toho finančního profitu, pořád to musí být zabezpečena ta idea a nesmí z toho ti lidé, kromě mezd, samozřejmě ti lidé dělají nějakou práci, samozřejmě, ale nesmí z toho být nějaký osobní profit“ (R6).

6.1.10 Sociální podnikání

Tématu sociální podnikání nebo přesněji řečeno „sociální podnik“ jsem se nechtěla ve výzkumné části věnovat. Jelikož jsme na ně během rozhovorů narazili, bylo by na škodu neuvést názory vycházející ze zkušeností.

„Všude, kde jsme se tak s něčím setkali, tak to fungovalo tak, kde to bylo postaveno, jakože na ničem. Bud' to na zaměstnávání lidí z ÚP, tudíž ty mzdy byly pokryté, nebo na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných, tudíž to zase mělo ten přesah, že vyráběli něco, co ostatní museli odebírat, protože potřebují si vyřešit své náhradní plnění. Vždy je to na tom tento tip businessu založený“ (R1).

„My do sociálního podnikání ani nechceme jít. Jednak jsme se tou myšlenkou chvílku zabývali, ale potom už ne. Sociální podnikání, to je trošku něco jiného“ (R2).

„...sociální podnikání také není pro nás, to je pro sociální podnikatele, který za to vlastně ty dotace umožní, že se otevrou těm slabším, že je vezmou do práce, hlavně musíte mít ten nápad, umět ten bussines dělat. A to si myslím, že neziskovky to tolik neumí. Je to spíš pro ty podnikatele. Že to sociální podnikání chtějí od nás..., ale je to spíš na ty podnikatele než na nás“ (R5).

6.1.11 Fungující aktivity

Tuto kategorii považují za centrální ve smyslu, jak ji uvádí Strauss a Corbinová (1999), ke které směřují a mají vztah všechny ostatní kategorie. Představují jednotlivé příběhy výdělečných aktivit v podnikatelském duchu, které se vydařily a mohou být inspirací k obdobnému hospodaření jiným NNO.

„Tento dům, když jsme ho stavěli, ten je taky jedinečnej, ... Tento je úplně supr a my jsme se domluvili tenkrát s městem, krajem, že půjdeme do evropského projektu, budeme ho mít na svém krku a oni nám s tím pomůžou. Ta rekonstrukce stála něco kolem X milionů korun a na základě toho, že to není náš majetek, je to majetek města, tak město nám vyšlo vsťříc s tím, že můžeme v rámci smlouvy v prostorách, které jsme tady vybudovali, protože jsou tady 2 učebny atd. ...můžeme je krátkodobě pronajímat pro vzdělávací akce, semináře, což děláme. A z toho máme taky peníze“ (R2).

„...pokud to má být co nejefektivnější využití veškerého ekonomického potenciálu, ... takže to bylo vlastně původně služební auto, které bylo prostě využíváno nějakou dobu a jinak vlastně tady stálo a tím pádem, náklady, které na to jsou, tak pořád byly a nebyly nějak pokryty. Proto se vymyslelo, že auto, v okamžiku kdy nejezdí za těmi klienty, tak tady bude k dispozici pro přepravu osob po městě. A vlastně na to dostáváme každoročně dotaci ze statutárního města Olomouce k pokrytí nějakých částečně těch nákladů, protože ta cena, za kterou jezdíme, je tak nízká a nekrylo by to ani ty náklady, takže díky tomu se nám, co se týká toho auta, daří snižovat ty náklady na to služební auto tímto způsobem a navíc teda ten řidič je taky se zdravotním postižením... Takže toto je ještě další přesah, že se dává práce někomu, kdo má na trhu práce ztížené podmínky“ (R3).

„Oni nezpochybňují, že můžeme mít auto, akorát nám ho nechtějí hradit... jednou i ten leasing skončí. To třeba, že ředitel má nějaký vůz a ten vůz po čtyřech letech se splatí z té vlastní činnosti. Potom ho předáme do služeb, tak se s ním tam jezdí a potom ho dáme třeba do X, kde jde do terénu, kde je to auto potřeba. Takže centrum na to auto nemá, aby si ho získalo, to je takový klasický případ, že potom se přes to dělá ta služba“ (R5).

