

Projekt založení neziskové organizace se zaměřením na ornitologické aktivity

Bc. Evelyn Buberová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Evelyn Buberová
Osobní číslo:	M20847
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	Finance
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt založení neziskové organizace se zaměřením na ornitologické aktivity

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte poznatky týkající se neziskového sektoru se zaměřením na nestátní neziskové organizace a popište její založení.
- Zpracujte literární poznatky z účetního a daňového hlediska a uveďte možnosti financování neziskové organizace.

II. Praktická část

- Vytvořte obecný metodický postup pro založení a realizaci aktivit včetně účetních a daňových aspektů neziskové organizace.
- Vyberte vhodný typ neziskové organizace a vypracujte konkrétní projektové řešení.
- Charakterizujte vznikající neziskovou organizaci a navrhnete plán činnosti, způsob organizace a její financování.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4th Edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2017, 544 s. ISBN 9781119071600.
- KRYŠKOVÁ, Šárka. Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně. Praha: Leges, 2019, 304 s. Teoretik. ISBN 9788075023780.
- MCNABB, David E. Research methods for public administration and nonprofit management. 4th Edition. Taylor & Francis Group, New York: Routledge, 2018, 543 s. ISBN 9781138743809.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 165 s. Manažer. ISBN 9788027102495.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. David Homola, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. srpna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Evelína Bubenová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je založení a vznik nestátní neziskové organizace. Teoretická část se nejprve zabývá podstatou neziskového sektoru a objasňuje jeho význam. Následně se zaměřuje na oblast nestátních neziskových organizací. V této části jsou zpracovány teoretické poznatky související se založením a know-how nestátní neziskové organizace. Dále jsou popsány možnosti financování a účetní a daňové aspekty nestátní neziskové organizace. Úvodem praktické části je popsán obecný metodický postup, který popisuje založení a vznik nestátní neziskové organizace, možnosti vedení účetnictví a daňovou oblast. Obecný metodický postup je následně aplikován na založení a činnost spolku. V práci bylo navrženo projektové řešení založení Spolku amatérských ornitologů, kde je následně charakterizován tento vznikající spolek, je navržen plán jeho činností, způsob organizace a jsou uvedeny možnosti jeho financování. V závěru práce je projektové řešení podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: nezisková organizace, neziskový sektor, spolek, fundraising, účetnictví, daně.

ABSTRACT

The aim of this thesis is the establishment and formation of a non-governmental non-profit organization. The theoretical part first deals with the essence of the non-profit sector and explains its importance. Subsequently, it focuses on the field of non-governmental non-profit organizations. In this part, the theoretical knowledge related to the establishment and know-how of a non-governmental non-profit organization is elaborated. Furthermore, the financing options and the accounting and tax aspects of a non-profit organization are described. The practical part starts with a general methodological procedure that describes the establishment and formation of a non-profit organization, the accounting options and the tax area. The general methodological procedure is then applied to the establishment and operation of an association. A project solution for the establishment of the Spolek amatérských ornitologů is proposed in the thesis, which then characterizes this nascent association, proposes a plan of its activities, a method of organization and presents the possibilities of its financing. In the conclusion of the thesis project solution is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: non-profit organization, non-profit sector, association, fundraising, accounting, taxes.

Moje poděkování patří převážně mému partnerovi, který mě po celou dobu podporoval a byl mi oporou, a samozřejmě rodině.

Děkuji také vedoucímu Ing. Davidovi Homolovi, Ph.D. za konzultování dotazů při zpracovávání práce, a za jeho vstřícnost a ochotu.

„Nepřipluje-li loď k tobě, plav ty za ní.“

„Když se něco nepodaří, neznamená to, že je tomu nadobro konec!“

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	14
1.1 VÝZNAM A ROZDĚLENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE.....	15
1.2 SPOLUPRÁCE A KONKURENCE V NEZISKOVÉM SEKTORU	15
1.3 DRUHY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	16
2 KNOW-HOW NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	20
2.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS ORGANIZACE.....	20
2.2 VZNIKAJÍCÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE	21
2.2.1 Vize, poslání a hodnoty.....	21
2.2.2 Název a právní forma	22
2.2.3 Provádějící dokumenty a správa organizace	23
2.3 FINANCE, MATERIÁL A LIDÉ	24
2.3.1 Získávání zdrojů.....	24
2.3.2 Personální strategie a lidské zdroje.....	25
2.3.3 Dobrovolníci	27
2.4 STRATEGIE ORGANIZACE	28
2.4.1 Cílové skupiny a podporovatelé.....	28
2.4.2 Strategické plánování	29
2.4.3 Dlouhodobé cíle a marketing	30
2.4.4 Rozvoj a udržení	31
2.5 PUBLIC RELATIONS	33
2.5.1 Firemní kultura a image organizace.....	33
2.5.2 Webové stránky a tiskoviny organizace.....	34
2.5.3 Akce pořádané organizací	34
2.5.4 Komunikace s důležitými partnery, subjekty a médii.....	35
3 ZDROJE A ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	37
3.1.1 Způsoby financování nestátních neziskových organizací.....	37
3.1.2 Principy nestátních neziskových organizací	38
3.2 FINANČNÍ ZDROJE NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	39
3.2.1 Vlastní zdroje	39
3.2.2 Cizí zdroje	42
3.2.3 Potenciální zdroje.....	42
3.2.4 Netytické finanční zdroje	45
3.3 FUNDRAISING	46
3.3.1 Zdroje fundraisingu	46
3.3.2 Metody fundraisingu	49

3.4	FINANČNÍ ŘÍZENÍ A ROZPOČET	51
3.4.1	Finanční řízení.....	51
3.4.2	Rozpočet a jeho sestavování	52
4	ÚČETNICTVÍ A DANĚ	54
4.1	ZÁKON O ÚČETNICTVÍ A PROVÁDĚJÍCÍ PŘÁVNÍ PŘEDPISY	54
4.1.1	Účetnictví a jednoduché účetnictví	55
4.1.2	Účetní výkazy.....	61
4.1.3	Vnitropodnikové účetní směrnice a další dokumenty organizace.....	64
4.1.4	Uživatelé účetních informací	65
4.2	DAŇOVÁ OBLAST NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	67
4.2.1	Daň z příjmů právnických osob	67
4.2.2	Daňové principy a úlevy	68
4.3	NAVAZUJÍCÍ PŘÁVNÍ ÚPRAVA PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	69
4.3.1	Nový občanský zákoník	69
4.3.2	Zákon o základních registrech	69
4.3.3	Veřejný rejstřík.....	70
II	PRAKTICKÁ ČÁST	72
5	OBEČNÝ METODOLOGICKÝ POSTUP.....	73
5.1	PROCES ZALOŽENÍ A VZNIKU	73
5.1.1	Založení spolku	73
5.1.2	Vznik spolku	76
5.2	FUNGOVÁNÍ A PROVOZNÍ ČINNOST SPOLKU	77
5.2.1	Datová schránka	77
5.2.2	Bankovní účet.....	78
5.2.3	Členská schůze	79
5.2.4	Nový členové a členské příspěvky	80
5.2.5	Rozšíření činnosti.....	80
5.3	ÚČETNÍ ASPEKTY.....	82
5.4	DAŇOVÉ ASPEKTY	84
5.4.1	Daň z příjmů právnických osob	84
5.4.2	Silniční daň.....	87
5.4.3	Daň z nemovitých věcí.....	88
5.4.4	Daň z přidané hodnoty	89
5.4.5	Spotřební daně.....	89
6	VOLBA PŘÁVNICKÉ OSOBY.....	91
6.1	VIZE SPOLKU	91
6.1.1	Právní forma.....	91
6.1.2	Výběr vhodného typu NNO	93
7	SPOLEK AMATÉRSKÝCH ORNITOLOGŮ (SAO).....	95
7.1	ZALOŽENÍ A VZNIK SAO	95

7.2	ÚČETNICTVÍ A DANĚ.....	96
7.3	DOBROVOLNÍCI, BRIGÁDNICI A ZAMĚSTNANCI	101
7.4	ROZPOČET	102
7.4.1	Odhadované příjmy a výdaje v prvním měsíci vzniku spolku.....	102
7.4.2	Rozpočet pro období říjen-prosinec 2023	104
7.5	CHARAKTERISTIKA SAO.....	105
7.5.1	Organizační struktura SAO	107
7.6	FUNDRAISING A FINANCOVÁNÍ SAO	109
7.6.1	Získávání finančních prostředků pro SAO.....	109
7.6.2	Metody oslovení dárců.....	110
8	KONKURENCE.....	112
8.1	ČESKÁ SPOLEČNOST ORNITOLOGICKÁ (ČSO).....	112
8.2	PŘÍRODOVĚDNÝ SPOLEK DOBŘÍŠ.....	117
8.3	RAKOVNICKÝ ORNITOLOGICKÝ SPOLEK FÉNIX.....	118
8.4	ZHODNOCENÍ KONKURENCE	119
9	NÁKLADOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA	120
9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	120
9.2	ČASOVÁ ANALÝZA	120
10	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	122
10.1	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	122
10.2	NEDOSTATEK ČLENŮ A FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	124
11	SHRnutí A DOPORUČENÍ.....	126
	ZÁVĚR	127
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	128
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	133
	SEZNAM OBRÁZKŮ	134
	SEZNAM TABULEK.....	135
	SEZNAM PŘÍLOH.....	136

ÚVOD

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit obecný metodický postup, podle kterého bude následně možné založit konkrétní neziskovou organizaci – spolek. Námět na zpracování diplomové práce vznikl z reálného nápadu založit neziskovou organizaci se zaměřením na ornitologii. Při hledání informací o podmínkách, legislativě a fungování neziskových organizací, bylo nalezeno velké množství zdrojů, dat a informací o této problematice. Z tohoto důvodu, vznikl nápad na sepsání jednoduchého návodu a přehledu všech nutných kroků, povinností a úkonů, které jsou se založením neziskové organizace spojeny. Jelikož je neziskový sektor velmi rozmanitý bude v úvodu teoretické části diplomové práce nejprve objasněna podstata neziskové sektoru, jeho význam a rozdělení. Následně se práce bude zabývat konkurencí a spolupracováním v neziskovém sektoru. Teoretická část se dále bude věnovat rozdělení neziskových organizací a následně bude pozornost zaměřena na nestátní neziskové organizace.

V další části diplomové práce budou zpracovány teoretické poznatky související se založením, know-how a vnitřním životem nestátní neziskové organizace. Dále budou uvedeny klíčové myšlenky a důležité body pro úspěšné fungování nestátní neziskové organizace, což může následně sloužit jako vodítko, při vzniku organizace. Dále budou popsány možnosti financování a způsoby získávání finančních prostředků s objasněním fundraisingu a jeho filozofie. Poslední oblast teoretické části se bude týkat účetní a daňové oblasti nestátních neziskových organizací. Zpracovány budou poznatky týkající se účetnictví, vedení účetnictví, jeho rozsahu a dalších průvodních oblastí účetnictví. Daňová oblast neziskových organizací se bude zabývat především daní z příjmů právnických osob, ale také daňovými úlevami. Teoretická část bude zakončena doplňující legislativou, která se nestátních neziskových organizací týká.

Cílem diplomové práce je tedy vytvořit obecný metodický postup, který bude prezentovat jednotlivé kroky vedoucí k založení neziskové organizace. Tento obecný metodický postup bude obsahovat jak legislativní, účetní tak daňové prvky, které doprovází celý proces založení a následně působení nestátní neziskové organizace po celou dobu její existence. Poté bude vysvětleno, proč je výběr spolku vhodným typem nestátní neziskové organizace a vytvořený obecný metodický postup bude následně aplikován na jeho založení. Následně pak bude vznikající spolek představen a charakterizován. V závěru práce bude provedena riziková, časová a nákladová analýza projektové části, tedy vznikající nestátní neziskové organizace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním záměrem diplomové práce je vytvořit obecný metodický postup pro založení nestátní neziskové organizace včetně realizace její činnosti a jeho aplikace. Tento vytvořený postup bude zahrnovat také právní, účetní a daňové oblasti. Účelem takto vytvořené metodiky je poskytnout přehledný a konkrétní návod, který zakladatele provede všemi nezbytnými kroky a úkony, které jsou spojené se založením až po vznik nestátní neziskové organizace.

V teoretické části diplomové práce bude provedena literární rešerše, která umožní formulovat teoretická východiska týkající se neziskového sektoru. Tato literární rešerše bude provedena na základě jak české, tak zahraniční literatury a také za pomoci internetových zdrojů. Pro dosažení hlavního záměru diplomové práce je nutné porozumět problematice neziskového sektoru a seznámit se, se všemi teoretickými poznatky ohledně existence a s financováním neziskových organizací. Důležité také je prozkoumat všechny platné legislativní předpisy, které souvisí s neziskovými organizacemi včetně daňových zákonů a dále vyhledat příslušné dokumenty či formuláře, které jsou nezbytné pro vznik neziskové organizace.

V následující části práce je vysvětleno, z jakého důvodu a na základě čeho je spolek zvolen jako vhodný typ nestátní neziskové organizace. Následně, pro ověření použitelnosti vytvořeného obecného metodického postupu je provedena aplikace tohoto postupu na vybranou vznikající nestátní neziskovou organizaci – spolek. V další části práce je proveden průzkum trhu neboli mapování konkurence jednoduchou analýzou identifikace konkurentů vznikajícího spolku. V závěru práce je provedena nákladová, časová a riziková analýza vytvořeného projektu. Riziková analýza je navíc doplněna o SWOT analýzu, které je určena k rozboru vnitřního a vnějšího prostředí vznikajícího spolku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace ať už státní nebo nestátní, jsou skupinou organizací, pro které se používá různých označení, např. nevýdělečné organizace, neziskové subjekty nebo také organizace neziskového sektoru, třetího sektoru, popřípadě občanského sektoru.

Neziskové organizace (dále jen NO) jsou skupinou organizací, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání, tedy dosahování zisku. Jsou zřizovány za účelem naplňování zájmu buď státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. NO mají tedy svého zřizovatele, jsou to právnické osoby, zakládají se podle různých právních předpisů a podléhají registraci stanoveným zákonem. (Růžičková, 2011, s. 5)

V širším pojetí lze tvrdit, že NO je každá organizace, která je zřízena za jiným účelem, než je dosahování zisku. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 2)

Podle Jošta (2019, s.13) a Kryškové (2019, s. 15) se NO vyznačují několika charakteristickými znaky:

- Institucionální struktura organizace – jsou to institucionálně zakotvené organizace, tzn. že mají svoji institucionální strukturu a organizační skutečnost, bez ohledu na to, jestli jsou registrované formálně nebo právně.
- Soukromost – neziskové organizace jsou odděleny od státní správy, tedy nejsou státem nijak řízeny a nejsou tak na něm závislé, také to znamená, že tyto organizace nemohou mít významnou státní podporu a že ve vedení organizace nemohou být státní úředníci.
- Neziskovost – jak už bylo uvedeno, dosažení zisku není cílem organizace, zisk je zde pouze jakýmsi prostředkem k dosahování cílů, pro které byla organizace zřízena. Zde tedy není možné žádné přerozdělování případného zisku organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. To ale neznamená, že NO nemohou svou činností vytvářet zisk. Mohou, ale tento zisk musí být použit ve prospěch hlavní činnosti dané organizace.
- Samosprávnost a nezávislost – NO nekontroluje stát ani vnější instituce. Tyto organizace mají vlastní strukturu i kontrolní postupy. Tzn. že jsou schopny řídit samy sebe.

- Dobrovolnost – ta se může projevovat jednak bezplatným výkonem práce, tak formou darů anebo také čteným členstvím ve správní radě. Samozřejmostí také je, že samotné zřízení NO je dobrovolné.

1.1 Význam a rozdělení neziskového sektoru v České republice

Podmínkou zdravého naplnění principů demokracie je právě existence NO. Zejména jestliže jsou aktivity NO v oblastech, které mohou být pro fungování společnosti důležité, zároveň pokud tyto aktivity nejsou pokryty podnikatelskými subjekty. Nejčastěji se NO zaměřují na oblasti jako je vzdělávání, kultura, životní prostředí, zdravotnictví, charita nebo také veřejná správa či sociální služby. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 2)

Jošt (201, s. 14) uvádí důvody významnosti neziskového sektoru. Podle něj jsou NO pro hospodářství užitečné, protože napomáhají rozvíjet státu oblasti, které sám nepodporuje, svojí existencí také přispívají k rozvoji občanské společnosti a mnohdy svojí existencí vytvářejí pracovní místa, což může vést ke snižování nezaměstnanosti státu. Významnou skutečností také je, že NO do státního rozpočtu přispívají svými odvody daní a jejich existence přispívá k tvorbě hrubého domácího produktu.

V zahraničí je neziskový sektor mnohdy chápán jako velký, důležitý a rostoucí sektor, který mnohdy dokonce roste rychleji než většina odvětví podnikání. V mezinárodním měřítku je často stejně důležitý jako ziskový sektor. Zahraniční NO jsou mnohdy relativně velké organizace, které se specializují i na široké oblasti. (Andreasen a Kotler, 2003, s. 4)

1.2 Spolupráce a konkurence v neziskovém sektoru

Vládní subjekty, neziskový sektor a ziskový sektor...ti všichni jsou zapojeny do řešení nepříjemných společenských problémů a zároveň k naplňování společenských potřeb. Proto v mnoha situacích dochází ke spolupráci v rámci nebo napříč sektory, přičemž zúčastněné sektory mají snahu nalézt společně řešení daného problému, jelikož v případě řešení jednotlivce (sektoru), by mohl být výsledek nedosažitelný.

Neziskový a ziskový sektor se pravděpodobně neprolínají, hlavně proto, že jejich motivace k vytváření zisku (v případě ziskového sektoru), a naplnění poslání – účelu (v případě neziskového sektoru) se výrazně liší. V praxi je ovšem spolupráce obou sektorů samozřejmostí. Podnikům to může přinášet prospěch ke zlepšování své společnosti, ať už po marketingové stránce nebo stránce lidských zdrojů. Podniky jsou mnohdy tak zapálenými partnery NO, i když to není na první pohled patrné. Oba sektory si totiž navzájem velmi

konkurují. Konkurence převládá hlavně v případě, pokud se stane, že některá NO produkuje podobné služby jako některý z podniků ziskové sféry. Zde jde zejména o odvětví zdravotnictví, vzdělávání nebo tělovýchovy. V takových případech se pak často stává, že se firmy pouští do konkurenčních bojů např. v podobě protestů proti udělování úlev a osvobození od daní NO.

Přestože většina NO bude poukazovat na svou jedinečnost k naplňování veřejně prospěšného zájmu může se stát, že některé NO mohou mít navzájem podobné či dokonce totožné poslání, což naznačuje opět silnou konkurenci na trhu. I když však v rámci NO nedochází k podobnému naplňování veřejně prospěšného zájmu (organizace nemají shodné nebo podobné poslání), NO stále čelí konkurenci, a to jak se ziskovým sektorem, tak i v rámci neziskového sektoru. Jde např. o tyto oblasti: fundraising, peněžní dary, granty či dotace, lidské zdroje, ale i o mediální pozornost. (Seaman a Young, 2010, s. 83-84)

1.3 Druhy neziskových organizací

Pelikánová (2018, s. 27) uvádí, základní rozdělení NO.

NO z globálního hlediska:

- Organizace veřejně prospěšné – jejich účel založení spočívá v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby společnosti, zejména charita nebo oblasti ekologie, zdravotnictví, vzdělání, veřejná správa aj., např. Český červený kříž.
- Organizace vzájemně prospěšné – jejich cílem je vzájemná podpora skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem, např. realizace aktivit v kultuře, profesní zájmy, ochrana zájmů skupin apod., např. Sokol.

NO z hlediska účasti státu na řízení:

- Státní NO – zřizovatelem je stát, kraje, obce, případně jejich organizační složky, které zabezpečují výkon státní správy a zajištění veřejných služeb, např. školství zdravotnictví a sociální služby.
- Nestátní/soukromé NO – zřizovatelem jsou občané, tyto NNO zabezpečují podobné služby jako státní NO.

NNO podle občanského zákoníku

Právní úprava v občanském zákoníku rozlišuje tři typy právnických osob soukromého práva – korporace, fundace a ústavy. Hlavní rozdíl těchto právních forem spočívá v tom, co tvoří podstatu a základ dané právnické osoby.

Korporace mají reprezentovat soukromý nebo veřejný zájem anebo jeho kombinace. Občanský zákoník obsahuje právní úpravu pouze pro spolky, které podle něj představují společenství osob.

Fundace jsou na rozdíl od korporací právnické osoby, jejichž základem je majetek vyčleněný k určitému účelu. V občanském zákoníku jsou fundace rozděleny na nadace, nadační fondy a přidružený fond.

Posledním typem jsou ústavy. Ústav propojuje osobní a majetkovou složku. Ústavy zpravidla provozují společenské nebo hospodářské činnosti užitečné pro veřejnost. Často jde o vědecké, zdravotnické, vzdělávací či kulturní instituce. Podstatou služeb ústavů je dostupnost služeb pro kohokoli, kdo splní předem stanovené podmínky. (Kryšková, 2019, s 36.