„Např. my jsme měli vlastní psychiatrickou ambulanci, součástí těch služeb, neziskovou, dotovanou, a protože jsme to dělali pro ty klienty, kde se na tom ani vydělat nedá, a zjistili jsme, jak se to dělá, měli jsme lékaře, psychiatry, ambulanci. Tak nás napadlo, kupme si vlastní ambulanci, ať je naše, ať nám vydělává, ať je to naše komerční podnikání. Něco, co jsme uměli, tak jsme využili a poslali do světa. To si myslím, co se dá potom využít, když máte lidi, kteří jsou vzdělání, přednáší na nějakých vysokých školách, jsou šikovní. Měli jsme jeden kurz, před 15 lety, tak potom jsme přidávali kurzy, už jsme to nedělali náhodně, založili jsme nějaký institut, vzali jsme nějakýho člověka a evropskej grant, to nám pomohlo. Potom jsme z toho jednoho člověka udělali tým více lidí, takže z toho vlastního potenciálu našich lidí. Potom jsme začali nabízet. Začali jsme tím, že kurzy, který jsme potřebovali pro sebe a museli jsme si je platit, kteří naši lidi uměli, ovládali, měli to vzdělání, takže to je něco jako s tou organizací. Něco, co jsme nějaký roky dělali, uměli jsme to. To si myslím, že potom se to může rozjet. Ale to spíš vycházíme jakoby ze zkušeností a těžíme z té výhody velký společnosti, že můžeme od začátku nějak pomoci nebo když se něčemu nedaří, musíme to vyrovnávat“ (R5).

„Byl tam barák na spadnutí. Zjistili jsme, komu ten barák patří, patřil obci a my jsme nabídli té obci, aby nám to převedla bezúplatným převodem, abychom byli vlastníky s podmínkou, pochopitelně smluvně zabezpečeno, že do 5 let tento objekt zrekonstruujeme a v případě, že ho nezrekonstruujeme, spadne zpět do majetku obce. A podařilo se nám skutečně sehnat peníze na rekonstrukci té budovy, takže jsme ji skutečně zrekonstruovali, i když ne tak, jak by se chtělo. Zevnitřku je prostě perfektní, z vnějšku by potřebovala něco, teď zrovna... To je teda barák, který nám patří, je naším majetkem a my se ho snažíme nějakým způsobem, byť skromně, podnikatelsky využít. Tak jsme tam vybudovali například byt, ve kterém, bydlí lidé, rodina ..., která potřebovala bydlení slušné a nám platí nájem. Kromě toho je tam třeba provozována školka, kterou provozuje X. V našem zařízení, čili nám platí nájem, ale vychovává tam povětšinou děti našich klientů, ... Naprosto ideální exemplární využití“ (R6).

„...se nám podařilo, ne zatím úplně dotáhnout do konce, my máme pobočku v X, kde máme taky budovu, kterou máme v pronájmu. ..., ta budova byla bez

topení, bez řádného využití, tak my jsme tam vybudovali na vlastní náklady třeba za X tis ústřední topení, aby tam děcka mohly chodit. To je komunitní centrum, dali jsme do pořádku sociální zařízení a je to docela slušná věc. A my to teď nabízíme té obci ... Druhá věc je, kde jsme to sehnali. To je pro nevládní organizaci, která má hromádky peněz na každou činnost, je to poměrně dost náročná věc, ale my jsme to udělali pro ta děcka, aby tam chodili, aby se tam shromažďovali, nějak vyjadřovali k životu obce a byli nějak angažováni ...“ (R6).

„...to byl náš barák a to bylo naše fitcentrum, my jsme tam provozovali, měli prostě zaměstnankyni (klientku), která to každý týden 3x, 4x otevřela a lidi tam chodili. Takže z toho byl nějaký malý profit. Určitě jsme to kvůli penězům nedělali, ale kvůli tomu, aby tam, existovala nějaká společenská činnost. Ale nic není zadarmo, tu zásadu držíme, tak každý mohl dát nějaký poplatek“ (R6).

7 Diskuze

Vlastní výdělečnou činnost neuskutečňují všechny NNO. V tomto výzkumu byly vybrány organizace, které výdělečné aktivity vykonávají. Nebyla vzata do úvahy skutečnost velikosti organizace, která určitě má vliv na možné rozvinutí aktivit samofinancování nebo zaběhnutý systém hospodaření. Stejně tak může mít podstatný vliv lidský faktor - personální zastoupení managementu organizace, vědomostní vybavenost a zkušenost vedoucích pracovníků, působení těchto osobností na pracovní kolektiv. Respondenty byli ředitelé, ekonomové, fundraiser a předseda, přičemž každý podával informace ze svého pohledu. Objektivnější výsledky by přinesly výpovědi alespoň dvou zástupců jedné organizace, ekonoma a ředitele či fundraisera. Tyto další možné faktory mě napadly v průběhu výzkumu, které by mohly vést k přesnějším výsledkům analýzy.

Během výzkumu jsem často narážela na odlišné vnímání termínů používaných v odborné literatuře v oblasti vlastní výdělečné činnosti NNO. Místo pojmu „vlastní výdělečná činnost“ bylo preferováno označení „vedlejší“ nebo „doplňková“ činnost. Dle mého názoru, tato skutečnost poukazuje na potřebu věnovat větší pozornost sjednocení terminologie v oblasti sociální ekonomiky na odborné úrovni.

Výzkumný vzorek v tomto případě nebyl příliš velký, nicméně se projevil dostačujícím k základnímu zjištění přínosu a naopak obtížím, které obnáší realizace vlastní výdělečné činnosti. K podrobnějšímu porovnání by bylo zapotřebí většího počtu zástupců NNO.

Z výpovědí respondentů vyplynulo, že přínosy či pozitiva vlastní výdělečné činnosti jsou různého charakteru.

Z hlediska ekonomického vlastní výdělečná činnost přináší vlastní finanční prostředky, některými respondenty označované jako „volné“, „čisté“, které v první řadě poskytují možnost svobodnější volby jejich použití.

V druhé řadě poskytují pokrytí ekonomických potřeb. Některým organizacím stačí, aby tyto prostředky zaplatily „pouze“ část nákladů a výsledek hospodaření ke konci účetního období nebyl „v mínusu“ nebo byly použity na dofinancování požadované procentuální části nákladů v případě realizace projektu v návaznosti na podmínku spolufinancování. V případě přebytku vlastních prostředků je možné vytvářet

rezervní fond, který tvoří zásobu peněz na řešení nečekaných výdajů, např. zmíněného vracení prostředků při nesplnění podmínek v rámci konkrétního projektu při čerpání přidělených dotací ze státního rozpočtu ČR nebo prostředků z evropských fondů. Nashromážděné prostředky organizací mohou pomoci překlenout období prvního kvartálu roku, např. na úhrady mzdy zaměstnanců, do doby než dojde k výplatě schválených prostředků ze státního rozpočtu ke konci měsíce března. Přebytek finančních prostředků je možné použít k investicím.

Za třetí je možné investovat do profesního růstu svých zaměstnanců, do vzdělávání, jejich osobního rozvoje. Z výzkumu dále vyplynulo, že vlastní výdělečná činnost je možné využít jako příležitost zaměstnanců k seberealizaci, která jim přináší uspokojení a radost z práce.

Negativních stránek při vykonávání vlastní výdělečné činnosti bylo zmíněno poměrně málo. Může to být dáno subjektivním vnímáním respondentů nebo také vlivem úspěchu nebo neúspěšnosti těchto aktivit. Záleží také na tom, v jak velké míře se aktivitám samofinancování organizace věnuje. Pouze jednou bylo uvedeno, že rozvíjení výdělečných činností se negativně dotklo fungování hlavní činnosti. Ale všichni se pevně drželi zásady naplňování poslání organizace zaměřené na pomoc potřebným a shodli se v názoru, že vlastní výdělečná činnost má sloužit k získání vlastního příjmu na realizaci hlavního poslání. Svým postojem potvrdili priority NNO, které se odlišují od podnikatelského sektoru.

Nevýhodu a složitost účetních a daňových předpisů, které jsou vytvořené hlavně pro podmínky komerčního sektoru, které zmiňují Boukal, Novotný, Vávrová (2003, s. 17) a často i další autoři odborné literatury uvedli pouze dva respondenti. Oba dva jsou ekonomy v daných organizacích. Otázkou je, kdyby všichni dotazovaní byli ekonomové, zda by negativních odpovědí přibýlo. Zajímavé bylo srovnání účetního zpracování vlastních příjmů s vyúčtováním finančních prostředků ze státních dotací.

Oslovila jsem NNO, které se pro vlastní výdělečnou činnost rozhodly, proto otázka jejího významu pro většinu z nich byla kladná. Míra významu však byla různá, podle toho do jaké míry nebo s jakým úmyslem vlastní aktivity byly rozvíjeny. Jedna z organizací viděla hlavní smysl vlastní výdělečné činnosti pouze v zaměstnávání svých klientů. Další NNO využívaly jiných možností, které jsou uvedeny ve výzkumu jako „pozitiva“ aktivit samofinancování, kterých není málo. Od ekonomického využití po uspokojení v podobě osobního růstu, seberealizace, vzdělávání, úspěšnosti. Přínos

vlastní vřdřlečné řinnosti převařoval nad jejími negativními stránkami. V případech dobrých výsledků jsem vnřmala v rozhovorech určitřý pocit hrdosti z úspřšného hospodařeni.