I. Spolky

Spolek nebo také zapsaný spolek, nahrazuje dříve velmi často využívané „občanské sdružení“. V současnosti spolky patří mezi nejčastější formu neziskové právnické osoby v ČR. Založit spolek mohou nejméně tři osoby se společným zájmem osob. Podle občanského zákoníku, musí název spolku obsahovat označení právní formy. Povinným orgánem spolku je statutární orgán, ten může být buď kolektivní (výbor) nebo individuální (předseda), nejvyšším orgánem spolku je pak členská schůze. Dále může mít spolek i nepovinné orgány, kterými mohou být kontrolní komise, rozhodčí komise anebo jiné orgány. Spolky mohou v rámci své doplňkové činnosti provozovat podnikatelskou činnost, ale zisk musí být použit pouze na podporu spolku. Nejdůležitějším a zároveň základním dokumentem pro vnitřní život spolku jsou stanovy. Jejich minimální náležitosti jsou uvedeny v občanském zákoníku. Spolek vzniká dnem zápisu do spolkového rejstříku. (§ 214 až § 2018 občanský zákoník)

II. Nadace a nadační fondy

Podle českého práva jsou nadace účelovým sdružením majetku, které jsou zřizovány za účelem pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem může být rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana

přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadace jsou právnickou osobou, které jsou zřizovány za účelem pomoci tam, kde je to potřeba. Nejčastěji se nadace zakládají za účelem pomoci postiženým dětem, seniorům nebo také k ochraně životního prostředí. Kromě toho, ale nadace také často zasahují v krizových situacích jako např. při povodních, tornádu a dalších živelných pohromách. Je však zakázáno zakládat nadace za účelem podpory politických stran či hnutí a k výlučně výdělečným účelům. Nicméně, nadace nepomáhají přímo, jejich podstata spočívá v poskytování peněžní podpory a propagace. Hlavní činností nadací je tedy poskytování finančních prostředků, zejména grantů, třetím osobám. Nadacím je také povoleno ve vedlejší činnosti podnikat, výdělek však musí být použit k podpoře účelu pro který byla nadace založena. (Dobrozemský a Stejskal, 2015, s. 220-223)

Nadace vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku a zakládá se nadační listinou. Základním dokumentem, který upravuje vnitřní poměry nadace je statut. Vnitřní organizace nadací je dána, tzn., že nadace musejí povinně zřizovat statutární orgán a v případě že nadační kapitál dosáhne hodnoty 5 mil. Kč, pak jim vzniká povinnost zřídit také kontrolní orgán. Založení nadace vyžaduje notářský zápis a povinná je i výše nadační jistiny, která musí činit alespoň 500 000 Kč. Nadační jmění vytváří zřizovatel svým vkladem, to může být tvořeno pouze peněžními prostředky, cennými papíry, nemovitými a movitými věcmi, také majetkovými právy nebo jinými majetkovými hodnotami, které splňují předpoklad trvalého výnosu a nejsou na nich zástavní práva. Stejně tak i movité věci musejí splňovat předpoklad trvalého výnosu, např. věci umělecké hodnoty. (§ 394 a násl. občanský zákoník)

Nadační fond je stejně jako nadace účelové sdružení majetku, které zakládá jeden nebo více zakladatelů, za veřejně prospěšným nebo dobročinným účelem a k dosahování společensky nebo hospodářsky užitečných cílů. Nadační fond může také vykonávat ve své vedlejší činnosti výdělečnou činnost, a to jak nepravidelně či jednorázově, avšak pod podmínkou, že výdělek musí sloužit výlučně k podpoře účelu nadačního fondu. Nadační fond oproti nadaci nemá stanovenou minimální hodnotu vkladu, nemá nadační jistinu ani kapitál a vklady nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu. Majetek nadačního fondu je tvořen vklady a dary. Vnitřní organizace nadačního fondu je ale rovněž daná. Povinností je zřídit statutární orgán i kontrolní orgán, a založit nadační fond lze také jen ve formě notářského zápisu.

Nadační fond, na rozdíl od nadací nemusí (ale může) mít trvalý charakter a výnosnou povahu. Prakticky to znamená, že nadační fond běžně zaniká, jakmile jsou finanční prostředky použity pro daný účel. Je ale také běžné, že se nadační fond po určité době

transformuje v nadaci, to je však možné, pouze v případě, pokud to výslovně připouští zakladatelská listina nadačního fondu. V opačném případě že zřejmé, že daný nadační fond nebude mít dlouhodobou existenci. (§ 394 až 401 občanský zákoník)

III. Ústav

Ústav nebo také zapsaný ústav je právnická osoba, která je zřizována za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti s využitím své osobní a majetkové složky. Ústavy provozují činnost za předem stanovených podmínek, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné bez diskriminačního omezení, nelze však předem charakterizovat skupiny osob, kterým budou služby poskytovány. Tento typ právnické osoby je nástupcem dříve zřizované obecně prospěšné společnosti, které sice fungují dodnes, avšak nové již zakládat nelze. Nejčastěji se ústavy zřizují za účelem poskytování sociálních, společenských či školících služeb. Ústavu je dovoleno provozovat obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, ale zisk musí být použit pouze pro potřeby ústavu, tzn. k podpoře činnosti, pro niž byl ústav založen, nebo k úhradě nákladů na vlastní správu. Ústav je nutné založit zakladatelskou listinou, která se pořizuje notářským zápisem, k samotnému vzniku ústavu dochází pak zápisem ústavu do veřejného rejstříku. Základním dokumentem ústavu je statut. Povinností zakladatele ústavu je složit vklad, se kterým však může být volně nakládáno. Vnitřní organizace ústavu je dána, je nutné zřídit statutární orgán – ředitele, a také správní radu. Nicméně je možné nastavit silnou roli zakladatele, čímž si zakladatel zabezpečí silný vliv na směřování ústavu. Zakladatelů ústavu může být více, není však možné nabírat další členy v průběhu jeho fungování. Typickým znakem ústavu jsou zaměstnanci, tzn. že ústavy nefungují na členském principu. (Kavan, 2022, s 27 a § 407 až 413 občanský zákoník)

NNO upravené jinými zákony

Skupinou NNO, které nejsou upraveny v občanském zákoníku jsou politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti, vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby, honební společenstva a profesní komory. Vzhledem k tomu, že uvedené právní formy mají svá specifika, a je tedy zřejmé, že nebude při výběru vhodné právní formy uvažováno ani o jednom z uvedených typů, nebudu se této skupině NNO ve své diplomové práci více věnovat.

2 KNOW-HOW NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE



Obrázek 1 Know-how NNO

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě autorů Šedivý a Medlíková (2017, s. 7)

2.1 Životní cyklus organizace

Šedivý a Medlíková, (2017, s. 116-117) popisují čtyři fáze existence organizace:

Fáze vzniku

Organizace vzniká na základě nějaké myšlenky, nápadu, potřeby. V této fázi organizace řeší otázky lidských, finančních a materiálních zdrojů, zároveň začíná shánět dárce. Fáze vzniku vše směřuje k nabízenému produktu či službě organizace. Cílem této fáze je snaha organizace obhájit své místo na trhu, přežít a fungovat dál.

Fáze růstu

Po nelehkém období vzniku organizace začíná růst. V této fázi organizaci přibývají klienti, dárce, zaměstnanci i dobrovolníci, zároveň tak organizace rozšiřuje svoji nabídku služeb nebo produkce výrobků. V této fázi organizace může dokonce expandovat mimo svůj dosavadní region působení. Také zde dochází k upevňování značky (jména) organizace na trhu. Tato fáze je zároveň náročným obdobím na řízení jejího provozu a na zajištění dostatečného financování organizace.

Fáze zralosti

V této fázi má organizace naplněnou svoji kapacitu možností. Je to období stálého růstu – výkony stále rostou, okruh dárců i klientela se rozšiřuje, ale skladba nabízených služeb a výrobků se významně nemění. Organizace zde aktivně vnímá konkurenci a pracuje s ní.

Fáze poklesu

Tato fáze může nastat kdykoliv při přechodu z jedné fáze do druhé. V této fázi většinou nastává čas přezkoumat dosavadní strategii. Organizace může strategii buď upravit nebo zcela změnit.

2.2 Vznikající nezisková organizace

2.2.1 Vize, poslání a hodnoty

Formulace vize je výchozím bodem pro úspěšné naplnění účelu organizace, a je základem k vypracování strategického plánu. Vize definuje její záměr navenek i uvnitř, a přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 39)

Správná vize se vyznačuje tím, že hledí do daleké budoucnosti, její definice je krátká a srozumitelná pro každého. Vize popisuje neměnný stav a může ji sdílet několik organizací jak v místě, regionu, tak ve státě nebo kdekoli v světě. Příkladem takové vize je např. tento výrok: „*Chceme krajinu, ve které budou existovat trvale udržitelné podmínky pro rozvoj.*“ (Rektořík, 2007, s. 34-35)

Poslání organizace je oproti vizi mnohem konkrétnější. Odpovídá na otázky, proč byla organizace založena a jaký je účel jejího vzniku. Poslání vyjadřuje činnosti, které organizace realizuje, popisuje její zaměření, a v neposlední řadě čeho a jak bude dosahováno. (Rektořík, 2007, s. 35-36)

Šedivý a Medlíková (2017, s. 22) poznamenávají, že aby bylo poslání funkční a dobře plnilo svoji funkci, musí být motivační, stručné, srozumitelné a jednoduché. Kromě toho musí vyjadřovat, co organizace dělá, pro koho a kde, a také vymezovat jedinečnost organizace. Je nutné, aby poslání organizace bylo výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací. Formulace poslání závisí na konkrétní organizaci a jejím specifickém charakteru. Žádná právní norma formulaci poslání neupravuje, nicméně kvalitně formulované poslání je základním stavebním kamenem úspěšného fungování neziskové organizace.

Detailně zpracované poslání organizace je navíc obsaženo v dokumentech, které musí (většinou ze zákona) NO vypracovat, používat a archivovat, např. v žádosti o registraci, v zakládací či zřizovací listině, ve výroční zprávě apod. (Rektořík, 2007, s. 35-36)

Z uvedeného vyplývá, že každá organizace potřebuje silné a výstižné poslání. Je tomu tak i hned z několika důvodů, např. právní forma dané neziskové organizace je předurčena právě posláním. Poslání slouží zejména k vyjádření náplně společenské potřeby, na kterou organizace cílí. Má informační funkci, což znamená, že informuje okolí organizace o jejím přínosu a také vymezuje poskytované produkty či služby. Z poslání vychází hodnoty, které organizace vyznává. Poslání také umožňuje fundraising, motivuje všechny zúčastněné strany a určuje tvář a image organizace. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 23)

Pro organizaci jsou důležité také její hodnoty. Z hodnot vychází image organizace a je na nich budovaná firemní kultura. Jejich cílem je rozvíjet a podporovat poslání organizace. Podle rozsahu poslání organizace jsou stanoveny její hodnoty. Ty ovlivňují celý chod organizace i její existenci. Hodnoty doprovází nábor a výběr zaměstnanců, vedení a řízení lidí, etický kodex, hodnotící procesy, oslovení individuálních a firemních dárců, budování značky na veřejnosti, lobbying i ovlivňování trhu. Vyznávané hodnoty musejí lidé v organizaci chápat a rozumět jim, aby je mohli společně sdílet. Vyslovují chování organizace, jak uvnitř organizace, tak její vystupování navenek. Zároveň mají vypovídající schopnost, o tom, jaká organizace je. Aby byly hodnoty organizaci prospěšné, musejí být měřitelné a vyhodnotitelné, proto je nutné v rámci strategického plánování pro ně stanovit metriky či indikátory. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 37-38)

2.2.2 Název a právní forma

Základním identifikátorem každé právnické osoby je její název. Pro tento pojmový znak neboli pro jméno právnické osoby jsou v § 132-135 občanského zákoníku stanovena obecná pravidla pro názvy právnických osob. Název právnické osoby podle § 132 „*musí odlišit právnickou osobu od jiné osoby a musí obsahovat označení její právní formy.*“ Také uvádí, že tento název nesmí být klamavý.

Název organizace má zásadní význam, jelikož je identifikačním znakem organizace. Je nezbytnou formální náležitostí ve všech dokumentech spojených s organizací, a povinným údajem v zakladatelské dokumentu, kterým je zapsán do veřejného rejstříku. Organizace si může stanovit takový název, který do jisté míry odráží cíle, kterých chce dosáhnout, nebo je

odrazem jejího poslání. Pod tímto názvem je pak právnická osoba povinna vystupovat a právně jednat. (Dobrozemský a Stejskal, 2015, s. 38-39)

Výběr právní formy by se neměl zanedbat, protože v budoucnu ovlivní veškeré fungování organizace. Právní forma má vliv zejména na způsob řízení organizace, rozhodování v organizaci (statutární a výkonné orgány), možnosti podnikání formou vedlejší činnosti (mimo poslání), možnosti vlivu zakladatelů na další fungování organizace, zvolení účetního systému organizace a na její transparentnost. Kromě toho na právní formě závisí přístup k veřejným zdrojům financí, přístup k soukromým zdrojům financí, ale také možné daňové úpravy a výhody. Nejčastější chybou při výběru právní formy je volba na základě pohodlnosti a jednoduchosti. Tento způsob výběru mnohdy pak přináší omezení a komplikace, jak v oblasti finanční, tak v oblasti rozvoje organizace. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 24)

2.2.3 Provádějící dokumenty a správa organizace

Jak uvádí Pelikánová (2018, s. 20-31) každá NNO vzniká v souladu s právními předpisy. V příslušném zákoně, který se týká vznikající organizace, jsou určeny minimální náležitosti a obsah zakládajících dokumentů této konkrétní organizace. Každá NNO musí tedy při svém vzniku vydat základní vnitřní předpis, ať už se jedná o zřizovací listinu, stanovy, smlouvu apod. Všechny tyto typy dokumentů obsahují základní fakta o organizaci, a musí o NNO zahrnovat minimálně tyto údaje: název, sídlo, hlavní poslání, zásady členství, způsob organizace a hospodaření, skladba jmění či způsob vzniku, způsob zániku.

Vedle základního vnitřního předpisu, který je ze zákona povinný, mají často NNO ještě vytvořený systém vlastních předpisů. Počet, obsah, zaměření i způsob schválení mohou určovat základní vnitřní dokumenty, např. Pelikánová (2018, s. 20-31) uvádí, že mezi další nejčastěji využívané dokumenty upravující hospodaření či vnitřní kontrolní systém organizace patří např. organizační řád, jednací řád pro jednotlivé orgány, pravidla pro zpracování osobních údajů nebo třeba pracovní řád.

Pro správné fungování organizace je důležité, aby ve struktuře organizace, již dopředu byly vyjasněné pravomoci. Např. si daná organizace může práva orgánů určit ve vlastních stanovách. Je výhodou, pokud jsou složení, role, odpovědnost a rozhodovací pravomoci jednotlivých orgánů jasně a jednoznačně popsány v zakládacích listinách případně ve stanovách. Kromě toho, je nezbytné, aby řízení organizace a její správa vykonávající dohled

byly odděleny, to umožní kvalitní a profesionální chod organizace. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 25)

Hlavním úkolem členů správní rady je zabývat se strategickými záležitostmi a zajišťovat naplňování cílů organizace, základní povinností správní rady je bezesporu rozpočtový a strategický dohled. Může se také stát, že se členové správní rady zapojují i do samotného získávání finančních prostředků, byť to není jejich náplň práce.

Šedivý a Medlíková (2017, s. 27) doporučují, pro jednotlivé členy správní rady zpracovat popis práce. Do tohoto výčtu a popisu práce doporučují co nejkonkrétněji zahrnout všechny činnosti členů správní rady, a to od účasti na zasedáních, jejich investovaného času, dovedností, financí, až po navazování kontaktů.

2.3 Finance, materiál a lidé

Podle názoru Šedivého a Medlíkové (2017, s. 45) se žádná fungující organizace neobejde bez těchto tří zdrojů:

- Finance (samofinancování, veřejné nebo soukromé financování, ideální je vícezdrojové financování).
- Zázemí, služby a materiál (tj. nemovitost, pronájem, úklid, energie, vybavení apod.).
- Lidské zdroje (jak je získat, udržet si je, pracovat s nimi, rozvíjet je apod.).

2.3.1 Získávání zdrojů

Pojem pro zajištění financí a dalších prostředků potřebných pro chod organizace, který je zároveň často spojován právě s NO, je fundraising. (Pelikánová, 2018, s. 39)

Fundraising je převzatý anglosaský termín, který v doslovném překladu znamená „navyšování fondů či zdrojů“. Do češtiny se ale tento pojem obvykle nepřekládá. Je to proces, který je tvořen všelijakými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatek zdrojů – peníze, zázemí a lidi. Fundraising se tedy netýká jenom finančních prostředků, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 71) Kromě toho, je fundraising propojen jak s PR, marketingem tak i s lobbyingem. Všechny tyto oblasti spolu spolupracují což vede ke zkvalitnění interních a externích vztahů organizace, ale také k ovlivnění značky, dobrého jména a image organizace. (Pelikánová, 2018, s. 39-40)

Více o fundraisingu v kapitole 3.3 Fundraising.

Fundraiser

Šedivý a Medlíková (2017, s. 75 a 79) popisují fundraisera jako člověka, který pracuje s různými typy zdrojů a používá různé metody, jak z různých zdrojů získat podporu. Dle uvedené dvojice by fundraiser měl mít nemálo schopností a dovedností. Mezi takové schopnosti fundraisera patří zejména schopnost prezentace, schopnost vyrovnat se s odmítnutím, zvládání administrativních úkonů, schopnost komunikace, argumentace a domluvy aj. Dále by fundraiser měl být schopný práce v týmu, měl by umět myslet v souvislostech, měl by být empatický, charismatický, kreativní a v každém případě by se měl ztotožňovat s posláním dané organizace.

Samotné aktivity fundraisera jsou velmi rozsáhlé a kombinují manažerské i výkonné role. Fundraiser např. připravuje plán fundraisingu, podílí se na tvorbě zdrojového rozpočtu, také připravuje rozpočet nákladů na samotný fundraising na aktivity a akce s ním spojené, tipuje jednotlivé zdroje a plánuje, jakými metodami oslovit dárce, kreativně vymýšlí nové přístupy k oslovení dárců, plánuje, připravuje a podílí se na realizaci fundraisingových kampaní a akcí, vyhledává a oslovuje nové dárce, komunikuje s dárce a pracuje na rozvoji vztahů s nimi, schvaluje darovací smlouvy a smlouvy o reklamě apod.

2.3.2 Personální strategie a lidské zdroje

Lidský faktor má v organizaci klíčový význam, především prospěch a prosperita závisí na kvalitním výkonu pracovního kolektivu. Z čehož vyplývá, že fungování celé organizace je závislé na lidech. Lidé jsou pro NO velmi důležití, jelikož jí věnují svůj čas, práci a peníze, bez těchto zdrojů by organizace nemohla fungovat. (McNabb, 2018, s. 57)

Šedivý a Medlíková (2017, s. 50) poznamenávají, že pro správné fungování organizace je důležité, aby v ní byly zastoupeni vizionáři, kteří určují směřování, strategii a zajišťují tvorbu nových nápadů. Výkonní pracovníci, kteří zajišťují především produkci výrobků i poskytování služeb. Řídící pracovníci, kteří mají na starost řízení lidí, financí a další procesy uvnitř organizace. A zajišťovatelé zdrojů, kteří se věnují zejména marketingu, fundraisingu a PR. Dále pak dodávají, že není nutné, aby každou kategorií musel zastupovat jiný člověk, tvrdí, že jeden člověk se klidně může svým zaměřením podílet ve více oblastech.

Důležitými lidskými zdroji jsou dále zaměstnanci, externí pracovníci a pochopitelně sem patří i dobrovolníci, zároveň je zde důležité si uvědomit, že členové správních rad jsou právě dobrovolníci. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 50-51)

Poměrně častým jevem neziskového sektoru je tzv. „specifikum vůdce“. Prakticky to znamená, že organizace stojí na jednom člověku, který je ve výsledku tváří organizace, a život v ní je převážně tvořen jeho myšlenkami. Tento člověk má často přátelský až osobní vztah jak se sponzory, tak s dárci. Mnohdy se stává, že je tento člověk sponzory a dárci přednostně žádaný. Také je běžné, že se i zaměstnanci se vším obracejí na něj a často tak ignorují organizační strukturu. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 100)

Denhardt a kol. (2013, s. 207) uvádí, že každá organizace má svého vůdce neboli lídra. Podle něj mají lídři rádi výzvy jakéhokoliv charakteru s touhou uskutečnit něco nového a odlišného, mají jasnou představu o svých přesvědčeních a hodnotách, jsou ochotni riskovat, vykročit do neznáma čili podporují riziko a inovaci. Lídři jsou mnohdy vytrvalí v prosazování svých cílů. Neustále zkoumají nové myšlenky a nápady a učí se jak ze svých úspěchů, tak ze svých neúspěchů. Často se dívají do budoucnosti, zkoumají její možnosti a vytváří představy. Vůdci povzbuzují a umožňují ostatním jednat a prosadit se, zároveň jsou ale vzorem pro celou organizaci, umí jednat a dokážou lidem vést. Lídři nejčastěji v organizacích formulují vizi a poslání. Nejenže se zabývají formulací, ale i inspirují ostatní a dokážou přimět své okolí, aby vizi přijali a následně ji prosazovali. Lídři mnohdy vedou týmy lidí, např. projektu nebo jsou vedoucí kampaní apod.