Od počátku práce jsem doufala, že z vřzkumu vřplyne navíc něco, co by mohlo napomoci rozvoji vlastní vřdřlečné řinnosti. Toto ořekávání se nenaplnilo. Přesto, několikrát z uváděných řinností byly jako výhodné zmřněny pronájmy budov nebo prostor. Uvedl je respondent R1 (6.1.4 Vřsledný efekt AS) v souvislosti se zmřnou využitří prostor a finanční vřsledek pronájmu se promřtl v přřjmech organizace. Dále respondent R2 (tamtěž) dává najevo nepostradatelnost zdroje plynoucího z pronájmu. Respondent R6 (6.1.11 Fungující aktivity) uvádří na několik případech, jaké možnosti využitří skřtají vlastní nemovitosti. Inspirativními jsou i uvedené přřklady využitří automobilů. Vřechny „přřběhy“ aktivního fungování mohou sloužit jako určitřý návod, jak podnikatelsky myslet.

Rozbor vlastní vřdřlečné řinnosti byl pro mř zajímavřý, stejně tak setkání s respondenty, napadlo mř přitom, nakolik by mohlo břt obohacující vzajemně setkání lidí vřnujřící se v NNO třmto aktivitám... .

Závěr

NNO ke svému zajištění a svých služeb využívají převážně zdrojů poskytnutých veřejnými nebo soukromými subjekty. Vlastní výdělečná činnost představuje další možný zdroj, který už přesahuje do strategií komerční oblasti. Některé NNO se vydávají touto cestou.

Cílem této práce bylo zjistit význam výdělečné činnosti pro NNO, to znamená jaká pozitiva a negativa jejich realizace přináší.

V teoretické části práce jsem z poznatků odborné literatury v první kapitole popsala jednotlivé zdroje finančních prostředků. Druhou kapitolu jsem věnovala činnostem ovlivňující finanční vybavenost NNO, jako public relations a marketing, které jsou původně používané jen v komerčním sektoru, ale postupně pronikají i do neziskového sektoru. A dále fundraising typický pro vyhledávání zdrojů v NNO. Třetí kapitola pojednává přímo o vlastní výdělečné činnosti, líčí její specifika ve srovnání s výdělečnou činností komerčních subjektů. Podle literatury jsou uvedeny výhody a nevýhody, se kterými se NNO mohou setkat v případě vykonávání vlastní výdělečné činnosti. Neziskové organizace nejsou primárně založeny k vytváření zisku, pokud ho dosáhnou a aktivně rozvíjí svou vlastní výdělečnou činností, rozlišuje se, jestli je výsledkem aktivit v rámci hlavní činnosti, vedlejší činnosti nebo jestli se jedná o podnikání. Toto rozdělení se promítá i v účetním zpracování vlastních příjmů. Vedení účetnictví a daně, normy upravující oblast ekonomiky nevýdělečných subjektů, tyto informace i změny zákona o daních z příjmů od roku 2014 jsou pro úplnost tohoto tématu přiblíženy v kapitole čtvrté. Ve výzkumné části práce, v páté kapitole, je uvedeno, co je cílem výzkumné činnosti, je zde popsána použitá metodologie kvalitativního výzkumu s použitím metody polostrukturovaného rozhovoru, dále popsán průběh výzkumu a zpracování získaných informací postupem dle Strauss a Corbinové (1999). Výsledek výzkumu ukázal na převažující pozitivní stránky výdělečné činnosti NNO. Významným faktem je, že se jedná o vlastní finanční prostředky, které mohou být použity neziskovou organizací pro své účely, aniž by jejich použití bylo něčím podmíněno. Je však nutné podotknout jediné, a to je zachování základního principu neziskovosti, to znamená využití takto získaných finančních prostředků směřující vždy k naplňování poslání, ke kterému byla organizace založena. Význam výdělečné činnosti pro NNO, které se pro ni rozhodly, je tak velký, v jaké míře nebo pro jaký účel ji

používají. Vynaložené úsilí je odměněno nejen vlastními příjmy, ale i osobním rozvojem.

Bakalářská práce je materiálem vhodným pro doplnění studia oborů sociální práce a určitě bude zajímavá svou výzkumnou částí pro neziskové organizace reflektující vlastní výdělečnou činnost, nebo pro zájemce o činnost neziskového sektoru.