Personální strategie pracuje s otázkami, jak lidské zdroje získat, udržet si je, jak s nimi pracovat a jak je rozvíjet. Důkladně promyšlená strategie vychází z poslání a života organizace. Personální strategie je zaměřena na plánování počtu zaměstnanců, ta vychází z poslání a strategie organizace, její organizační struktury a potřebných pozic v organizaci. Její nedílnou součástí je samotný nábor a výběr zaměstnanců, ten stanovuje pravidla, podle jakých principů si organizace vybírá své lidi a jaké kompetence mají mít, s tím také souvisí způsob přijímání lidí čili dokumentace a proces náboru a výběru nových lidí. Důležitý je také adaptační program a zaškolení, což obnáší tvorbu adaptačních plánů pro nové pracovníky, nastavení pravidel hodnocení procesu zaškolení a stanovení garantů či zavádějících pracovníků, kteří pak s novými zaměstnanci pracují, ale také pracovní praxe, zde jde především o sledování a řízení výkonu pracovníků, jejich školení, trénink apod. personální strategie se zabývá také systémem hodnocení zaměstnanců, patří sem např. systém odměňování za výkon, benefitů a pravidla kariérového postupu, způsob odměňování, nástroje stabilizace a motivace pracovníků, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců aj. Personální strategie dále řeší změny organizační struktury, zařazení lidí na pozice, veškerou nezbytnou administrativu související s evidencí pracovníků, a v neposlední řadě také ukončení

pracovního poměru. To zahrnuje především ukončovací pohovor, při kterém obě strany proberou důvod a formu ukončení pracovního poměru, včetně právních náležitostí. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 96-102)

2.3.3 Dobrovolníci

Dobrovolnická práce je významným přínosem pro všechny NO a zároveň je charakteristickým znakem celého neziskového sektoru. Její ocenění, ale i její definování je však často diskutovaným tématem. McNabb (2018, s. 57) za dobrovolníka považuje všechny osoby všech věkových kategorií, kteří vykonávají jakýkoliv typ nebo množství neplacené činnosti pro organizace, sdružení nebo skupiny lidí, kteří sdílí společný zájem. Zatímco jiní zahraniční autoři omezují myšlenku dobrovolnictví na: *„službu, která je vykonávána za formální účely organizace“*. Kromě toho současný Americký průzkum využití času (ATUS) i Aktuální populační průzkum (CPS) definují konkrétně dobrovolnickou činnost, a to jako: *„neplacenou činnost nebo práci, která probíhá pod záštitou formální instituce.“* Boukal (2009, s. 133) uvádí, že dobrovolnictví je *„svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu.“* Seaman a Young (2010, s. 238-240) se dále zabývají oceněním dobrovolnické práce. Podle těchto autorů je ocenění dobrovolnictví velmi komplikovanou otázkou, neboť např. u hodnoty peněžních darů, je hodnota dána jednotlivými dárci, zatímco hodnota dobrovolnické práce NO může být v porovnání prakticky neviditelná.

Avšak Boukal (2009, s. 140) uvádí, že existují dvě metody ocenění dobrovolné práce, a to buď metoda tržních nákladů práce nebo metoda alternativních nákladů jednotlivce. První metoda vychází z ceny za danou práci na trhu. Zde je vyžadovaná dokonalá znalost tržních cen za stejně náročnou a odpovědnou práci, což je ve vztahu k činnostem, kterou vykonávají dobrovolníci velmi problematické. Druhá metoda alternativních nákladů udává hodnotu, která odpovídá výši ušlému zisku konkrétního dobrovolníka na trhu, a to podle jeho profesního zařazení, zkušeností a schopností.

Nicméně nejčastější odměnou přízně dobrovolníků je veřejné ocenění organizace, uvedení jména ve výroční zprávě organizace nebo dar (např. pozvánky či volné vstupenky na různé akce, drobné předměty aj.). (Tošner, Sozanská, 2002, s. 85)

Bačuvčík (2011, s. 128-146) uvádí, že dobrovolnická práce je nejčastěji pojata jako určitá forma dárcovství, a to konkrétně času a práce daného dobrovolníka. Jestliže se dobrovolník rozhodne navázat spoluprací s NO, ať už dlouhodobě, krátkodobě nebo jednorázově,

mnohdy tak učiní z důvodu získání zkušeností, nových řešení a nového pohledu na svět nebo z důvodu uplatnění svých schopností či vzdělání. Dobrovolníci se také angažují kvůli navázání přátelství a kontaktů, ale také za účelem získání zážitků a zábavy, nebo kvůli svému dobrému pocitu.

Autoři Bačuvčík (2011, s. 128-130) a Boukal (2009, s. 146) se shodují na tom, že využití práce dobrovolníků je přinejmenším stejně rozmanité jako samotný neziskový sektor. Podle nich, může dobrovolnická práce nalézt nejrůznějších forem uplatnění. Nejčastěji jde o oblasti ekologie a ochrany životního prostředí, humanitárních činností a ochrany lidských práv, kulturních a sportovních akcí, vzdělávání, volnočasových aktivit nebo sociální a zdravotnické péče. Dobrovolníci ale mnohdy také realizují přímo služby dané NNO, může jít např. o pečovatelskou službu či péči o děti. Využití dobrovolníků je běžné i při jednorázových akcích jako je např. čištění lesa či parku, příprava benefičních koncertů, sbírek atd. Často ale dobrovolníci vykonávají i kancelářské, administrativní práce nebo propagační aktivity pro které sami pracovníci organizace nemají kvalifikaci či osobní předpoklady. Dobrovolníci přináší NO jednak levnou pracovní sílu, nové pohledy a názory, zpětnou vazbu, nadšení a zápal do činností, kontakty a propagaci, ale také jsou to její potenciální zaměstnanci. Dobrovolná práce je tak mnohdy pro NO cennějším „darem“ než finanční nebo hmotný příspěvek, jelikož dobrovolníci mohou být přímými realizátory služeb organizace. Navíc jejich znalosti, zkušenosti a lidský přístup ke klientům mohou být tím nejcennějším kapitálem dané organizace.

Seaman a Young (2010, s. 239) navíc uvádí, že přínos dobrovolnické práce může být buď přímý, což znamená, že jsou uspokojeny přímé potřeby osob organizace, nebo nepřímý, ten poskytuje širší prospěch dané společnosti jako celku, ale také se může jednat o osobní přínos, který se týká přímo samotného vykonavatele tedy dobrovolníka.

2.4 Strategie organizace

2.4.1 Cílové skupiny a podporovatelé

Určit cílové skupiny a podporovatele v rámci poslání organizace a poté odhalit jejich potřeby, to je základ každé kvalitní strategie organizace. Cílovou skupinu tvoří jednak přímí klienti, tak nepřímí klienti, těmi jsou blízcí lidé přímých klientů. Dále pak zaměstnanci, dobrovolníci nebo členi statutárních orgánů. Do skupiny podporovatelů patří zejména management organizace a členové statutárních orgánů, ale také zaměstnanci, dobrovolníci,

dárci a sponzoři, zakladatelé, média, skupiny veřejnosti, dodavatelé služeb, subjekty veřejné správy, spolupracující domácí i zahraniční subjekty. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 41-42)

2.4.2 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, který zajišťuje dlouhodobou udržitelnost organizace. Jeho smyslem je určit, kde se organizace nachází, a kde by se chtěla nacházet v budoucnu. K tomu má strategické plánování k dispozici mnoho analýz. Výsledkem těchto analýz jsou informace a data, na jejichž základě je následně sestaven strategický plán organizace. Strategický plán má přímou návaznost na hodnoty a vizi organizace. Tzn. že pokud je strategický plán aktualizován či v něm proběhnou nějaké změny, musí se redefinovat i její hodnoty a revidovat poslání organizace. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 34-36)

Účelem strategického plánování v USA je snaha pomoci NO „vytvářet veřejnou hodnotu.“ Tato veřejná hodnota je chápána jako odpovědnost jednotlivce, skupiny, organizace a komunity. Její vytváření znamená tvorbu podniků, politik, programů, projektů, služeb nebo fyzické, technologické, sociální, politické a kulturní infrastruktury, které prosazují veřejný zájem a obecné blaho za rozumnou cenu. V obecném pojetí vytváření veřejné hodnoty znamená zlepšování života. Do přínosů strategického plánování patří strategické myšlení a jednání, shromažďování informací o vnitřním a vnějším prostředí, zkoumání úspěchů a neúspěchů, vytyčení budoucího směru, získávání a využívání produktivních znalostí a dovedností, posouvání organizace vpřed a zvyšování její efektivity, lepší výchozí pozice rozhodování, organizační efektivita a také snadnější určování rozhodovacích pravomocí. (Bryson, © 2011, s. 8-17)

Podle autorské dvojice Šedivý a Medlíková (2017, s. 35-36), jsou ve strategickém plánování nejpoužívanější tyto analýzy:

STEEP analýza

Tato analýza zkoumá jednotlivé části vnějšího prostředí, které mohou mít vliv na strategii organizace. Jejím cílem je definovat míry vlivů ve společenské, technické, ekonomické, enviromentální a politické oblasti. Všechny tyto vyjmenované oblasti mají totiž na existenci organizace a na její fungování nějaký vliv.

SWOT analýza

Základní strategické směry pro rozvoj organizace pomáhá určit právě SWOT analýza. Cílem této analýzy je zkoumání a hodnocení vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího (příležitosti a hrozby) prostředí organizace.

Příležitostmi organizace mohou být např. dostupné finanční zdroje nebo zájem donátorů, z analýzy příležitostí pak mohou pro organizaci vyplynout např. podněty ke zlepšení kvality služeb, podněty ke spolupráci anebo výsledky rozboru politického vlivu apod.

Hrozby mohou vyplývat např. z výsledků průzkumu konkurenčního prostředí dané organizace, nebo omezenosti financování připravovaných projektů od veřejného sektoru apod. (Rektořík, 2007, s. 74)

Analýza konkurence

Analýza konkurence je velice praktická a ve strategickém plánování mnohdy nechybí. Jejím cílem je analyzovat přímé a nepřímé konkurenty – organizace, které se zabývají stejnou nebo podobnou činností a mohou tak čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů jako daná organizace. Tudiž předmětem analýzy jsou zdroje konkurentů, skladby projektů, ceny za které konkurenti nabízejí své výrobky či služby apod. Výsledkem analýzy jsou potřebné informace k tomu, aby organizace našla způsoby, jak se v budoucnu s konkurenty vypořádat – jestli se má pouštět do konkurenčních bojů, ustoupit anebo třeba nějaké organizaci navrhnout spolupráci.

Analýza rizik

Rizika, která mohou ohrozit fungování organizace, posuzuje analýza rizik. V prvním kroku jsou definována všechna možná rizika, v druhém kroku je určena pravděpodobnost, že riziko nastane, a současně je vyhodnocen vliv tohoto rizika na fungování organizace.

Na základě výsledků analýzy, pak organizace volí strategický postup vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivů jednotlivých rizik.

2.4.3 Dlouhodobé cíle a marketing

Strategické cíle si organizace stanovuje po formulaci hodnot a vize, po určení cílových skupin a podporovatelů, po zajištění zdrojového zázemí organizace a na základě výsledků z jednotlivých analýz. Pro vyhodnocování naplňování stanovených cílů, je používána metoda SMART.

Šedivý a Medlíková (2017, s. 51-52) uvádějí, že metoda SMART vychází z podstaty, že cíle musí být:

1. Specifické – tzn. konkrétní, jasné, dostatečně podrobné.
2. Měřitelné – musí se jednat o takové cíle, které pomocí metrik mohou být vyhodnocovány a u kterých lze sledovat jejich naplňování.
3. Akceptovatelné – přijatelné pracovníky organizace.
4. Reálné neboli dosažitelné – splnitelné v daném čase a v závislosti na možnostech lidí a kapacit organizace.
5. Termínované – mají stanovený termín, do kterého je nutné cíle splnit.

Na dlouhodobé cíle organizace navazuje také marketing. V marketingu je opět důležité zvolit cílovou skupinu organizace, tzn. pro koho je produkt nebo služba určena. Cílová skupina se může vyznačovat pohlavím, věkem, hodnotami apod. Dalšími podstatnými body jsou: vymezit rozsah celé cílové skupiny, poté určit, kde se tato cílová skupina vyskytuje (lokace, komunita, region aj.) a nakonec vymezit, kdo přesně je cílovou skupinou, tzn. jaké jsou jejich potřeby, co chtějí. Oblastí marketingu je také orientace na cenu, místo neboli distribuci a propagaci produktu nebo služby. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 86)

Marketingový plán je také úzce svázaný se strategickým plánem (kde se organizace nachází, kam se chce dostat, a jak se tam dostane), proto je důležité určit vazbu mezi těmito plány, a na základě toho pak naplňovat vytyčené cíle organizace. (Rektořík, 2007, s. 89)

Marketing je sice zaměřen především na koncový prodej produktu či poskytnutí služby, ale důležitou roli zde hraje klient, který odebírá či nakupuje služby nebo výrobky. Marketing neziskových organizací, proto pracuje na podobných principech jako fundraising, a jsou velmi úzce provázány, často se také překrývají. Je to dáno tím, že jeden člověk může být zároveň klient, dárcem nebo také dobrovolník. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 84-85)

2.4.4 Rozvoj a udržení

Aby mohla být organizace neustále úspěšnější a stále růst, zajímá se, jaká je situace na trhu. Všechny informace a data, které získá, musí následně vyhodnotit a zanalyzovat, poté se organizace rozhodne o svých dalších krocích. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 129)

Organizaci především zajímá zpětná vazba od klientů a podporovatelů (dotazníky, evidence pochval a stížností, ceny a umístění v soutěžích, pověst organizace a její povědomí

veřejnosti, reference, ohlasy...), co dělá konkurence (monitoring nabídky včetně cen), domácí a zahraniční novinky v oblasti, ve které organizace působí (monitoring nabídky organizací, účast na konferencích, stážích...), trendy ve filantropii (specializované časopisy, internet, rozhovory s dárci), nové firmy, organizace a nadace na trhu (monitoring nabídky, adresáře, databáze), aktuální témata v médiích (monitoring tisku, sledování médií včetně internetu), aktuální zaměření veřejných grantových a dotačních programů (sledování databáze finančních zdrojů, grantového kalendáře, internet), komunitní plány a záměry kraje, města nebo obce (sledování vývěsek a věstníků, účast v komunitním plánování), změny zaměstnání nebo pracovních pozic u důležitých kontaktů (specializované časopisy, osobní kontakt, aktualizace interní databáze kontaktů). (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 129-130) Aby si organizace zachovala přízeň veřejnosti a byla stále atraktivní organizací, musí udržet krok v oblastech aktuálních technologií, nových trendů v personální politice, zdokonalovat prezentaci organizace, usilovat o kreativní rozvoj vztahů s dárci a dobrovolníky a také stále hledat nové podporovatele a klienty. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 130)

Benchmarking

Benchmarking má pro NO obrovský potenciál. Je uplatňován sice zejména u podfinancovaných organizací, jelikož pomáhá využít zdroje tak, aby zvyšovaly výkonnost organizace, ale jako nástroj na správu jej lze uplatnit téměř na cokoli, co organizace dělá. Může pomoci organizaci stimulovat inovace, zvýšit výkonnost a interní standardy, inspirovat zaměstnance, zapůsobit na sponzory, zapojit do činností správní radu, zaměřit se na poslání, a to vše maximálně aplikovat na výsledky výkonnosti. Benchmarking se tedy zabývá neustálým zlepšováním a zvyšováním výkonnosti dané organizace. Je to systematický a nepřetržitý proces měření a zlepšování výkonnosti. Vyhledává klíčové faktory, které mohou organizaci pomoci přijmout takové opatření, které povede k maximálnímu zlepšení výkonnosti. Benchmarking může být jak interní, tak externí neboli srovnávací. V interním benchmarkingu se navrhuje budoucí cíle na základě výkonnosti v minulosti, vytváří takové cíle, které jsou reálné a na kterých mohou zaměstnanci pracovat. Externí benchmarking porovnává organizaci s jinými a na základě toho navrhuje cíle a povzbuzuje organizaci, aby byla proaktivnější. (Saul, 2004, s. 1-6)

Lobbing

Podle dvojce Šedivého a Medlíkové (2017, s. 123-125) je lobbing vnímán jako prosazování zájmů organizace, případně ovlivňování dárců, sponzorů a podporovatelů vůbec, aby byli

naklonění dané organizaci, myšlenky nebo projektu. Jeho podstatou je ovlivňování a prosazování myšlenek ve prospěch organizace. Prosazování zájmů může být na místní, regionální či státní úrovni. Ve většině případů za organizaci lobbují ředitel, nebo členové statutárních orgánů (správní rady), nicméně lobbistou může být také najatý člověk. Je ale nezbytné, aby statutární orgán organizace schválil obsah, záměr a formu lobbingu. Lobbing také může organizaci přinášet velkou konkurenční výhodu, jelikož úspěšný lobbing má velký účinek a posiluje značku organizace. Na druhou stranu je velmi časově ale i finančně náročný, přece jen jde o dlouhodobé působení na veřejnost, instituce apod. Nevýhodou lobbingu je, že pokud je nesprávně vedený může poškodit jméno i pověst organizace.

2.5 Public Relations

Šedivý a Medlíková (2017, s. 56) uvádějí, že silná značka a pozitivní image je velmi hodnotným majetkem organizace. Což je cílem také PR. Public Relations vykonává takové činnosti a aktivity, které vedou k dobré pověsti, a to zejména budování značky organizace, posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace.

PR má na starost posilování firemní kultury a image organizace, provoz webových stránek, vydávání materiálů, pořádání akcí, komunikaci s médii, s důležitými partnery a subjekty. Cílem PR je také pracovat na tom, aby se pracovníkům v organizaci líbilo, a aby organizace byla pro veřejnost atraktivní. Tudiž cílem PR je také snaha, aby veřejnost chválila akce organizace a její účastníci je doporučovali dále, aby rostl zájem o pořádání akcí organizace, aby organizaci kontaktovali média a chtěli odborné údaje a stanoviska, aby organizace měla dlouhodobé spolupráce s dodavateli, dobrovolníky, klienty aj. Důležitým cílem PR je také dosáhnout situace, aby přibývali dárci a podporovatelé a aby organizaci kontaktovali lidé se zájmem se angažovat.

PR tedy směřuje své aktivity jak k internímu prostředí organizace, tak i k externímu prostředí organizace. V rámci interního PR je důležitá funkční komunikace napříč celou organizací, ale také péče o zaměstnance. Oba směry PR se zpravidla prolínají. Zásadní myšlenkou PR také je, že každý zaměstnanec nebo dobrovolník je reprezentantem organizace. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 56)

2.5.1 Firemní kultura a image organizace

Představu o organizaci vyjadřuje její firemní kultura, ta vychází z filozofie poslání, vize a cílů organizace. Především ji tvoří poslání a vize organizace, logo, design (jednotný vizuální

styl), komunikace s veřejností (prezentace organizace na veřejnosti, reklama, dostupnost informací o organizaci, webové stránky, sociální sítě aj.), interní vztahy (prostředí a klima v organizaci, úroveň osobních vztahů aj.), zvyklosti (systém hodnot, zvyků a tradic, vzhled prostředí, odměny a sankce, způsoby chování aj.), a image organizace, což zahrnuje celkové povědomí organizace vnímané jejím okolím. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 58-61)

S image organizace souvisí silný ale zároveň velmi křehký prvek, kterým je pověst a celkový dojem organizace. Pověst organizace může být ohrožena např. pomluvou propuštěného zaměstnance, klienta, dobrovolníka apod. Ohrožením pověsti ale může být také případný nepořádek v dokladech organizace či administrativní nepřesnosti, nedodržování lhůt dostání závazků organizace anebo také neaktualizované informace, případně nedostatek informací o organizaci. V neposlední řadě to může být také samotná nespokojenost klienta s produktem nebo poskytnutou službou nebo nepřijatelné vystupování či jednání organizace na venek.

Šedivý a Medlíková (2017, s. 61) radí, že situace, které vypadají jako ohrožení pověsti organizace, se mají projednávat s nezávislými lidmi. Výsledkem je pak mnohdy racionálnější rozhodnutí než v případě nerozvážného jednání např. v afektu jedince.

2.5.2 Webové stránky a tiskoviny organizace

Šedivý a Medlíková (2017, s. 62-63) ve své knize zmiňují, že webové stránky organizace jsou velmi podrobnou vizitkou každé organizace a zároveň jsou její „výkladní skříň“. Poznávají, že webové stránky organizace mají být vytvořeny tak, aby byly přizpůsobeny odpovědím na otázky – komu je web určen a jaký je jejich cíl či záměr, čeho chce organizace pomocí internetu dosáhnout. A to z důvodu, aby nedocházelo k velkému množství informací, které mohou na webu organizace působit až chaoticky. Důležité také je, aby uvedené informace byly správné a aktuální.

Důležité jsou také interní i externí tiskoviny vydávané organizací. Interními tiskovinami jsou hlavičkové papíry, vizitky, smlouvy, objednávky, faktury, organizační dokumenty, směrnice, pravidla a řád organizace apod. Externími tiskovinami jsou pak např. výroční zprávy, letáky, newslettery, publikace, výzkumné zprávy apod. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 63)

2.5.3 Akce pořádané organizací

Pro PR i fundraising jsou důležité akce pro veřejnost. NO mohou pořádat osvětové kampaně, výstavy, aukce, veřejné sbírky, tomboly nebo nejrůznější benefiční akce – koncerty, plesy,

sportovní akce, večere, trhy, dny otevřených dveří apod. Kromě toho sem patří i direct mail – hromadná poštovní rozesílka. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 65-66)

Akce organizace je třeba plánovat s dostatečným předstihem, a to podle velikosti a významu dané akce. Nepodceněná příprava má rozhodující vliv na úspěch každé organizace. V rámci přípravné fáze každé pořádané akce je důležité vytvořit plán této akce, ve kterém jsou zahrnuty všechny skutečnosti, které s pořádanou akcí souvisejí. Prvním důležitým bodem je samotný záměr akce a její program, obojí musí být předem pečlivě promyšleno. Záměrem akce může být např. získání finančních prostředků nebo na získání nových dobrovolníků, záměrem může být ale také poděkování za přízeň dárcům, dobrovolníkům, spolupracujícím organizacím, dodavatelům nebo ostatním partnerům. Druhým důležitým bodem je určení cílové skupiny, tzn. skupiny lidí, pro které je akce určena a s tím spojené podmínky zúčastnění se. Třetím bodem je určení místa konání a poté je nezbytné co nejpřesněji odhadnout možnou kapacitu lidí. Čtvrtým bodem je zvolení způsobu propagace akce, tedy jak o konání akce říci cílové skupině. V plánu o konání akce by samozřejmě neměl chybět finanční rozpočet dané akce, s čím souvisí také návrh zdrojů finančního zajištění. Organizace by také neměla zapomenout na personální plán. Není také na škodu již před konáním akce provést analýzu silných a slabých stránek dané akce. Tím může organizace předejít možným nedostatkům případně i finančním ztrátám apod. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 66)

2.5.4 Komunikace s důležitými partnery, subjekty a médii

Značku neboli jméno organizace ovlivňuje a zároveň dotváří jakákoliv její komunikace s vnějším okolím. To pak platí několikanásobně v případě subjektů, kteří mají nebo mohou mít vliv na organizaci. Komunikace v této oblasti, tzn. hledání nových kontaktů a jejich rozvíjení, je nejčastěji součástí práce členů správní rady, ředitele, fundraisera, ale také specialistů na marketing a PR. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 68)

Za velmi důležitou součást PR je považovaná komunikace s médii, pro úspěch v této oblasti je důležité především pozitivní naladění PR specialisty. Organizace zejména s novináři, komunikují prostřednictvím tiskových zpráv, tiskových konferencí, osobních setkání, telefonických rozhovorů ale také při neformálních příležitostech. Organizace také využívají možnost pro vybrané novináře pořádat tzv. pracovní snídaně či výlety, kde je novinář přímo v centru dění organizace, anebo součástí pořádané akce.

Aby komunikace s médii byla pro organizaci úspěšná, je nutné zajistit, aby informace, které jsou předány médiím byly v požadované kvalitě. Takové informace by měly být nové, tzn.

že sdělení je tzv. „horkou novinkou“, tou může být např. významná událost, získání ocenění, výročí, zajímavý host, člen, úspěch, výsledky výzkumný apod.). Zajímavé, tzn. že sdělení má nevšední prvek, může jít např. o konkrétní příběh, srovnání, data, čísla apod.). Včasné, tzn. že sdělení je rychlé a aktuální. V neposlední řadě musí být dané informace korektní, tzn. že organizace poskytne médiím pouze informace, které jsou ověřené a založené na pravdě. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 69-70)

3 ZDROJE A ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Otázkou samotné existence subjektu je získávání zdrojů na krytí nákladů jeho činností, při čemž však nezáleží, jestli se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. Financování NO ať už státního či nestátního typu je velmi specifické, jelikož spojuje do jednoho ekonomické, finanční, sociální, společenské a také marketingové prvky. (Pelikánová, 2018, s. 38)

3.1.1 Způsoby financování nestátních neziskových organizací

Stejskal a kol. (2012, s. 99-103) uvádí tyto způsoby financování NNO:

Účelové financování

Nejčastější způsob financování. Zde platí, že finanční prostředky jsou účelově vázané, tzn. že se mohou použít pouze pro schválený projekt a za podmínek poskytovatele. Podstata tohoto způsobu spočívá ve vymezení ekonomických činností, kterou budou předmětem financování. Organizace pak nesmí překročit objem poskytnutých finančních prostředků, a může je využít pouze na stanovený účel podle položkového rozpočtu. Nevyčerpané prostředky pak musí vrátit poskytovateli.

Výkonové financování

Finanční prostředky jsou organizaci poskytnuty po provedení naplánovaných aktivit případně po vytvoření výstupů, které byly nasmlouvány. Tyto prostředky jsou tedy organizaci poskytnuty až po jejich „vyfakturování“.

Globální financování

Často označováno jako „lump sum“ financování. Jeho podstata spočívá v přidělení prostředků organizaci podle předem předpokládaného objemu finančních prostředků na splnění předem stanovených úkolů. Tento objem je vázán na komplexní zajištění nebo zabezpečení služeb organizací. Organizace s těmito prostředky může volně disponovat, není zde žádný podrobný rozbor nákladů a výnosů. Nicméně, v případě tohoto způsobu financování mnohdy bývá menší část finančních prostředků účelově vázaná např. mzdovým výčtem.

Kombinované financování

V praxi mnohdy organizace využívají kombinace uvedených způsobů financování, a to hlavně z důvodu eliminování rizik a nevýhod, které plynou z jednotlivých způsobů. Nejčastěji jsou využívány kombinace výkonového a účelového financování, mnohdy pak také účelové financování s celkovým přidělem.

3.1.2 Principy nestátních neziskových organizací

Fungování každé NNO je založeno na základních principech. Tyto principy jsou zároveň i charakteristickými znaky všech NO.

Neziskovost a transparentnost

Jak už bylo zmíněno, v neziskovém sektoru se nemůže vytvořený zisk použít na obohacení vlastníků organizace nebo jejich členů. Rozdělování příjmů zde probíhá na neziskovém principu, což znamená, že všechny finanční prostředky vytvořené v doplňkové činnosti musí být použity pro hlavní neziskovou činnost dané organizace. Veškeré příjmy organizace musí být tedy transparentní což znamená, že musí být použity na úhradu nákladů činností, které souvisí naplňováním cílů NO. (Pelikánová, 2018, s. 42)

Neziskový princip je základním principem fungování organizace, a aby bylo dosaženo pozitivního vnímání organizace a získání si důvěry veřejnosti, musí zde být zachována transparentnost neziskového nakládání se všemi prostředky. Transparentnost u NO také znamená, že zainteresované subjekty mohou stále sledovat působení organizace, její aktivity, činnosti a její nakládání se zdroji. Toho je dosahováno pomocí zveřejňování výročních zpráv, tiskových zpráv, informací na webu organizace apod. (Stejskal a kol. 2012, s. 97-98)

Samofinancování

Platí pravidlo „čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti NO“. Zde nejde jenom o finanční stránku jako takovou, ale i o celkovou nezávislost v rozhodování organizace. Kromě toho samofinancování přináší organizaci řadu výhod. Jednou z nich je flexibilita prostředků získaných vlastní činností. Tzn. že organizace může s danými prostředky svým způsobem nakládat, jak uzná za vhodné, není omezena předepsanou strukturou či termínem vyúčtování, jako je tomu v případě dotací apod. Další výhodou je plynulejší tok finančních prostředků, s čímž je spojeno i snadnější finanční plánování.

Ze samofinancování plynou také psychologické výhody, jako je např. posílení sebevědomí zaměstnanců, managementu ale i celkového pracovního úsilí. Samofinancování pozitivně ovlivňuje i potenciální dárce, jelikož generování vlastních příjmů má pozitivní vliv na jejich rozhodování o případném darování. V neposlední řadě samofinancování dává prostor pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. (Pelikánová, 2018, s. 38)

Vícezdrojové financování

U financování provozu či projektů, není možné spoléhat pouze na jeden zdroj financování, vždy je lepší mít k dispozici více takových zdrojů. Kromě toho jsou NO vystavovány stále

většímu tlaku na spolufinancování a v případě zdrojů z projektů i na předfinancování. Kombinování zdrojů financování umožňuje dané organizaci zvyšovat nároky na své celkové finanční řízení. (Pelikánová, 2018, s. 38)

Zdroje financování Pelikánová (2018, s. 44) dále dělí:

- dle charakteru zdroje:
 - finanční zdroje (peněžní prostředky),
 - nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví),
- dle geografického původu zdroje:
 - domácí (lokální) zdroje,
 - zahraniční zdroje,
- dle prostředků organizace:
 - interní zdroje (vlastní činnost),
 - externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje),
- dle způsobů nabytí:
 - přímé zdroje (dary),
 - nepřímé zdroje (daňové úlevy),
- dle typu vlastnictví zdroje:
 - veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce aj.),
 - soukromé zdroje (individuální dárci, podnikatelé a nadace)

3.2 Finanční zdroje nestátní neziskové organizace

Finanční zdroje organizace lze rozdělit do několika kategorií podle toho, jak jsou organizací získány. V užším pojetí, lze tyto zdroje také rozdělit na veřejné a soukromé financování.

3.2.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje nebo také zdroje samofinancování. Jsou to finanční prostředky, které si účetní jednotka dokáže získat sama svou činností. Tyto zdroje se nikomu nevracejí. Např. může jít o příjmy z hlavní nebo doplňkové činnosti, či o členské příspěvky. (Pelikánová, 2018, s. 44)

a) Příjmy z výkonu hlavní činnosti

Tyto finanční prostředky organizaci plynou z její vlastní činnosti. Mohu to být např. příjmy z pořádaných akcí nebo z realizovaných projektů. (Stejskal, 2012, s. 105)

b) Příjmy z doplňkových činností

Nejprve je důležité objasnit proč vůbec NO doplňkovou činnost realizují. Ve většině případech totiž doplňková činnost představuje využití veškerého ekonomického potenciálu organizace, jelikož tato činnost často vyplňuje volné kapacity organizace. (Pelikánová, 2018, s. 45)

V případě této vedlejší činnosti platí několik zásadních pravidel:

- ve zřizovací listině musí být striktně vymezeny všechny úkoly, které jsou předmětem vedlejší činnosti,
- čistý zisk z vedlejší činnosti může být použit pro rozvoj organizace nebo na podporu hlavní činnosti, ale tento zisk musí být v každém případě zdrojem financování hlavní činnosti,
- žádná z doplňkových činností organizace nesmí být ztrátová,
- získané veřejné prostředky organizace nesmí být použity na pokrytí nákladů vedlejší činnosti organizace. (Pelikánová, 2018, s. 45)

Ve své podstatě tedy platí, že NO mohou vykonávat doplňkové činnosti, jestliže těmito aktivitami bude dosahováno účinnějšího využití potenciálu organizace, a nebude nijak ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost hlavní činnosti, proto kterou byla organizace zřízena. Doplňková činnost tedy představuje pro NO nejjednodušší způsob, jak dospět ke zlepšenému výsledku hospodaření, který je následně i zdrojem finančních prostředků organizace.

Příjmy z vedlejší činnosti NO mohou plynout z:

- svěřeného majetku – tzn. pronájem ploch, pozemků, budov, vybavení apod.,
- odborné způsobilosti pracovníků,
- spolupráce např. s obcemi na společenských akcích apod.,
- poskytování reklamy podnikatelům,
- propůjčení svého jména v reklamě, výměnou za firemní podporu NO,
- podnikání. (Pelikánová, 2018, s. 45)

Podnikání nestátní neziskové organizace

NO mohou ve své doplňkové činnosti realizovat i podnikání. V § 420 odst. 1, nového občanského zákoníku je definovaná podnikající osoba takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Z této definice vyplývá, že se každá činnost posuzuje zvlášť, tzn. jestli se u dané činnosti jedná o podnikání či nikoli. Z uvedeného vyplývá, že i NO je povoleno podnikat, pokud splní podmínku živnostenského oprávnění, tuto činnost vykonává zpravidla ve své doplňkové činnosti a pokud jí to ovšem není zakázáno jiným právním předpisem, a to z důvodu, že rozhodujícím faktorem není vykázáný výsledek hospodaření jako celek organizace.

Zisk z výdělečných činností podléhá dani z příjmů. Tzn. že příjmy z podnikání jsou vždy předmětem daně. Celkové zdanění NNO však závisí na právní formě a činnostech NNO.

Podnikáním v doplňkové činnosti organizace může být:

- poskytování reklamy (propagace),
- pronájem prostor,
- pravidelná organizace vzdělávacích seminářů za účelem zisku,
- prodej nakoupených nebo vyrobených předmětů,
- pravidelná organizace zájezdů, táborů apod. za účelem zisku. (Pelikánová, 2018, s. 45)

c) Členské příspěvky

Členské příspěvky mohou mít několik podob a mohou být zaúčtované v kategorii přijatých i v kategorii poskytnutých příspěvků.

Jestliže NO členské příspěvky přijímá, znamená to, že daná organizace má vlastní organizační složky a právní osobnosti, které jsou účetními jednotkami, kdy tyto složky na základě zřizovací či zakladatelské listiny přispívají na hlavní činnost svého zřizovatele. Anebo tyto příspěvky přijímá od svých členů na základě stanov, statutu případně jiných zřizovacích listin, tak je tomu např. v případě spolku.

Jestliže NO členské příspěvky poskytuje, pak jsou poskytované opět na základě zřizovací listiny, a to vlastním organizačním složkám, kterým tak přispívá na jejich provoz.

Na rozdíl od toho, poskytnuté členské příspěvky jsou ty, které byly neziskovou organizací zaplacený právník osobě z titulu jejího nepovinného členství v této právník osobě. (Pelikánová, 2018, s. 44)

3.2.2 Cizí zdroje

Do těchto zdrojů patří zejména půjčky nebo bankovní úvěry. Jde o prostředky, které účetní jednotka získává na určitou dobu a po této době je musí vrátit věřiteli, nejčastěji bance. Nevýhodou u těchto zdrojů je úrok, který musí organizace za vypůjčené prostředky hradit. Využití finančních prostředků z cizích zdrojů musí být vždy pečlivě zváženo, jelikož tyto zdroje jsou spojeny s rizikem nesplnění závazků organizace, což může mít později velmi negativní vliv na celou pozici organizace, např. pokud dojde k poškození její pověsti. (Stejskal, 2012, s. 108)

3.2.3 Potenciální zdroje

Tyto prostředky představují nenárokované zdroje, které organizace získává ze svého okolí na podporu své existence, nejčastěji v podobě darů. Dary obvykle plynou od jednotlivých lidí nebo od firem, kteří chtějí podpořit aktivity dané organizace. (Pelikánová, 2018, s. 46)

Dary mohou být:

- jednorázové či pravidelné,
- anonymní či adresné,
- finanční, nefinanční či v podobě dobrovolnické práce,
- v podobě znalostí a dovedností jedince,
- ve formě pomoci přes nadační fondy či nadaci,
- v podobě dědictví,
- v podobě dárcovské SMS (DMS) – specifická forma daru, která je v ČR teprve od roku 2004, je to jeden z nejjednodušších způsobů, jak získat větší sumu nízkých částek např. na charitativní účely. (Pelikánová, 2018, s. 47)

Do kategorie potenciálních zdrojů patří také zdroje, které NO může obdržet na základě žádosti nebo projektů od veřejných či podnikatelských subjektů. Ve většině případů musí

být tyto finanční prostředky použity na schválený či předem určený účel a na vybrané druhy nákladů. V tomto případě pak také platí, že pokud tato podpora nevytvoří celou část nákladů projektu/akce, musí se NO určitou částí spolupodílet na nákladech. Poskytovatel prostředků, musí být po skončení akce/projektu informován o vyúčtování, a musí mu být poskytnutá závěrečná zpráva o využití těchto prostředků. V poslední řadě jde také o zdroje z veřejných rozpočtů, dotace apod. (Stejskal a kol, 2012, s. 109)

Podpora z veřejných rozpočtů

Nejvýznamnějším zdrojem financování NNO je v mnoha zemích světa ale i u nás, systém veřejného financování, tedy financování z veřejných rozpočtů. Z těchto rozpočtů je možné poskytovat organizacím jak vratné, tak nevratné finanční výpomoci, a to podle příslušných zákonů. (Stejskal a kol, 2012, s. 118)

a) Příspěvky územních samospráv

Významným zdrojem financí pro NNO jsou příspěvky z rozpočtů územních samospráv. Výhodou je jejich místní charakter, mohou být tak lépe zacíleny na regionální priority, naopak nevýhodou je jejich velmi rozdílná úroveň v jednotlivých oblastech. Pro tyto zdroje je charakteristické, že se od sebe místně velmi liší, a to jak ve výši, v účelu, tak i způsobu poskytnutí a vyúčtování.

Kraje a větší města mají mnohdy zpracovány přesné grantové programy, to jsou oficiální dokumenty a jsou zveřejňovány např. na jejich webových stránkách. NNO mohou často z těchto grantových programů žádat příspěvky např. z oblasti volného času, sportu, kultury apod. (Stejskal a kol, 2012, s. 111-112)

b) Státní dotační politika

Stát vytváří veřejné politiky a disponuje řadou nástrojů, od dotací, zakázek a plateb třetím osobám, přes daňové úlevy a daňová osvobození, až po vymezení pravidel, za kterých mohou veřejnou službu poskytovat, hlavně z důvodu, aby NO podpořil v jejich činnosti.

Jedním z nástrojů pro dosahování formulovaných veřejných cílů je programové financování. Jednoduše řečeno, do programového financování mají přístup všechny subjekty z veřejného i soukromého sektoru, které se prostřednictvím volné soutěže ucházejí o veřejnou podporu aktivit, které jsou v souladu s příslušným programem. U programového financování je časté tzv. spolufinancování, tzn., že žadatel se na realizaci navrhované aktivity také finančně podílí.

Státní dotační politika ukotvuje rámec pro poskytování finančních prostředků z veřejných rozpočtů, nicméně nestanoví prováděcí pravidla. Ta jsou shrnuta v zásadách pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR NNO ústředními orgány státní správy. Tato pravidla jsou přijímána usnesením vlády ČR a jsou závazná pro poskytovatele i příjemce.

Dotace, které podporují NNO, jsou poskytovány organizacím na předložené projekty výhradně na jeden rozpočtový rok a není na ně právní nárok. Tyto podporované projekty mají přispívat k naplňování cílů státní politiky, které vyplývají z tzv. „Hlavních oblastí státní dotační politiky vůči NNO“, které vláda schvaluje na každý rozpočtový rok. Zmíněné hlavní oblasti státní dotační politiky jsou vlastně jakýmsi seznamem činností, které budou v daném roce podpořeny, a jsou odvozeny od plánu vyhlášených programů jednotlivých ministerstev. (Stejskal a kol, 2012, s. 114)

Dotace ze státního rozpočtu – přímé

Jsou to finanční prostředky, které NNO plynou přímo ze státního rozpočtu, tzn. že mezi příjemcem a poskytovatelem nestojí žádná další instituce ani orgán. Přímo dotací může být např. dotace na akce z rozpočtu Ministerstva životního prostředí.

Forma poskytovaných finančních prostředků může být:

- výběrové řízení na konkrétní projekty a služby NO, které jsou vyhlášené příslušnými státními orgány (zejména na jeden kalendářní rok),
- příspěvky a dotace na základě specifických zákonů, usnesení případně nařízení vlády ČR, vyhlášek ministerstev apod.,
- veřejné zakázky – především u činností typu humanitárních pomocí, problematiky zdravotně postižených, protidrogové prevence, politiky státu vůči uprchlíkům apod.