Seznam zkratk

AS	aktivity samofinancování
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
NNO	nestátní neziskové organizace
NUTS	územní statistické jednotky
R	respondent
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
VOŠ	Vyšší odborná škola
VÚSC	Vyšší územní samosprávný celek

Zdroje

- Bačuvčík, R. (2006). *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Bednářiková, D., Francová P. (2011). *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.
- Boukal, P., Novotný, J., Vávrová, H. (2003). *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Boukal, P., Vávrová, H. (2007). *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.
- Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada
- Danihelková, E., (2014). *Ekonomika neziskových organizací*. Olomouc: uvedeno v rámci přednášky předmětu Ekonomika neziskových organizací.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Dohnalová, M. a kol. (2012). *Sociální ekonomika, sociální podnikání*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Dohnalová, M., Deverová, L., Šloufová, R. (2012). *Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Dohnalová, M. (2014). *Přijímání koncepce sociální ekonomiky a sociálního podnikání v českém prostředí*. Fórum sociální práce, č. 2., s. 73 – 74.
- Dořičáková, Š. (2015). *Sociální podnikání v České republice*. Sociální služby, č. červen – červenec, s. 48 -49.
- Hannagan, T. J. (1992). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál
- Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2016. (2015). Úřad vlády České republiky. Praha. [online] Dostupné 31. 5. 2016 z <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/VPRA9XQEMPSP>
- Chytil, O. (2007). *Důsledky modernizace v sociální práci*. Sociální práce/Sociální práca, č.7, s. 64 – 71.
- Janoušková, M., Škarabelová, S., Veselý, M. (2008). *Dopady čerpání evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru.

- Kotler, P., Armstrong, G. (1992). *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství.
- Kurková, G., Francová, P. (2012). *Manuál: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- NUTS. (2014). Ústav územního rozvoje. Brno. [online] Dostupné 3. 3. 2016 z <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/nuts.asp>
- OP Zaměstnanost 2014 – 2020. (neuveďeno). Evropský sociální fond v ČR. [online] Dostupné 1. 3. 2016z <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>
- Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing.
- Programové období 2014 – 2020. (2013). Ministerstvo pro místní rozvoj. Praha. [online] Dostupné 12. 3. 2016z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
- Rektořík, J. (1998). *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rektořík, J. a kol. (2004). *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.
- Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2014. (neuveďeno). Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Praha. [online] Dostupné 31. 5. 2016 z http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2014_material_pro_web.pdf
- Skovajsa, M. a kol. (2010). *Občanský sektor*. Praha: Portál.
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.
- Strukturální fondy (2012). Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Praha. [online] Dostupné 9. 4. 2016z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/S/Strukturalni-fondy>
- Usnesení vlády ČR ze dne 15. června 2015 č. 470. (2015). Vláda České republiky. Praha. [online] Dostupné 21. 2. 2016z <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/usneseni-vlady/usneseni-vlady-cr-ze-dne-15--cervna-2015-c--470-132093>
- Valová, H. (2014). *Vyrovňovací strategie organizací poskytujících sociální služby při poklesu finančních prostředků na jejich provoz*. (diplomová práce). Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové

Valová, H., Janebová, R. (2015). „*Antiradikálnost*“ českých sociálních služeb aneb jak organizace sociálních služeb řeší pokles finančních prostředků. Sociální práce/Sociální práce, č.1, s. 5 – 23.

Vít, P. (2015). *Praktický průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.

Vláda schválila změnu zásad financování neziskových organizací. (2014). Vláda České republiky. Praha. [online] Dostupné 23. 2. 2016z <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jiri-dienstbier/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-zmenu-zasad-financovani-neziskovych-organizaci-121701/>

Zákon o daních z příjmů. Zákon č. 586/1992 Sb. v účinném znění ke dni 1. 1. 1993.

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 7. 2. 2011.

Zákon o veřejných zakázkách. Zákon č. 137/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1. 7. 2006.

Zákon o živnostenském podnikání. Zákon č. 455/1991 Sb. v účinném znění ke dni 1. 1. 1992.

Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy. (2010). Vláda České republiky. Praha. [online] Dostupné 23. 2. 2016 z http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/uplne_zneni_zasad_pro_web.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schema subjektů v marketingu neziskových organizací

Obrázek č. 2 Rozdíly ve financování sociálního podniku a organizace poskytující sociální služby

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Srovnání komerční společnosti s NNO

Tabulka č. 2 Podnikání NNO omezené speciálním právním předpisem

Tabulka č. 3 Přehled respondentů