(Stejskal a kol, 2012, s. 110-111)

Dotace ze státního rozpočtu – nepřímé

Nepřímé dotace mohou získat pouze ty NNO, které jsou vnitřně členěny na organizační jednotky a mají své zastřešující ústředí. Navíc podle pravidel jednotlivých ministerstev je nutné, aby velké organizace žádaly o dotace pouze jednou souhrnnou žádostí. Toho je docíleno tak, že organizační jednotky poskytnou podklady ústředí, to zpracuje žádost a projekt, a podá je ministerstvu. Následně po přidělení prostředků, ústředí rozhodne o rozdělení dotací na jednotlivé žadatele a administruje dále veškeré nakládání s prostředky (tj. od poskytnutí až po vyúčtování). Takto poskytované dotace již nejsou dotacemi, jelikož

jsou poskytovány jinému příjemci, než který je uveden v rozhodnutí ministerstva o přidělení dotace. Avšak, konečný uživatel prostředků je ovšem vázán pravidly pro použití a vyúčtování této dotace. (Stejskal a kol, 2012, s. 111)

c) Příspěvky ze zdrojů Evropské unie

Častým diskutovaným tématem jsou finanční prostředky ze strukturálních fondů EU. NNO nejsou sice typickou cílovou skupinou pro tyto finance, nicméně určité prostředky získat zajisté mohou. Jednou z možností, kdy NNO může získat finanční prostředky ze statutárních fondů, jsou finance prostřednictvím regionálních operačních programů v jednotlivých oblastech NUTS II, které jsou většinou vyhlášovány regionálními radami a administrovány příslušnými úřady těchto rad. V tomto případě se jedná o velké investiční projekty, které mohou víceméně využít jen opravdu velké organizace. Nicméně menší NNO mohou ze stejného zdroje také využít finanční prostředky, a to tím, že se zapojí do integrovaných programů rozvoje měst, ve kterých sídlí, které zároveň vytvářejí právě města.

Z evropských rozpočtů a fondů plynou i další zdroje ke kterým patří např. jednotlivé programy vyhlášené správcovskými institucemi nebo organizacemi. Jedním z takových příkladů, který je určen přímo pro činnost NNO, je program Mládež, který podporuje mezinárodní výměny mládeže a iniciativy mládeže ve věku 15 až 25 let. (Stejskal a kol., 2012, s. 110)

3.2.4 Netypické finanční zdroje

Daňová asigance

Způsob daný zákonem, který poplatníkům dává možnost rozhodnout o části své odvedené daně z příjmů a určit tak jejího příjemce. V některých zemích jako jsou např. Maďarsko, Slovensko, Polsko, Litva a Rumunsko, je tento systém spolurozhodování občanů o financování NNO zaveden, a představuje významný zdroj příjmů zejména pro NNO. V ČR ale tento systém zaveden není. (Stejskal a kol, 2012, s. 113)

Loterie a jiné podobné hry

Jsou netypickým zdrojem příjmů NNO, jedná se o příspěvky provozovatelů loterií a jiných podobných her. Jsou to příjmy z provozování loterií a tombol, příjmy z titulu tzv. odvodu části výtěžku na veřejně prospěšné účely. Příjmy z oblasti loterií a jiných podobných her jsou upraveny loterním zákonem a také v zákoně o nadacích. Tento zdroj příjmů je však v

současné době často nahrazován spíše veřejnými sbírkami apod. (Stejskal a kol, 2012, s. 113 a 120)

3.3 Fundraising

Jak již bylo zmíněno, fundraising je způsob, jak NO získávají vnější zdroje. Touto aktivní činností jsou osloveni dárci a touto cestou se i budují dlouhodobé vztahy mezi organizací a donátory. Organizace takovým způsobem získávají nejen finanční prostředky, ale také věcné dary, know-how, informace, předání zkušeností apod. Fundraising tedy nevede jen k získávání peněžních prostředků potřebných k existenci organizace, ale jde především o získávání důvěry okolí, ve kterém organizace působí, s tím samozřejmě souvisí i stabilita a udržitelnost dané organizace. Součástí fundraisingu je i schopnost oslovit a přivést dané organizaci další nové členy, příznivce a přátelé, tudíž fundraising poskytuje dárci i pocit začlenění, participaci, a především přináší jedinci dobrý pocit. (Pelikánová, 2018, s. 39)

3.3.1 Zdroje fundraisingu

Příspěvky od nadací a nadačních fondů

Jedním z hlavních zdrojů financování NO jsou prostředky z grantů nadací. Tyto granty mají zpravidla podobu finančních prostředků, nejsou ale vyloučeny ani hmotné dary. Zejména v případě, pokud sama nadace obdrží od komerčních firem zboží, které se poté snaží rozdělovat většinou právě mezi NO, nebo pokud se dostala k možnosti nakoupit za výhodnou cenu větší množství určitého materiálu, který se týká oblastí, které podporuje. (Bačuvčík, 2011, s. 121)

Nadace a nadační fondy jsou zpravidla zakládány za účelem podpory předem stanovených aktivit. Každá nadace je tedy zaměřena na určitou oblast, nejčastěji na humanitární, sociální, vzdělávací či ekologickou. Z uvedeného vyplývá, že nadace svou podporu zaměřují výhradně na aktivity, nikoli na běžnou činnost NO. Tato běžná činnost se však do značné míry může promítnout i do samotného projektu, nicméně záměrem musí být, že nadační podpora bude přínosem pro organizaci i danou aktivitu. Zde platí, že projekty, které nadace podporují musí být nějakým způsobem inovativní, zlepšovat služby podpořené organizace, a prospívat jejich cílovým skupinám. Obecně ale platí, že získání prostředků je zde náročnější, a mnohdy jde o vyšší příspěvky oproti jiným zdrojům. (Stejskal a kol, 2012, s. 112)

Pokud však organizace chce získat prostředky od tohoto zdroje, nejprve musí prozkoumat, zda daná nadace vůbec poskytuje prostředky na vybraný účel NNO. Je důležité, aby

zaměřené téma činnosti NNO a nadace bylo společné. Nadace grantová řízení vypisují nejčastěji s určitou frekvencí buď ročně, půlročně nebo čtvrtletně, některé nadace ovšem i nepravidelně. Nicméně, poté co nadace vyhlásí více či méně obecně definované cíle, téma podpory, částku, která je celkem k dispozici, minimální a maximální výši grantu a upřesní způsob podávání žádosti, se může NNO do grantového řízení přihlásit. (Bačuvčík, 2011, s. 122)

Individuální dárcovství

Zde je dárce osoba nebo skupina osob. Nejčastěji se angažují formou peněžního či nepeněžního daru, účastní se veřejné sbírky vč. DMS, dobrovolnictví, loterie, dobročinné aukce, také se stává, že zanechají odkaz v závěti. (Pelikánová, 2018, s. 40)

Obecné důvody, proč lidé chtějí finančně nebo věcně podpořit organizaci spočívají v podpoře komunity, kde je cílem jedince nebo skupiny lidí snaha zlepšit prostředí a vztahy v místě kde tito dárce žijí případně podnikají. Dále pak podpora specifických komunit, typicky jde o náboženské společnosti a církve, podpora rozvoje společnosti v oblasti umění nebo vědy, což je především snaha přispět k celospolečenskému blahobytu, podpora zdraví a sociálního statusu, zde většinou jde o příspěvky na úhradu nových lékařských přístrojů nebo o humanitární pomoc apod. V neposlední řadě sem patří také podpora tradice a vlastního společenského statusu, důvodem je většinou udržení tradice nebo snaha o medializaci vlastního darování. (Pelikánová, 2018, s. 42)

Pelikánová (2018, s. 47) uvádí motivace individuálního dárcovství, které může mít tyto podoby:

- Pragmatická motivace – tato motivace je zcela praktická, ve většině případů jde jen možnost odpočtu daní, či zviditelnění dárce,
- Familiární motivace – tato motivace je založena na dřívějších pozitivních zkušenostech ohledně organizace,
- Normativní motivace – základem je vnitřní přesvědčení a morální hodnoty donátora,
- Negativní motivace – v případě, kdy jedinec neumí odmítnout žádajícího, tzn. dárce je nepřímo přemluven k darování.

Motivem k poskytnutí finančního příspěvku může být nespočet ať už se jedná o starost o druhé nebo „jen“ o touhu něco významného vykonat. Se samotným darováním však souvisí

i určitý tlak ze strany veřejnosti a snaha přizpůsobit se okolí, vychází se zde z myšlenky, že lidé darují, jelikož totéž činí většina jejich příbuzných nebo známých.

Podle obecných zásad fundraisingu by mělo být hlavním úkolem fundraiserů vyhledávat potřeby dárců a ty potom naplňovat prostřednictvím své organizace. Taky se předpokládá, že pokud chce fundraiser od někoho něco získat, musí nejprve znát motivaci jedince, a vycházet tak z jeho potřeb.

Fundraising vychází z teorií, že lidé přispívají finančním obnosem nebo jiným způsobem, pokud k tomu mají podstatný a neodkladný důvod, jsou osobně zainteresovaní na výsledku podpořené aktivity, vidí ostatní, jak časem i penězi přispívají na stejnou činnost, vědí, že jim bude za jejich čin poděkováno, vědí, že budou viditelně spojovaní s úspěšným projektem, mohou si být jistí, že budou pravidelně informovaní o rozvoji organizace, vědí přesně, na co budou jejich peníze použity, vidí, že podpořená organizace má nadšení a odhodlání a že nepochybně získá peníze i od ostatních. (Pelikánová, 2018, s. 42)

Firemní dárcovství

V posledních letech často dochází k tomu, že firmy mají své dárcovské strategie, aby zabránili mylnému dojmu nahodilého a nepřehledného rozdávaní peněz organizacím. Podniky tak mohou své hodnoty a postoje dát zřetelně a efektivně najevo svému okolí. (Pelikánová, 2018, s. 47)

Firemní fundraising přináší organizaci výhodu v možnosti získání každoročního firemního daru nebo možnosti rozšíření druhu podpory. (Pelikánová, 2018, s. 40)

Firemní angažovanost může být finanční i nefinanční, může se jednat o věcné dary, slevy na zboží, služby, poradenství, zapůjčení prostor či techniky aj., Může mít podobu vlastní firemní nadace nebo nadačního fondu. Může být uskutečněna formou sbírky mezi zaměstnanci, interní dobročinnou aukcí mezi pracovníky nebo formou dobrovolnictví zaměstnanců dané společnosti. Častý je i sdílený marketing, který spočívá v tom, že firma z prodaných výrobků odvede určitou částku na prospěšné účely nebo také matchingový fond, kdy zaměstnanci ze své mzdy věnují určitou částku, a firma ji znásobí ze svých prostředků. (Pelikánová, 2018, s. 47)

Sponzoring

Další z možností, jak si NNO může zejména od podnikatelských subjektů, zajistit potřebné finanční ale i nefinanční zdroje. Jedná se o podporu, za kterou se očekává určitá protihodnota. Touto protihodnotou je ve většině případů zviditelnění sponzora, který

sponsoring uplatňuje ve své marketingové strategii. Sponsoring je nerozšířenější zejména v oblasti sportu. Vztah sponzorované NNO a sponzora je vytvořen na základě sponzorské smlouvy. Sponzor obvykle požaduje uvedení svého loga např. na webových stránkách organizace, v její výroční zprávě či na jejích výrobcích. Cílem je, aby jméno sponzora bylo v co nejširším povědomí okolí, a aby se z informované veřejnosti stali zákazníci sponzorské firmy. (Boukal, 2009, s. 93)

Jednání a motivace s dárcem

Při jednání s firemním dárcem je nevyhnutelné, aby byl fundraiser přesvědčený o správnosti, prospěšnosti a potřebnosti své organizace. Také o tom, že prostředky, o které žádá, jsou pro organizaci nepostradatelné. Ze všeho nejdříve však musí fundraiser získat zájem dárce, porozumět jeho motivacím a znát jeho názory. Od fundraisera je vyžadováno, aby s potenciálním dárcem jednal vždy jasně a konkrétně. To znamená, aby potenciálního dárce žádal o konkrétní částku na konkrétní aktivitu, činnost či projekt, zde je klíčové si o příspěvek opravdu říci. V případě, že dárce již jednou daroval, má fundraiser za úkol přesvědčit ho, aby ve svém konání pokračoval.

Motivací firemního dárce, bývá často skutečnost, že díky spolupráci s NO může celý podnik firemního dárce stoupnout v očích veřejnosti. Má se za to, že poskytnutím daru, se může zvýšit jeho kredit a že mu může narůst kromě široké veřejnosti oblíbenost i u zaměstnanců a zákazníků. Hlavní motivací firemních dárců je tedy důsledek, který mu spolupráce s NO přináší ať už zvýšením prodeje výrobků či služeb nebo zlepšení spolupráce s veřejnou správou. (Pelikánová, 2018, s. 41)

3.3.2 Metody fundraisingu

Veřejná sbírka

Veřejné sbírky definuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, podle něj se jedná o „získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčitého okruhu přispěvatelů na předem stanovený veřejně prospěšný účel.“

Veřejně prospěšným účelem je humanitární nebo charitativní účel, záměr přispívající k rozvoji vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, ochrany kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Veřejnou sbírku může uspořádat obec, kraj, nebo jiná právnická osoba.

Z uvedené definice vyplývá, že jde výhradně o shromažďování finančních prostředků, a to od okruhu přispěvatelů, který není předem znám. (Pelikánová, 2018, s. 39)

Telefonická kampaň

Tento způsob získávání finančních prostředků je z hlediska času nejméně náročný, a také umožňuje oslovit relativně velké množství potenciálních dárců za krátký čas.

Mezi nevýhody této kampaně patří neosobní jednání, při kterém může docházet k unáhleným závěrům, nedorozuměním a taky k rychlému odmítnutí ze strany potenciálních dárců.

Pokud však dojde k úspěšnému ukončení telefonátu, následuje ve většině případů osobní schůzka a také poděkování v podobě děkovacího dopisu či e-mailu. (Pelikánová, 2018, s. 39)

Poštovní kampaň

Poštovní kampaň jako takovou dnes už nahradila spíše elektronická komunikace formou e-mailů či sociálních sítí, i když stále není vyloučené kontaktování potenciálních dárců dopisem. Stejně jako telefonní kampaň, tato možnost nabízí kontaktování velkého počtu potenciálních dárců za relativně krátký čas.

Výhodou této kampaně ať už v podobě příspěvku na sociální síti, fyzického dopisu či e-mailu, je možnost zaujmout adresáta grafickou stránkou. Faktem totiž je, že největší efektivity se dosahuje zajímavým a jedinečným nápadem. Důležitá je ale i forma vyjádření a stylistická obratnost ve výraze. (Pelikánová, 2018, s. 39)

Inzerce

Výhodou inzerce je opět oslovení velkého počtu potenciálních dárců, ale i anonymita v případě dárce. I zde je důležitá grafická stránka sdělení, aby si daný požadavek přitáhl pozornost co největšího počtu osob. (Pelikánová, 2018, s. 39)

Osobní setkání

Osobní schůzka je nejúčinnější metoda fundraisingu. Nevýhodou osobního setkání je časová náročnost. Navíc je zde vyžadovaná znalost úspěšného jednání, asertivního chování, dostatek zkušeností a také řečnická obratnost. Nesmí se zde podcenit příprava na jednání, a také je žádoucí mít informace o donátorovi např. z dostupných zdrojů jako je obchodní rejstřík, web dotyčného donátora aj. Důležité jsou zde také zkušenosti, empatie, upřímnost, konkrétnost věci a přátelské vystupování. (Pelikánová, 2018, s. 39)

3.4 Finanční řízení a rozpočet

Jestliže má organizace stanovené cíle, může započnout tvorbou strategického plánu a hledání způsobů, jak vytyčených plánů dosáhnout. Strategický plán určuje vedení organizace činnosti, které jsou nutné při sledování cílů. Součástí celkového strategického plánu organizace je finanční plán. Finanční plán propojuje všechny aktivity s finančním cílem, je to plán činností vyjádřený v peněžních jednotkách a ukazuje, jakým způsobem budou zabezpečeny aktivity a jednotlivé činnosti, které vedou k naplnění cílů organizace. Finanční plán navazuje jak na zatím dosažené výsledky, tak na skutečnou finanční situaci organizace. Finanční plán sestavují NO jak pro celou organizaci jako celek, tak za její jednotlivé projekty. Rozpočet je pak detailním finančním plánem. (Pelikánová, 2018, s. 56)

3.4.1 Finanční řízení

Za oblast finančního řízení NO odpovídá ředitel organizace v spolupráci s nadřazeným orgánem např. správní radou, spolu s hlavním ekonomem případně hlavním účetním organizace. Ve finančním řízení NO jsou ale často omezující faktory jako je právní prostředí nebo práva zřizovatelů, ti totiž mnohdy limitují nebo zpomalují rozhodování a také ovlivňují ekonomické řízení těchto organizací. (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 11)

Základní činností finančního řízení je finanční plánování, jde o předvídaní množství potřebných financí, spotřeby finančních zdrojů, zdrojů peněžních prostředků a jejich získávání. Součástí finančního řízení je také vedení účetnictví, analýza nákladů a výnosů, příjmů a výdajů, aktiv a pasiv, péče o finanční prostředky, rozpočetnictví nákladů a výnosů v jednotlivých činnostech, majetku a zdrojů a také udržování dobrých vztahů s okolím. Prvním krokem finančního řízení je tedy finanční plánování a tvorba samotného finančního plánu, tedy plánu činností a aktivit na určité období s tím také pak následně souvisí plánování získávání finančních prostředků. V dalším kroku hraje hlavní roli operativní finanční řízení, které se zabývá hospodařením s finančními prostředky a plánováním konkrétních činností a aktivit, které vedou ke splnění cílů a poslání organizace. Posledním krokem je vyhodnocení celého období – vyhotovení účetních a finančních výkazů a nezbytná kontrola. (Pelikánová, 2018, s. 56)

Finanční řízení je zaměřeno zejména na efektivnost fungování dané organizace a využívá celý systém nástrojů, ty ale musí respektovat specifika neziskového charakteru, kdy výkonnost organizace je nutno posuzovat vzhledem k jejímu poslání a nadefinovaným cílům. Základními sledovanými položkami ohledně výkonosti NO jsou výdaje, výnosy a

počty hodin dobrovolnické práce. Ve finančním řízení jsou nejčastěji využívány metody manažerského účetnictví, finanční analýza, plánování, kontrolní systémy, controllingové metody a nástroje k optimalizaci procesů, majetkové a finanční struktury. Zmíněné nástroje jsou typické především v podnikatelské sféře, nicméně využití některých nástrojů v neziskovém sektoru se nevylučuje, v některých případech, je ale nejprve nutná jakási modifikace nástroje, např. rentabilitu vyhodnocovat u doplňkové činnosti, u hlavní činnosti ve smyslu míry ztrátovosti. V každém případě nástroje finančního řízení podnikatelské sféry mohou pomoci i organizacím neziskového sektoru např. v oblastech zlepšení plánování pomocí cash flow, provádění analýz finančních výkazů, sledování odchylek a hledání řešení k nápravě, řízení likvidity jednotlivých finančních zdrojů, zavedení střediskového hospodaření, včetně vymezení odpovědností, vyhodnocování rentability a návrh zefektivnění doplňkové činnosti, vytvoření vnitřního kontrolního systému, včetně směrnic aj. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 12)

3.4.2 Rozpočet a jeho sestavování

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Je to soubor naplánovaných položek výdajů a příjmů konkrétních činností na určité období, může být také sestavovaný na konkrétní akci či projekt. Tvorba rozpočtu organizace je návazností na strategické plánování organizace, jelikož nejdřív si organizace musí stanovit, jaké činnosti hodlá realizovat, a až potom může sestavovat rozpočet. Samotné vypracování rozpočtu však vyžaduje zapojení řídicích pracovníků na všech stupních řízení, jejich vzájemnou spolupráci, koordinaci a sladění úsilí ve vztahu k poslání organizace. (Pelikánová, 2018, s. 56)

Rektořík a kol (2007, s. 152) uvádí důvody, proč sestavovat rozpočet:

- 1) Vývoj organizace – pomocí rozpočtu se cíle organizace konkretizují v jednotlivých činnostech a vyjadřují jejich hodnotu v peněžních jednotkách.
- 2) Plánování – rozpočet představuje také jakýsi předpoklad, kolik finančních prostředků organizace získá, aby v daném období bylo dosaženo všech plánovaných cílů.
- 3) Řízení a hodnocení činnosti organizace – průběžné sledování toků finančních prostředků a průběžné získávání informací o finanční situaci organizace. Sledování předpokládaného rozpočtu a porovnávání předpokladů se skutečností, dává organizaci schopnost lépe a efektivně nakládat s finančními zdroji.

- 4) Získávání prostředků pro činnost organizace – reálně postavený rozpočet je vedle jasných a přitažlivých cílů organizace základním předpokladem pro efektivní a úspěšný fundraising.

Typy rozpočtů

Nejznámější a nejpoužívanější je **programový rozpočet**. Tento rozpočet je většinou rozdělen podle rozsahu činností tzv. programů. Je zde zobrazena nákladová náročnost jednotlivých činností, aktivit, projektů anebo středisek dané NO. Na jedné straně jsou prezentovány předpokládané náklady k zabezpečení každého jednotlivého programu organizace, a to včetně administrativní režie. Na druhé straně jsou pak prezentovány předpokládané zdroje finančních prostředků na každý jednotlivý program. Cílem programového rozpočtu je komplexně zachytit předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích. Nejčastěji jsou v něm zachyceny náklady a výnosy pro určitý rozpočtový rok opět bez ohledu na skutečný tok financí, nicméně v návaznosti na plánovanou krátkodobou výsledovku.

Dalším typem je **zdrojový rozpočet**, který je také sestaven na základě jednotlivých programů či projektů, a ukazuje ze kterých finančních zdrojů bude organizace hradit které druhy nákladů. Zdrojový rozpočet je důležitým pramenem informací jak pro finanční plánování, pro fundraising ale zejména pro dárce. Z tohoto typu rozpočtu lze totiž jednoduše vyčíst, jak a v jaké výši budou finanční prostředky použity. Kromě toho, tento rozpočet zobrazuje, kdo všechno se na financování projektu podílí. Zdrojový rozpočet je vhodný zejména pro organizace, které využívají vícezdrojové financování.

Programový a zdrojový rozpočet tedy dává organizaci přehled o plánovaných nákladech a výnosech, o tom, které zdroje pokryjí, které náklady. Neukazují však jejich plánovaný tok, tzn., kdy organizace dostane přislíbené prostředky a kdy naopak prostředky musí vydat. Z toho důvodu na zmíněné rozpočty plynule navazuje **přehled peněžních toků neboli cash flow**. Ten na rozdíl od uvedených rozpočtů ukazuje skutečný tok příjmů a výdajů daného rozpočtového období. V rámci operativního finančního řízení je obvykle sestavován také jako měsíční či čtvrtletní.

Organizace neziskového sektoru mohou samozřejmě uplatnit i další typy rozpočtů či rozpočtových variací. Např. pokud organizace spravuje nebo pořizuje investiční majetek, může využít investiční rozpočet. Rozpočty NO mohou být sestavovány jako vyrovnané, přebytkové ale i deficitní. (Pelikánová, 2018, s. 56-58 a Rektořík a kol, 2007, s. 152-153)

4 ÚČETNICTVÍ A DANĚ

Tato kapitola je zaměřena na přehled provádějících předpisů NO, pozornost je věnována především účetnictví a daní. Při vyhledávání legislativy je nezbytné věnovat pozornost předpisům, které jsou určeny nevýdělečným subjektům, nikoli podnikatelským.

4.1 Zákon o účetnictví a provádějící právní předpisy

Podle § 1 zákona 563/1991 Sb., se tímto zákonem řídí:

- právnické osoby, které mají sídlo na území ČR,
- zahraniční právnické osoby a zahraniční jednotky, které jsou podle právního řádu, podle kterého jsou založeny nebo zřízeny, účetní jednotkou nebo jsou povinny vést účetnictví, pokud na území ČR podnikají nebo provozují jinou činnost podle zvláštních právních předpisů,
- organizační složky státu,
- fyzické osoby, pokud jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku,
- ostatní fyzické osoby, které jsou podnikateli, pokud jejich obrat podle zákona o dani z přidané hodnoty, včetně plnění osvobozených od DPH, jež nejsou součástí obratu, v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za předcházející kalendářní rok 25 mil. Kč,
- svěřenské fondy podle občanského zákoníku, penzijní fondy, investiční fondy.

Všechny tyto vyjmenované subjekty jsou účetními jednotkami. Tzn. že i všechny NO, protože musí být právnickými osobami, a musí teda také respektovat zákon o účetnictví.

Podle zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, je povinností účetní jednotky vést účetnictví ode dne svého vzniku až do svého zániku. Účetní jednotky jsou povinny sestavovat účetní výkazy v českém jazyce a v peněžních jednotkách české měny. Účetní jednotky ve svém účetnictví musí dodržovat směrnou účtovou osnovu, uspořádání a označování položek účetní závěrky, obsahové vymezení závěrek, účetní metody, podmínky předávání a přebírání účetních záznamů a ostatní podmínky vedení účetnictví stanovené provádějícími předpisy.

Všechny tyto a další povinnosti, které účetním jednotkám plynou, jsou stanoveny v tomto zákoně o účetnictví v části první.

Účetní období

Účetním obdobím je nepřetržitě po sobě jdoucích 12 měsíců, přičemž zákon o účetnictví rozlišuje dva typy účetního období:

- kalendářní rok (1. leden až 31. prosinec),
- hospodářský rok – účetní období, které začíná prvním dnem jiného měsíce, než je leden (např. 1. duben až 31. březen následujícího roku).

Účetní období může být také delší než 12 měsíců např. v těchto případech:

- při vzniku účetní jednotky v období tří měsíců před koncem kalendářního roku (účetní jednotka musí vzniknout v období říjen až prosinec),
- při zániku účetní jednotky v období tří měsíců po skončení kalendářního nebo hospodářského roku (účetní jednotka musí zaniknout do konce března následujícího roku v případě kalendářního roku).

NO uplatňují častěji běžné účetní období. Hospodářský rok je typický spíše pro podnikatelské subjekty, a to např. z důvodu sezónnosti prodeje, jelikož v určité části roku mohou mít výrazně méně zásob na skladě. Hospodářský rok, jim tak umožňuje provést snáze a rychleji jejich inventuru.

4.1.1 Účetnictví a jednoduché účetnictví

NO za určitých podmínek mohou vést:

- jednoduché účetnictví nebo
- účetnictví (do 31. 12. 2003 podvojně účetnictví), a to
 - v plném rozsahu nebo
 - ve zjednodušeném rozsahu

Podle zákona o účetnictví jsou všechny účetní jednotky povinny vést primárně účetnictví v plném rozsahu, pokud zákon případně jiný právní předpis nestanoví jinak. Až následně mohou účetní jednotky posoudit možnost, jestli povedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu nebo přejdou na jednoduché účetnictví.

Předmět účetnictví a jednoduchého účetnictví stanoví zákon následovně:

- „*Předmětem jednoduchého účetnictví jsou výdaje a příjmy, majetek a závazky.*“

- *Účetní jednotky, které vedou účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu, účtují podvojnými zápisy o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků vč. dluhů a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření.*“

Jednoduché účetnictví

Jednoduché účetnictví je upraveno následujícími právními předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 325/2015 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, účtující v soustavě jednoduchého účetnictví, tato vyhláška nabyla účinnost 1. 1. 2016.

Účetní jednotky mohou vést jednoduché účetnictví, za těchto podmínek:

- účetní jednotka není plátcem daně z přidané hodnoty,
- celkové příjmy účetní jednotky za poslední uzavřené účetní období nepřesáhnou 3 mil. Kč,
- hodnota majetku účetní jednotky nepřesáhne 3 mil. Kč a
- je současně
 - spolkem nebo pobočným spolkem,
 - odborovou organizací, pobočnou odborovou organizací, mezinárodní odborovou organizací nebo pobočnou mezinárodní odborovou organizací,
 - organizací zaměstnavatelů, pobočnou organizací zaměstnavatelů, mezinárodní organizací zaměstnavatelů nebo pobočnou mezinárodní organizací zaměstnavatelů,
 - církví, náboženskou společností nebo církevní institucí, která je právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností, nebo
 - honebním společenstvem.

Účetní jednotka může vést jednoduché účetnictví, již v roce vzniku nebo zahájení činnosti, jestliže lze důvodně předpokládat, že splní uvedené podmínky k rozvahovému dni prvního účetního období.

Jestliže se stane, že účetní jednotka přestane splňovat uvedená kritéria platná pro vedení jednoduchého účetnictví, musí začít vést účetnictví v plném nebo ve zjednodušeném rozsahu, a to od prvního dne účetního období následujícího po účetním období, ve kterém tuto skutečnost zjistila.

Naopak jestliže by účetní jednotka chtěla přejít z vedení účetnictví buď plného nebo zjednodušeného rozsahu na jednoduché účetnictví, může tak učinit nejdříve po uplynutí pěti po sobě následujících účetních období, po které vedla účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu, a pokud splní výše uvedené podmínky stanovené zákonem.

Na účetní jednotky, které vedou jednoduché účetnictví se nevztahuje kategorizace účetních jednotek (viz výše), a tyto účetní jednotky neuplatňují hospodářský rok.

Účetní knihy v rámci jednoduchého účetnictví

Účetní jednotky, které účtují v soustavě jednoduchého účetnictví dle § 13b zákona o účetnictví:

- vedou záznamy v účetních knihách, kterými jsou peněžní deník, kniha pohledávek a závazků, pomocné knihy ostatních složek majetku,
- sestavují přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích.

Do roku 2016 nebyla struktura výkazů nikde upřesněna. Od tohoto roku určuje formát přehledu o majetku a závazcích a přehledu o příjmech a výdajích vyhláška č. 325/2015 Sb.

Peněžní deník

Peněžní deník zachycuje chronologicky uspořádané účetní záznamy, jako jsou:

- peněžní příjmy a výdaje v hotovosti,
- peněžní příjmy a výdaje na účtech v bankách nebo na spořicí a úvěrových družstev,
- průběžné položky vzájemných převodů peněžních prostředků mezi pokladnami a bankovními účty,
- kurzové rozdíly, které vznikají u peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech, které jsou vedeny v cizí měně k rozvahovému dni (případně k jinému okamžiku uzavření peněžního deníku).

V peněžním deníku jsou uváděny realizované příjmy a výdaje daného účetního období, a tyto položky jsou sledovány zvlášť podle toho, jestli se jedná o hlavní nebo hospodářskou činnost.

Dále jsou zde uváděny zůstatky peněžních prostředků v hotovosti, peněžních prostředků na bankovních účtech a průběžných položek při otevírání, tak při uzavírání účetního období.

V peněžním deníku je používáno členění nutné pro zjištění základu daně z příjmů a také členění potřebné pro splnění povinnosti účetní jednotky, které jí vyplývají z jiných právních předpisů.

Kniha pohledávek a závazků

V této knize jsou evidované pohledávky podle jednotlivých dlužníků a závazky včetně dluhů podle jednotlivých věřitelů, a jsou seřazeny podle časového hlediska. Také se zde evidují závazky z pracovněprávních vztahů podle zákoníku práce. Z knihy pohledávek a závazků dále vyplývají informace o stavech neinkasovaných pohledávek a neuhrazených závazků vč. dluhů zjištěných při uzavírání této knihy k rozvahovému dni případně k jinému okamžiku, ke kterému se sestavuje přehled o majetku a závazcích. Jsou zde také evidovány zůstatky rezerv tvořených podle jiných právních předpisů.

Pomocné knihy ostatních složek majetku

Tyto pomocné knihy musí informovat minimálně o dlouhodobém nehmotném a hmotném majetku, finančním majetku, zásobách a ceninách. V těchto knihách jsou kromě informací o zmíněném majetku také obsaženy informace o stavech ostatních složek tohoto majetku, které jsou zjištěny při uzavírání této knihy k rozvahovému dni případně k jinému okamžiku, ke kterému se sestavuje přehled o majetku a závazcích. Tyto přehledy musejí účetní jednotky sestavit do šesti měsíců po skončení daného účetního období.

Definice majetku vychází z vyhlášky č. 504/2002 Sb., kterou se řídí i NNO účtující v plném nebo zjednodušeném rozsahu účetnictví.

Přehled o majetku a závazcích

Tento přehled obsahuje položky majetku a závazků, a to včetně dluhů k rozvahovému dni běžného a minulého období. Jednotlivé položky v přehledu se evidují v tisících Kč.

Uspořádání a označování položek tohoto přehledu je uvedeno v příloze č. 2, vyhlášky č. 325/2015 Sb.

Přehled o příjmech a výdajích

V přehledu jsou evidovány příjmy a výdaje, které jsou navíc rozděleny na hlavní a hospodářskou činnost, a jejich rozdíl je vykázán k rozvahovému dni běžného účetního období i k rozvahovému dni minulého účetního období. Jednotlivé položky v přehledu se vykazují v tisících Kč.

Uspořádání a označování položek tohoto přehledu je uvedeno v příloze č. 1, vyhlášky č. 325/2015 Sb.

Účetnictví (dříve podvojně)

Účetnictví je upraveno následujícími právními předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem není podnikání,
- České účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání č. 401 až 414.

Vyhláška č. 504/2002 Sb.

Tato vyhláška, rozvádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví. Vyhláška se tedy týká vedení účetnictví v plném rozsahu a ve zjednodušeném rozsahu. Stanoví rozsah a způsob sestavování účetní závěrky, uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v účetní závěrce, uspořádání, označování a obsahové vymezení nákladů a výnosů a výsledku hospodaření v účetní závěrce, uspořádání, označování a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících informací v příloze v účetní závěrce, účetní metody a metodu přechodu z jednoduchého na podvojně účetnictví. Vyhláška dále obsahuje tři přílohy, které se týkají uspořádání a označení položek rozvahy, uspořádání a označení položek výkazu zisku a ztráty a směrné účtové osnovy.

Podle § 2 vyhláška platí pro politické strany a politická hnutí, spolky podle občanského zákoníku, církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti, zájmová sdružení právnických osob, nadace, nadační fondy a ústavy podle občanského zákoníku, společenství

vlastníků jednotek podle občanského zákoníku, veřejné vysoké školy a jiné účetní jednotky, které nebyly založeny a zřízeny za účelem podnikání, s výjimkou obchodních korporací.

V § 5a této vyhlášky je definovaná hlavní a hospodářská činnost, následovně:

Hlavní činností je „*veškerá činnost, pro kterou byla účetní jednotka založena nebo zřízena zvláštním právním předpisem, zřizovací listinou nebo jiným dokumentem*“.

Hospodářskou činností je „*činnost stanovená zvláštním právním předpisem nebo činností stanovené ve zřizovací listině, statutu, zakládací listině nebo zapsané v příslušném rejstříku, zejména činnost doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná činnost*“.

Účetnictví ve zjednodušeném rozsahu

Účetnictví ve zjednodušeném rozsahu vedou účetní jednotky, pokud jsou malou účetní jednotkou nebo mikro účetní jednotkou bez povinného auditu účetní závěrky. Zároveň jde o některou z uvedených účetních jednotek (§ 9 odst. 4 zákona o účetnictví):

- spolek nebo pobočný spolek,
- odborová organizace, pobočná odborová organizace, mezinárodní odborová organizace nebo pobočná mezinárodní odborová organizace,
- organizace zaměstnavatelů, pobočná organizace zaměstnavatelů, mezinárodní organizace zaměstnavatelů, pobočná mezinárodní organizace zaměstnavatelů,
- církev, náboženská společnost nebo církevní instituce, která je právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností,
- honební společenstvo,
- obecně prospěšná společnost,
- nadační fond,
- ústav,
- společenství vlastníků jednotek,
- bytové družstvo nebo
- sociální družstvo.

Účetní jednotky, které vedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, mohou sestavit účtový rozvrh pouze na úrovni účtových skupin, mohou spojit deník s hlavní knihou, tvoří pouze daňové opravné položky a rezervy podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění

základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a neoceňují majetek a závazky reálnou hodnotou.

Účetnictví v plném rozsahu

Jak již bylo zmíněno, nestanoví-li zákon o účetnictví nebo zvláštní právní předpis něco jiného, primárně vedou účetní jednotky účetnictví v plném rozsahu.

Účetnictví v plném rozsahu vede také účetní jednotka, která přestala splňovat podmínky pro vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Účetnictví v plném rozsahu tak musí vést již od prvního dne následujícího účetního období po účetním období, ve kterém tuto skutečnost zjistila. Účetnictví v plném rozsahu dále vede účetní jednotka, která přestala splňovat podmínky pro vedení jednoduchého účetnictví a nesplňuje podmínky pro vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, a to opět od prvního dne následujícího účetního období, ve kterém tuto skutečnost zjistila.

Přechod z účetnictví vedeného v plném nebo zjednodušeném rozsahu do jednoduchého účetnictví upravuje vyhláška č. 325/2015 Sb. Pokud se tedy účetní jednotka rozhodne přejít na jednoduché účetnictví, řídí se § 7 této zmíněné vyhlášky. Tento přechod je pro účetní jednotku dobrovolný.

4.1.2 Účetní výkazy

Zákon o účetnictví povoluje malým a mikro účetním jednotkám bez povinného auditu sestavovat účetní závěrku ve zkráceném rozsahu. Stejně tak tyto účetní jednotky nemusejí sestavovat přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastních zdrojů.

Co se týče účetní závěrky, tu účetní jednotka zveřejňuje v takovém rozsahu, v jakém byla sestavena, a v případě auditovaných účetních jednotek v rozsahu a znění, ve kterém byla účetní závěrka ověřena auditorem. Může ale také nastat situace, např. u spolku nebo u nadačního fondu, že by povinnost auditu a mohla vzniknout dle zákona o účetnictví, i když jejich základní právní předpis o tom nehovoří, a to v případě, že tato účetní jednotka splní kritéria pro povinný audit.

Rozvaha

Tento účetní výkaz informuje o finanční pozici účetní jednotky za uplynulé účetní období. Jeho základními stavebními prvky jsou aktiva, vlastní zdroje a cizí zdroje. Rozvaha NO poskytuje informace o aktivech a pasívech podle stavu k prvnímu a poslednímu dni účetního období. Oproti původnímu znění před 1. lednem 2016, je zde několik změn. Např. rozvaha

již není označována bilancí, vyjádření hodnoty „brutto“ aktiv se již nepoužívá, a místo toho se nyní položky opravných položek a opravek uvádějí se záporným znaménkem.

Rozvaha NO má několik odlišností oproti rozvaze podnikatelských subjektů. Nicméně, aktiva jsou členěna stejně jako v rozvaze podnikatelských subjektů, a to tradičně na dlouhodobý a krátkodobý majetek, stejně jako dlouhodobý majetek na dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční. Krátkodobý majetek se pak skládá ze zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a jiných aktiv, čímž se od rozvahy podnikatelů opět neliší.

Avšak vykazování drobného majetku a následné vykazování opravek k němu, které se nachází na samostatných řádcích rozvahy, je už odlišné.

Podle zákona o rezervách, mohou NO tvořit pouze daňové opravné položky k pohledávkám, na rozdíl od účetních opravných položek, které tvořit nelze. Tato daňová opravná položka k pohledávkám, může být tedy v rozvaze vykázána, a to konkrétně na posledním řádku v rámci pohledávek, a se znaménkem mínus.

V rozvaze podnikatelských subjektů je obvyklé členit pohledávky na dlouhodobé a krátkodobé, nicméně rozvaha NO pohledávky více nečlení.

V rozvaze NO jsou vlastní zdroje rozděleny na jmění a výsledek hospodaření. Toto členění je sice blízké podobě vlastních zdrojů podnikatelských subjektů, ale jmění NO je složeno jen z vlastního jmění, fondů a oceňovacích rozdílů z přecenění finančního majetku a závazků. Je tedy zřejmé, že struktura vlastních zdrojů podnikatelských subjektů je patrně širší. A v poslední řadě cizí zdroje NO, které zahrnují rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a jiná pasiva.

Výkaz zisku a ztráty

Tento účetní výkaz informuje o výkonnosti účetní jednotky za uplynulé účetní období. Jeho základními stavebními prvky jsou výnosy a náklady.

Pro výsledovku NO je charakteristické neprolínání výnosů a nákladů, a také dva sloupce, které podávají informace o hospodářské a hlavní činnosti zvlášť. Je zde také třetí sloupec, který umožňuje uživateli zjistit celkovou výši příslušné nákladové či výnosové položky za hlavní případně hospodářskou činnost, bez toho, aby si je musel dopočítat sám. Nicméně výsledovka NO neobsahuje informace o předchozím účetním období, tak jako výsledovka podnikatelských subjektů. Výsledovka NO dále poskytuje informace o celkových výnosech a nákladech, výši dani z příjmů, celkovém výsledku hospodaření před zdaněním, a taktéž o celkovém výsledku hospodaření po zdanění. Výsledek hospodaření se ve výsledovce NO

nečlenění na provozní a finanční jako u podnikatelských subjektů, za to poskytuje odděleně informace o výsledku hospodaření za hlavní a hospodářskou činnost, tyto dva hospodářské výsledky následně tvoří celkový výsledek hospodaření po zdanění.

Je samozřejmé, že i v případě NO platí rovnost položek výsledek hospodaření po zdanění (ve výsledovce) a výsledku hospodaření (v rozvaze).

Ve výnosech NO lze také najít samostatné informace o zdrojích financování organizace. Takovými položkami jsou např. provozní dotace nebo přijaté příspěvky, které se nacházejí již v úvodní části výkazu. Přijaté příspěvky se pak dále dělí na přijaté příspěvky zaúčtované mezi organizačními složkami, přijaté příspěvky (dary) a přijaté členské příspěvky.

Oproti výkazu zisku a ztráty podnikatelských subjektů jsou ve výsledovce neziskových organizací zvláště uvedeny náklady s vyčíslením celkových nákladů za účetní období a stejně tak výnosy s vyčíslením celkových výnosů za účetní období.

Podle § 21a odst. 9 zákona o účetnictví nemusejí malé a mikro účetní jednotky bez povinnosti auditu zveřejňovat výkaz zisku a ztráty, pokud jim to nestanoví zvláštní právní předpis.

Výroční zpráva

Podle § 21 zákona o účetnictví, „účetní jednotky, které mají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, jsou povinny vyhotovit výroční zprávu, jejímž účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji jejich výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení.“

Výroční zpráva musí kromě informací nezbytných pro naplnění účelu výroční zprávy dále obsahovat nejméně finanční a nefinanční informace o skutečnostech, které nastaly až po rozvahovém dni a jsou významné pro naplnění účelu výroční zprávy, o předpokládaném vývoji činnosti účetní jednotky, o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje, o nabytí vlastních akcií nebo vlastních podílů, o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích a také o tom, zda účetní jednotka má pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí. Střední, malé a mikro účetní jednotky mohou tyto nefinanční informace, podle § 21 odst. 3 zákona o účetnictví, z výroční zprávy vypustit, pokud ovšem jiný právní předpis nestanoví něco jiného.

4.1.3 Vnitropodnikové účetní směrnice a další dokumenty organizace

Vnitropodnikové účetní směrnice jsou pravidla stanovená pro zpracování účetnictví včetně popisu organizace, podmínek, povinností, odpovědností a pravomoci v jednotlivých pracovních činnostech. Tyto směrnice jsou tak součástí běžné činnosti účetní jednotky. Řídí se jimi všichni zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích, a není tedy divu, že je obecně doporučováno, každé účetní jednotce, aby měla zpracovaná svá vlastní pravidla pro zpracování účetnictví.

Zákonné předpisy je sice nenařizují, ale mnohdy se na ně odvolávají, např. zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmů, ve znění platných předpisů, ale pokud účetní jednotka dané směrnice má, demonstrují tak její zájem na tom, aby její účetnictví podávalo věrný a poctivý obraz a vedení účetnictví bylo správné, úplné a průkazné. Kvalitně zpracované vnitropodnikové směrnice navíc umožňují snadněji provádět vnější i vnitřní kontrolu hospodaření a účetnictví účetní jednotky. A to jednak ze strany auditorů, daňových poradců, tak i finančního úřadu, pro které jsou vnitropodnikové směrnice jakýmsi znakem důvěryhodnosti. Nicméně pokud však účetní jednotka nedisponuje vlastními účetními směrnicemi, nebude za to nijak od subjektů provádějících kontrolní činnost, postihována. (Lukášová, 2018)

Pelikánová (2018, s. 20-31) uvádí, že ÚJ mnohdy zpracovávají vnitřní směrnice upravující hospodářské operace organizace, oběh účetních dokladů, úschovu a skartaci účetních dokladů, účtový rozvrh, číselníky účetních dokladů, odpisový plán dlouhodobého majetku, zásady evidence dlouhodobého majetku a pravidla inventarizace, metodiku k použití účetních metod (např. pro přepočítání zahraničních měn), pravidla proplácení náhrad zaměstnancům a dobrovolníkům, tvorbu a čerpání účelových nebo vázaných fondů, hmotnou odpovědnost osob apod.

Podle Lukášové (2018) úkolem těchto vnitropodnikových směrnic je rozpracovat jednotlivé činnosti a procesy účetní jednotky tak, aby bezproblémově fungovaly řídicí vztahy a byla pojmenována a dána konkrétní odpovědnost zaměstnancům, dále upravit veškeré činnosti firmy ve vztahu k právním předpisům a definovat typické činnosti, které jsou pro účetní jednotku specifické a také konkretizovat a stanovit sazby a limity dle platných právních předpisů pro účetní jednotku.

4.1.4 Uživatelé účetních informací

Jošt (2019, s. 69-72) uvádí, kdo všechno jsou uživatelé účetních informací NO. Ve srovnání s podnikatelskými subjekty mají tito uživatelé totiž v určitých oblastech jiné informační potřeby, to plyne hlavně ze skutečnosti odlišného účelu použití informací obsažených v účetní závěrce.

Dárci

Dárci zaujímají důležitou součást uživatelů NO. Dárci se často rozhodují o tom, zda a v jaké výši darují prostředky některé NO. Proto mnohdy hledají cenné informace o tom, jak daná organizace hospodaří, jakých úspěchů ve své dosavadní činnosti dosáhla a jaké veřejně prospěšné aktivity podpořila. Jiné dárci naopak zajímá, jak se dané organizaci daří v konkrétní započaté činnosti, nebo je zajímá, jak velká část z darů je využita na provozní činnost organizace zejména k úhradě správních nákladů.

Skrze zveřejněné účetní informace mohou NO komunikovat se svými stávajícími či potenciálními dárci. Jelikož mnoho NO jsou na darech víceméně závislé a dary tak představují hlavní zdroj financování, je běžné, že NO z tohoto důvodu přizpůsobují strukturu a obsah zveřejňovaných informací právě s ohledem na informační potřeby dárců.

Příjemci prostředků

Tento okruh uživatelů zajímá zejména, jakým způsobem probíhá výběr, vyhodnocování a následné schvalování žádostí o příspěvky. Příjemci prostředků hledají obzvláště odpověď na otázku, do jaké míry je výběrové řízení transparentní.

Orgány státní správy a samosprávy

Účetní informace NO jsou také důležité pro pracovníky finančních úřadů, kteří prověřují správnost předložených daňových priznání, stejně jako tomu je v případě podnikatelských subjektů. V porovnání s podnikatelskými subjekty, se ale orgány státní správy u NO zaměřují ve větším míře na to, zda byly využity daňové odpočty v souladu s legislativou, než na oblast kontroly a správnosti vyměřené daňové povinnosti.

Zveřejněné účetní informace NO orgány veřejné správy mnohdy využívají především pro provádění analýz a statistik. Z těchto průzkumů, pak vyplývají užitečné údaje pro stát, např. o tom, jaké oblasti jsou ze strany neziskového sektoru nejvíce podporovány.

Management

Účetní informace jsou pro management NO velmi důležité. Statutární a kontrolní orgány mnohdy vyžadují průběžné zprávy o hospodaření organizace, aby mohly včas a efektivně přijímat potřebná opatření. Management se navíc snaží kontrolovat, aby organizace neustále vykonávala činnost v souladu s účelem, pro který byla zřízena.

Zřizovatel/zakladatel

Stejně jako u podnikatelských subjektů, v praxi dochází k oddělení funkce zřizovatele/zakladatele od funkce statutárního orgánu. Ten zastupuje NO navenek, řídí ji a je zodpovědný za účetní závěrku. Osoba zřizovatele/zakladatele je tedy obdobou vlastníka u podnikatelských subjektů. Účetní informace posuzuje, a především dohlíží na to, jakým směrem se daná organizace vyvíjí a zda naplňuje účel, pro který ji zřídil/založil.

Zaměstnanci a dobrovolníci

Především zaměstnance zajímá, jak se vyvíjí hospodaření organizace, ve které pracují. Případně potenciálním zaměstnancům tyto informace usnadňují rozhodování, jestliže se v ní budou ucházet o místo. Účetní údaje pro ně tak představují klíčové informace o stabilitě zaměstnaní, a především o schopnosti fungování organizace v budoucnosti a také o schopnosti hradit mzdy a odvody z nich.

Dobrovolníci pak mají zájem na existenci organizace, ať už z důvodu vlastní potřeby angažovat se ve veřejně prospěšném zájmu, nebo jen z důvodu osobního zájmu v podobě načerpání zkušeností z neziskového sektoru.

Věřitelé

Jak již bylo několikrát zmíněno, dary či dotace jsou hlavním zdrojem financování, a tak i prostředkem hospodaření. Není, ale vyloučeno, že by NO nemohly čerpat úvěr nebo mít půjčku. Věřitelem, se tedy stává banka, z čehož vyplývá, že je i uživatelem účetních informací dané NO, který má zájem na tom, aby jí bylo řádně a včas vše uhrazeno.

Z uvedeného vyplývá, že zájem věřitelů je tedy zaměřován na schopnost fungování organizace v budoucnosti a na schopnost generovat potřebné finanční prostředky.

Odběratelé

Role odběratelů v rámci NO není mnohdy jednoznačná, jelikož jejich nejznámější vystupování je v podobě kupujících, jak je zažito v rámci podnikatelské sféry. Co se týká NO, mohou odběratelé také plnit roli kupujících např. produktů, které jsou výsledkem práce

chráněných dílen případně jiných aktivit, přičemž výtěžek z prodeje slouží na podporu účelu, pro který byla NO zřízena. Tuto skupinu uživatelů, ale nezajímá riziko možného výpadku produkce, nýbrž podpora veřejně prospěšného účelu.

Také ale může nastat situace, kdy NO poskytuje na tolik specifické služby nebo produkty, že se stane pro určitou skupinu odběratelů klíčovou organizací. Typickým příkladem je poskytování zdravotnických služeb typu hospicové péče, kdy NO poskytují terénní služby přímo u pacientů a půjčují jim zdravotnické pomůcky. Tato služba není zatím v ČR příliš podporovaná, tím pádem pro tento okruh odběratelů bude zájem na existenci organizace velký.

4.2 Daňová oblast nestátních neziskových organizací

Jelikož jsou všechny NNO daňovými poplatníky, musejí se i ony vypořádat s daňovými povinnostmi, které v souladu s platnými předpisy mají. NNO se řídí daňovým řádem, a kromě daně z příjmů právnických osob se jich mohou týkat i jiné daně např. daň silniční, daň z nemovitých věcí anebo daň z přidané hodnoty.

4.2.1 Daň z příjmů právnických osob

Podle § 17 zákona o dani z příjmů, jsou poplatníky této daně veškeré právnické osoby. Daň z příjmů je tedy nejzásadnější daň dané NO. Daňové poplatníky lze rozdělit do několika skupin, jednou z nich jsou právnické osoby, jejichž hlavním posláním není dosažení zisku.

Veřejně prospěšný poplatník

V § 17a odst. 1, zákona o dani z příjmů je vymezeno, že „*Veřejně prospěšným poplatníkem 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 o dani z příjmů výslovně uvádí, kdo veřejně prospěšným poplatníkem není. Za veřejně prospěšného poplatníka je tedy považován subjekt, který jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním, a zároveň není výslovně uveden v § 17 odst. 2 zákona o dani z příjmů. Z uvedeného tedy vyplývá, že ne každá NO je veřejně prospěšným poplatníkem.

Základ daně veřejně prospěšného poplatníka

Veřejně prospěšný poplatník zdaňuje tzv. úzký či široký základ daně. Široký základ daně má veřejná vysoká škola, veřejná výzkumná instituce, poskytovatel zdravotnických služeb, který má oprávnění k poskytování zdravotních služeb podle zákona upravujícího zdravotní služby, obecně prospěšná společnost a ústav. Tito poplatníci nemusejí v rámci svého účetnictví dělit činnosti na hlavní a vedlejší, protože všechny jejich příjmy (výnosy) jsou předmětem daně. Totéž platí i o výdajích (nákladech), nestanoví-li ZDP jinak, např. vyloučením možnosti použít výdaje nebo nákladu ke snížení základu daně.

Úzký základ daně mají zejména spolky, pobočné spolky, církve a náboženské společnosti, honební společenstva, nadace a nadační fondy (nejsou-li vyloučeny z okruhu veřejně prospěšných poplatníků). Tito poplatníci musejí v rámci svého účetnictví dělit činnosti na hlavní a vedlejší, aby bylo možné daňově posoudit obě tyto činnosti zvlášť.

4.2.2 Daňové principy a úlevy

Stejskal a kol (2012, s. 98-99) se podrobně věnuje daňovému režimu NNO. Má za to, že všeobecně přijatým principem ve všech vyspělých zemích je princip osvobození NO od daní. Tento princip je uplatňován dvěma směry, buď se vztahuje na organizačně-právní formu, anebo se vztahuje na činnost poskytované organizací bez ohledu na právní formu. Ve vyspělých zemích, které uznávají působení NO v oblasti veřejně prospěšných služeb, se přímo vytvářejí specifické režimy daňové politiky vzhledem k těmto organizacím.

Osvobození finančních toků NO od daní

V rámci tohoto režimu se nejčastěji používá osvobození příjmů z hlavní a podnikatelské činnosti NO od daně z příjmů právnických osob. Významnou položku při podpoře NO tvoří i osvobození od majetkových daní (daně z nemovitostí, daň dědická, darovací), a daň z přidané hodnoty.

Úlevy na daních neziskovým organizacím

Tento režim, je aplikován tak, že NO je daňovým poplatníkem, přičemž žádné finanční toky nejsou osvobozeny od daně, nicméně z vypočítané daňové povinnosti má možnost uplatnit snížení daňové povinnosti v různé výši.

Úlevy na dani přispěvatelům (donátorům)

Tento daňový režim je chápán jako veřejná podpora soukromých osob, které poskytují prostředky NO. Přispěvatelé mají možnost uplatnit si výši příspěvku (daru) jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku.

Podle zákona o daních z příjmů lze u právnických i fyzických osob odečíst výši poskytnutých darů na vyjmenované veřejné prospěšné účely. Zejména u NNO se jedná o úlevu z placení daně do určité hranice zisku – formou odčitatelné položky od základu daně. U některých organizací se uhrazená daň vrací zpět do vlastních rozpočtů např. u kraje či obce. Kromě toho, formou úlevy je také osvobození od vybraných správních poplatků.

4.3 Navazující právní úprava pro nestátní neziskové organizace

4.3.1 Nový občanský zákoník

Dne 1. 1. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který implementoval do právní úpravy mimo jiné nový pojem „veřejná prospěšnost“.

Podle § 146 je tato veřejná prospěšnost definovaná jako: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“

Kryšková (2019, s. 16), ještě navíc doplňuje, že přesnou a úplnou úpravu veřejné prospěšnosti měl uvést v praxi zákon o statusu veřejné prospěšnosti, konkrétně sněmovní tisk č. 989, který ale nebyl přijat.

4.3.2 Zákon o základních registrech

Právnické i fyzické osoby jsou povinně zapisované do seznamů, registrů či rejstříků. Povinnost registrace podle příslušných zákonů se vztahuje i na NNO.

Podle § 3 zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech, základními registry jsou:

- registr obyvatel – správcem je Ministerstvo vnitra ČR, registr obsahuje referenční údaje o fyzických osobách, které žijí na území ČR (občané ČR i cizinci),

- registr právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci – registr obsahuje základní identifikační údaje o subjektech, které mají IČO, a dále obsahuje údaje o jejich provozovnách a statutárních zástupcích,
- registr územní identifikace, adres a nemovitostí – slouží k evidenci územního členění státu, vede referenční údaje o stavebních objektech, pozemcích, ulicích, katastrálních územích atd.,
- registr agend, orgánů veřejné moci, soukromoprávních uživatelů údajů a některých práv a povinností – správcem je Ministerstvo vnitra ČR.

Mezi subjekty vedené v registru osob podle § 25 zákona č. 111/2009 Sb. patří právnická osoba, organizační složka a organizační jednotka právnické osoby, organizační složka státu, vnitřní organizační jednotka organizační složky státu, pokud je této vnitřní organizační jednotce zákonem svěřena vlastní působnost, podnikající fyzická osoba, zahraniční osoba a organizační složka zahraniční osoby a svěřenecký fond. Každý subjekt vedený v registru osob má své identifikační číslo osoby (IČO). IČO přiděluje správce registru, kterým je Český statistický úřad. IČO osoby se zapisuje do příslušného rejstříku, registru nebo seznamu podle specifického zákona.

4.3.3 Veřejný rejstřík

Podle § 1 zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, veřejnými rejstříky právnických a fyzických osob se rozumí:

- spolkový rejstřík,
- nadační rejstřík,
- rejstřík ústavů,
- rejstřík obecně prospěšných společností,
- rejstřík společenství vlastníků jednotek a
- obchodní rejstřík.

Do veřejného rejstříku jsou zapisovány právnické a fyzické osoby. Veřejný rejstřík vede soud, a je veden v elektronické podobě, jeho součástí je i sbírka listin. Podle § 25 zákona č. 304/2013 Sb. mezi skutečnosti zapisované do veřejného rejstříku mimo jiné náleží jméno a sídlo, předmět činnosti nebo podnikání nebo vymezení účelu, právní forma právnické osoby, den vzniku a zániku právnické osoby.

Dle § 66 zákona č. 304/2013 Sb. sbírka listin ve vztahu k NNO obsahuje také informace týkající se zakladatelského právního jednání právnické osoby, statutu nadace, nadačního fondu nebo ústavu, stanov spolku, rozhodnutí příslušného orgánu spolku o založení, zrušení nebo přeměně pobočného spolku, ale také výroční zprávy a řádné, mimořádné či konsolidované účetní závěrky nebo zprávu auditora o ověření účetní závěrky. Dále pak návrhy na rozdělení zisku nebo vypořádání ztráty, rozhodnutí soudu o změně nadačního účelu, správní rady nadace o zvýšení nebo snížení nadačního kapitálu, nebo o změně právní formy dále také smlouvy o sloučení/splynutí/rozdělení spolků, nadace, nadačního fondu nebo ústavu apod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 OBECNÝ METODOLOGICKÝ POSTUP

Ze všeho nejdříve je důležité mít nápad/myšlenku účelu založení organizace. Dále je třeba si zanalyzovat veškeré potřebné zdroje, které je nutné mít jako počáteční kapitál, zjistit, zda už někdo neměl stejný nápad, následně si definovat svoji jedinečnost budoucí organizace, mít představu o jejím celém fungování a nezapomenout prostudovat všechny nutné počáteční kroky v souladu s platnými předpisy.

5.1 Proces založení a vzniku

Proces ustanovení spolku je dvoufázový. Nejprve je nutné spolek založit, a poté co ho rejstříkový soud na podaný návrh zapíše do spolkového rejstříku, spolek teprve vznikne. Pro založení a vznik spolku se používají obecná ustanovení o právnických osobách.

5.1.1 Založení spolku

K tomu, aby mohl být spolek založen, jsou nutné tři osoby, a to bez rozdílu, zda se jedná o právnické či fyzické osoby. Podle občanského zákoníku jsou možné dva základní způsoby, jak spolek založit. Prvním způsobem je shoda zakladatelů na obsahu stanov, druhým způsobem je usnesení ustavující schůze. Oba způsoby předpokládají nutnost přijetí stanov.

Shoda zakladatelů na obsahu stanov

Tento způsob založení spolku je jednodušší, jelikož tento způsob spočívá v tom, že se zakladatelé spolku dohodnou na obsahu stanov. Fyzická nebo právnická osoba se stane zakladatelem, jestliže se podílí na přípravě stanov. Důležitým úkonem zde je sepsání dohody o obsahu stanov spolku. Dohoda o obsahu stanov musí obsahovat identifikační údaje zakladatelů, tzn. jejich jména a příjmení, adresu trvalého bydliště a datum narození. Důležité je ustanovení o tom, že se zakladatelé shodli na znění stanov spolku, včetně obsazení statutárního orgánu, pak také samotný obsah stanov se všemi nutnými náležitostmi a nesmí chybět datum, místo podpisu a podpis samotné dohody. Po zápisu spolku do veřejného rejstříku se pak daná osoba automaticky stává jeho členem. V tomto případě musí být stanovy podepsány všemi zakladateli a podpisy musejí být úředně ověřeny.

Usnesení ustavující schůze

Druhým způsobem je založení spolku svoláním ustavující schůze. Tento způsob je využíván nejčastěji v případech, kdy se na založení podílí větší počet osob, nebo pokud není předem znám konkrétní počet osob, které se budou na založení podílet. Podstatou ustavující schůze je setkání zakladatelů, na kterém se účastníci dohodnou na přijetí stanov spolku. Průběh

schůze začíná určením osoby, která bude předsedou schůze, jinak řečeno vedoucím schůze, ta pak organizuje celý její průběh. Ustavující schůze musí být svolána alespoň 30 dní před jejím konáním. Svolavatel schůze vypracuje stanovy a pozve na schůzi zájemce o založení spolku. Pozvánka musí obsahovat místo, čas a program zasedání. Platí, že ten, kdo se na ustavující schůzi dostaví, splní podmínky pro členství spolku, a se zapíše do listiny přítomných, je oficiálně řádně přihlášen do spolku. Podstatou ustavující schůze je přijetí stanov prostřednictvím hlasování. Aby byly stanovy přijaty, musí alespoň většina přítomných hlasovat pro jejich přijetí. Pokud se stane, že někdo hlasuje proti přijetí stanov, může ten, kdo tak učinil od přihlášky odstoupit a nestane se tak členem spolku. O této skutečnosti se následně musí učinit záznam v listině přítomných. Na ustavující schůzi se mnohdy také volí první členi statutárního či jiných orgánů. Po skončení schůze musí být vyhotoven její zápis, a to do 30 dnů od jejího konání. Ten obsahuje záznam o průběhu schůze, identifikační údaje, výčet probíraných bodů a konečné usnesení schůze, tzn. odsouhlasení stanov, tedy jejich přijetí. Tento zápis s podpisy musí být součástí návrhu na zápis do spolkového rejstříku.

Stanovy

Stanovy jsou nejdůležitějším základním dokumentem pro právní život spolku a musí být uloženy v jeho sídle. Mohou být přijaty jak v písemné, tak v elektronické formě s elektronickým podpisem. Stanovy spolku se zakládají do Sbírký listin veřejného rejstříku, a je nezbytné je doručit rejstříkovému soudu bez zbytečného odkladu, tedy kdykoli od jejich schválení až po období blízké nabytí jejich účinnosti. Pokud spolek posílá stanovy rejstříkovému soudu k založení do Sbírký listin, musí je doručit jako dokument v elektronické podobě prostřednictvím buď datové schránky, e-mailu, online podání, webovou aplikací anebo na technickém nosiči dat např. na CD.

Podle občanského zákoníku musí stanovy obsahovat alespoň tyto údaje:

1) Název a sídlo spolku

Podle občanského zákoníku je název základním identifikátorem právnické osoby. Název musí odlišit právnickou osobu od jiné osoby a nesmí být klamavý. Název spolku musí podle obsahovat právní formu spolku, tudíž název spolku musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“, postačí však zkratka „z. s.“. Sídlo je důležitým identifikačním znakem právnické osoby. Ve stanovách spolku není nutné uvádět plnou adresu sídla, postačí uvést pouze obec, kde má spolek sídlo. Toto pravidlo má praktický význam v tom, že v případě změny sídla

spolku v rámci jedné obce nebude nutné upravovat stanovy. Úplná adresa se pak zapisuje do spolkového rejstříku.

2) Účel spolku

Účel spolku vyjadřuje myšlenku, nápad nebo společný zájem, proč je zakládán, je vyjádřením smyslu existence spolku. Ve stanovách není nutné uvádět výčet konkrétních činností (aktiv), která vedou k dosahování účelu (poslání) spolku. Tyto aktivity spolku stačí transformovat do řekněme předmětu činnosti, který může být vyjádřen např. jedním hlavním cílem spolku.

3) Práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat

Zákon neurčuje, jaká má mít člen práva a povinnosti, tato úprava je právě svěřena stanovám. Ve stanovách může být určeno např. který orgán rozhoduje o přijetí člena, nebo v nich může být stanoveno více druhů členství jednotlivých členů. Do práv členů se mohou stanovit práva spolurozhodování, užívací práva (majetkové výhody) nebo ochranná práva. Mohou být stanovena např. jako právo podílet se na činnosti spolku, účastnit se jím pořádaných akcí, podávat návrhy, volit a být volen do orgánů spolku, právo užívat majetek spolku a další. Povinnosti členů mohou být osobní např. dodržování stanov, loajalitu a respektování poslání spolku, podílení se na jeho činnosti, nebo majetkové např. placení členských příspěvků atd.

4) Určení statutárního orgánu

Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, stanovy mohou dále určit další orgány jako je kontrolní nebo rozhodčí komise apod., přičemž tyto orgány mohou být pojmenovány libovolně, pokud ovšem jejich název nezpůsobí klamný dojem o jejich povaze. Statutárnímu orgánu náleží veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby. Statutárním orgánem spolku může být buď orgán kolektivní – o více členech, např. výbor, nebo individuální – o jednom členu, např. předseda. Členy statutárního orgánu volí a odvolává nejvyšší orgán spolku, neurčí-li stanovy jinak. Funkční období členů volených orgánů spolku je pětileté, neurčí-li stanovy jinak. Stanovy rovněž určí, který orgán je nejvyšším orgánem spolku. Do jeho působnosti zpravidla náleží určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změně stanov, schválit výsledek hospodaření spolku, hodnotit činnost dalších orgánů spolku i jejich členů a rozhodnout o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně. Pokud stanovy neurčí jinak, je nejvyšším orgánem spolku členská schůze.

Dalším důležitým bodem ve stanovách je vymezení hlavní (nepodnikatelské) a doplňkové činnosti (pokud ji vykonává).

5.1.2 Vznik spolku

Po založení spolku přichází na řadu druhá fáze procesu, kterou je vznik. Spolek vzniká zápisem do spolkového rejstříku. Spolkový rejstřík vede rejstříkový soud, kterým je místně příslušný krajský soud. Aby mohl být spolek zapsán, je nutné vyhotovit několik zásadních dokumentů, a provést úkony s nimi spojené. K zápisu spolku do spolkového rejstříku postačí tři kroky.

1) Podání návrhu na zápis spolku do spolkového rejstříku

Návrh na zápis spolku do veřejného rejstříku podávají buď zakladatelé nebo osoba určená ustavující schůzí na předepsaném formuláři a podpisy musejí být úředně ověřeny (např. na poště). Návrh na zápis je nutné podat bez zbytečného odkladu po založení spolku, a musí být podán na formuláři, který je uveřejněn Ministerstvem spravedlnosti. Formulář je nutné vyplnit elektronicky a následně jej buď vytisknout a podat listinnou formou s úředně ověřeným podpisem navrhovatele anebo jej podat v elektronické podobě. V takovém případě musí být, ale návrh podepsán uznávaným elektronickým podpisem. Nabízí se zde také možnost zaslat návrh prostřednictvím datové schránky osoby, která návrh na zápis podává. Návrh na zápis spolků nepodléhá poplatkové povinnosti.

2) Vyhotovení dalších potřebných dokumentů

K návrhu je potřeba přiložit další přílohy. Nezbytnými dokumenty jsou prohlášení členů. Fyzická osoba, která je členem orgánu právnické osoby musí být svéprávná. Čestné prohlášení o způsobilosti být členem orgánu právnické osoby, a souhlas se zápisem údajů do veřejného rejstříku, jsou důležitou součástí návrhu na zápis do veřejného rejstříku. Dalším nutným dokumentem je souhlas vlastníka nemovité věci s umístěním sídla spolku. Navrhovatel musí doložit doklad o právním důvodu užívání prostor, kde má být sídlo spolku. To neplatí, pokud je tato skutečnost zjistitelná z informačního systému veřejné správy, veřejnou evidencí, rejstříkem nebo seznamem (typicky katastr nemovitostí). K doložení právního důvodu užívání prostor postačí písemné prohlášení vlastníka nemovitosti nebo jednotky, kde jsou prostory umístěny, popřípadě prohlášení osoby oprávněné s nemovitostí, bytem nebo nebytovým prostorem jinak nakládat, že s umístěním sídla osoby souhlasí. Prohlášení nesmí být starší jak tři měsíce a podpisy na něm musí být úředně ověřeny. Právním důvodem užívání prostor může být také smlouva – např. nájemní, o výpůjčce, o

zřízení věcného břemene. V takovém případě nejsou potřeba na tomto dokumentu úředně ověřené podpisy. Není třeba, aby ve smlouvě bylo výslovně napsáno, že účelem smlouvy je umístění sídla spolku, případně že spolek může v daném prostoru zapsat své sídlo.

3) Zaslání dokumentů rejstříkovému soudu

Jestliže má navrhovatel všechny požadované dokumenty, tzn. souhlas majitele nemovitosti, ve které bude mít spolek sídlo s úředně ověřeným podpisem, souhlas člena statutárního orgánu, s tím že bude zapsán do veřejného rejstříku a jeho čestné prohlášení o tom, že je svéprávný a není v úpadku s úředně ověřeným podpisem, zápis o založení spolku (zápis z ustavující schůze nebo dohoda o obsahu stanov), aktuální znění stanov, které musí být podepsané buď navrhovatelem při založení spolku na ustavující schůzi anebo zakládajícími členy, v případě založení spolku shodou zakladatelů na obsahu stanov, oprávnění k podnikatelské nebo jiné činnosti (pokud spolek plánuje vykonávat vedlejší činnost), může navrhovatel přistoupit k samotnému podání návrhu na zápis do spolkového rejstříku místně příslušnému krajskému soudu.

Rejstříkový soud poté vydá ve lhůtě tří pracovních dnů ode dne doručení tohoto návrhu, usnesení. Jestliže rejstříkový soud nalezne nedostatky v podání návrhu, např. bude chtít doplnit údaje či doložit chybějící dokumenty, vyzve navrhovatele k nápravě těchto skutečností. Pokud však podání návrhu proběhne v pořádku, rejstříkový soud provede zápis spolku do spolkového rejstříku ve lhůtě pěti pracovních dnů ode dne podání návrhu, a přiřadí mu identifikační číslo. Jestliže navrhovatel neobdrží do třiceti dnů žádné vyjádření rejstříkového soudu, považuje se spolek za zapsaný. Spolek vzniká dnem zápisu do spolkového rejstříku.

5.2 Fungování a provozní činnost spolku

5.2.1 Datová schránka

Od 1. 1. 2023 mají všechny právnické osoby povinnost mít zřízenou datovou schránku. Do uvedeného data datovou schránku neměla většina nepodnikajících právnických osob, byť by pro ně mohla být užitečná. Zároveň je datová schránka od začátku roku 2023 automaticky a zdarma zřizována právnickým a fyzickým osobám, které jsou zapsané v evidenci nebo rejstříku nebo využívají elektronickou identitu. Tzn., že Digitální a informační agentura ze zákona automaticky zřídí datovou schránku všem nově vzniklým nepodnikajícím právnickým osobám, tedy i spolku po jeho zapsání do veřejného rejstříku.

Datová schránka se zpřístupní po prvním přihlášení nebo automaticky patnáctým dnem po doručení dopisu s přihlašovacími údaji v případě, že se do ní uživatel nepřihlásí sám. Prvním krokem po přihlášení uživatele do datové schránky, je nezbytné nastavení notifikací, což znamená že uživatel bude po tomto nastavení informován o nových zprávách. Upozornění notifikací lze zvolit buď e-mailem (bezplatné), přes SMS (každá stojí 3 Kč), anebo do mobilní aplikace Mobilní klíč eGovernmentu (bezplatné).

Provoz datové schránky není zpoplatněn, tzn., že pro komunikaci s úřady jsou přijímané i odesílané zprávy zdarma (resp. jsou hrazeny z rozpočtu). Výhodou datové schránky je že uživatelům odpadá povinnost ověřování podpisů, protože datová zpráva se už považuje za ověřenou. Nicméně zpoplatněné jsou odesílané poštovní datové zprávy, které se používají pro komunikaci s jinými občany, podnikatelem či firmou.

Zřízením datové schránky, vlastně vzniká státu povinnost komunikovat s uživateli datových schránek pouze elektronicky. Na druhou stranu uživatelé datových schránek nemusí s orgány veřejné moci komunikovat pouze přes datovou schránku, pokud uživatel uzná za vhodné pořad může např. dopisy na úřady posílat poštou.

5.2.2 Bankovní účet

Jelikož je většina plateb realizovaná především prostřednictvím bankovního účtu, nevyhne se jeho zřízení ani spolek jakožto právnická osoba. Sjednání bankovního účtu pro právnické osoby, nabízí dnes už velmi velké množství bankovních institucí. Je tedy důležité věnovat čas prozkoumání nabídek trhu, a vybrat si tu nejvhodnější bankovní instituci.

Některé bankovní instituce nabízejí dokonce sjednání bankovního účtu Online. U této varianty začíná žádost o bankovní účet zadáním identifikačního čísla organizace, poté se základní údaje o spolku vyplní samy. V druhém kroku je pak nutné nahrát dva doklady pro ověření totožnosti, nejčastěji občanský a řidičský průkaz. Úskalí tohoto způsobu založení bankovního účtu spočívá v tom, že aby právnická osoba mohla bankovní účet založit Online, musí ve většině případů již nějaký mít. Z tohoto důvodů je výhodnější po výběru vhodné bankovní instituce, navštívit pobočku banky, a sjednat si bankovní účet osobně.

Při zřízení bankovního účtu na pobočce zvolené banky, je nutné předložit bankovnímu poradci výpis z veřejného rejstříku. Poté pověřená osoba vyplní žádost o sjednání účtu, a může v ní také uvést osoby, které budou oprávněny s účtem disponovat. Dále je na nevydělečné právnické osobě, zda nezřídí navíc ještě transparentní účet, který by sloužil k finančním prostředkům od dárců případně k přijímání členských příspěvků.

5.2.3 Členská schůze

Pojem „členská schůze“ je druhovým označením orgánu, záleží jen na spolku, jak tento orgán pojmenuje. Nicméně zákon klade určité požadavky na způsoby a termíny svolání členské schůze, ale i na její průběh. Členská schůze se svolává vhodným způsobem v lhůtě určené stanovami, jinak podle zákonné lhůty nejméně třicet dnů před jejím zahájením. Členská schůze je tvořena všemi členy spolku, a musí se konat alespoň jednou ročně, svolává ji statutární orgán spolku.

Před zasedáním členské schůze je nutné vyhotovit pozvánku (příloha P I), která je považovaná za právní jednání. Povinnými obsahovými náležitostmi pozvánky jsou místo, čas a pořad zasedání. Jakou formou bude pozvánka doručena členům, však záleží na preferencích spolku. Pozvánka může být doručena členům buď elektronickou formou (e-mail), písemnou formou (dopis), zveřejněna na webových stránkách spolku, anebo fyzicky vyvěšena např. na nástěnce v sídle spolku.

Zápis ze zasedání členské schůze

Členská schůze je schopna usnášet se za účasti většiny členů. Z každého zasedání členské schůze musí být vyhotoven zápis osvědčující její průběh a doklad o přijetí příslušných usnesení. Tento zápis musí být vyhotoven do třiceti dnů od jejího ukončení. Zápis ze zasedání je písemnou formou a je opatřen podpisy všech zúčastněných. Vyhotovení zápisu zajišťuje statutární orgán spolku. Není-li to možné, vyhotoví zápis ten, kdo zasedání převzal nebo koho tím pověřila členská schůze.

Zápis ze zasedání členské schůze musí mít minimálně tyto náležitosti:

- svolavatel členské schůze,
- způsob svolání,
- datum zasedání,
- kdo jednání zahájil,
- předsedající,
- informace o zvolení dalších činníků (členů pracovních orgánů),
- přijatá usnesení,
- datum vyhotovení zápisu.

Do práv členů spolku spadá také právo nahlížet do zápisů ze zasedání, a to na základě podmínek, které jsou určeny stanovami. Neurčí-li stanovy jinak, lze toto právo vykonat v sídle spolku.

5.2.4 Nový členové a členské příspěvky

Členství již v existujícím spolku vzniká akceptací přihlášky uchazeče spolkem. Rozhodování o přijetí člena a samotný vznik členství je stanoveno ve stanovách spolku. Jestliže stanovy neuvádí, kdo je oprávněn rozhodovat o přijetí uchazeče, je jím nejvyšší orgán spolku. Ve stanovách si spolek nadiktuje podmínky vzniku členství, které může být podmíněno buď odevzdáním písemné přihlášky, zaplacením členského příspěvku anebo v případě kandidátů na členství uplynutím zkušební doby. Členské příspěvky mohou být jak pravidelné, tak nepravidelné, stejně tak vstupní členský příspěvek je třeba ve stanovách více specifikovat.

Povinnost platit členské příspěvky vychází ze stanov, kde je zároveň stanovena také částka a splatnost tohoto příspěvku. Stanovy pak také určují, který orgán o těchto záležitostech rozhoduje. Ve stanovách je také výčet všech typů členství, což znamená, že i výše členských příspěvků může být rozdílná, např. snížená výše členského příspěvku pro studenty, děti, důchodce nebo rozdílné sazby pro členy jako právnické osoby či fyzické osoby apod.

Spolek vede seznam členů, který slouží jako základní zákonný rámec pro evidenci členské základny, není však zákonem povinný. Jestliže ale spolek seznam členů vede, musí určit zásady pro jeho vedení – způsob vedení, provádění zápisů a výmazů členů, zapisované skutečnosti, možnost případně způsob zveřejnění seznamu aj.

Členství může zaniknout dobrovolně (např. vystoupením nebo dohodou) či nedobrovolně (např. zánikem spolku, automaticky z důvodu neplacení členských příspěvků člena, vyloučením člena apod.)

5.2.5 Rozšíření činnosti

Nestátní neziskové organizace mají možnost provozování doplňkové, vedlejší či jiné činnosti. Doplňková činnost představuje způsob, jak může nestátní nezisková organizace – spolek, dospět ke zlepšenému výsledku hospodaření, jak může využít veškerý potenciál svého bytí a jak rozvíjet a podporovat svoji hlavní činnost. Čistý zisk z doplňkové činnosti představuje financování hlavní činnosti, tzn. musí být použit pro účely spolku, např. rozvoj spolku, k pokrytí nákladů v hlavní činnosti apod. Doplňková činnost nesmí být ztrátová.

Spolek může ve své doplňkové činnosti realizovat podnikání, jestliže splní podmínku živnostenského oprávnění. Živnostenské oprávnění může být uděleno buď jednomu z členů, popřípadě více jednotlivým členům spolku, nebo může být živnostenské oprávnění uděleno celému subjektu. Na základě vyřízení živnostenského oprávnění spolek pak nechá zapsat předmět doplňkové činnosti do spolkového rejstříku. Vymezení doplňkové činnosti je pak také důležité doplnit do stanov spolku.

Spolek nebo člen spolku může vybírat z živností volných, řemeslných i vázaných (ohlašovací živnost), případně koncesované (nejméně pravděpodobné). Jestliže je žádáno o živnostenské oprávnění pro právnickou osobu je nezbytné, aby si v případě řemeslné a vázané živnosti právnická osoba zvolila svého odpovědného zástupce, který dodrží všechny zákonem dané podmínky. Odpovědnou osobou může být statutární orgán, člen anebo jiná osoba.

V případě všech tří živností musí odpovědná osoba splnit všeobecné podmínky provozování živnosti, těmi jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. V případě řemeslné a vázané živnosti pak navíc musí odpovědná osoba splnit ještě odbornou způsobilost.

Živnost volná

- odborná způsobilost není stanovena,
- živnost obsahuje 82 oborů činností, z nichž lze vybírat.

Živnost řemeslná

- odbornou způsobilost je nutné prokázat buď výučním listem, maturitou v oboru, vysokoškolským diplomem, rekvalifikací nebo šestiletou praxí v oboru např. potvrzení o zaměstnání.

Živnost vázaná

- odborná způsobilost je upravena zvláštními právními předpisy.

Postup při podání žádosti o živnostenské oprávnění

Registrační formulář pro právnické osoby obsahuje tyto údaje:

- název a sídlo právnické osoby,
- údaje odpovědné osoby, která zastupuje právnickou osobu (jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo, trvalé bydliště),
- IČO právnické osoby,

- předmět vykonávané činnosti,
- provozovna (místo provozování živnosti).

Potřebné dokumenty k registračnímu formuláři:

- výpis z trestního rejstříku oprávněné osoby (nesmí být starší než 3 měsíce, a musí být úředně ověřen),
- výpis z veřejného rejstříku (nesmí být starší než 3 měsíce),
- prohlášení odpovědného zástupce o souhlasu s ustanovením do funkce s úředně ověřeným podpisem,
- úředně ověřen doklad o prokázání odborné způsobilosti (v případě řemeslné a vázané živnosti),
- potvrzení o zaplacení správního poplatku.

Podání registračního formuláře lze:

- osobně u centrálního registračního místa,
- osobně na kterémkoliv kontaktním místě veřejné správy – Czech POINT,
- doporučeným dopisem,
- elektronicky prostřednictvím datové schránky.

Při dodržení všech podmínek, je proveden zápis do živnostenského rejstříku do pěti pracovních dnů ode dne doručení registračního formuláře.

5.3 Účetní aspekty

Právnícké osoby, které mají sídlo na území ČR, mají povinnost vést účetnictví ode dne svého vzniku – ode dne zápisu do veřejného rejstříku, až do dne svého zániku. To znamená, že po zapsání spolku do spolkového rejstříku, je nutné, aby tato účetní jednotka založila účetní agendu.

Za vedení účetnictví odpovídá statutární orgán právnické osoby. Účetnictví může být vedeno elektronicky prostřednictvím účetních softwarů, anebo v aplikacích Microsoft Office např. prostřednictvím Wordu, Excelu apod. Účetnictví může být vedeno také v papírové podobě.

Před zahájením účetního období, je nutné rozhodnout, zda bude účetní jednotka uplatňovat hospodářské či běžné účetní období. Pro spolky je typické běžné účetní období, tzn. kalendářní rok.

Jednoduché účetnictví

Spolky mohou vést jednoduché účetnictví již v roce vzniku nebo zahájení činnosti, pokud lze předpokládat, že účetní jednotka k rozvahovému dni prvního účetního období splní stanovené podmínky. Spolky, které vedou jednoduché účetnictví, se kromě zákona o účetnictví řídí také vyhláškou č. 325/2015 Sb., která některá ustanovení zákona o účetnictví rozvádí. Předmětem jednoduchého účetnictví jsou výdaje a příjmy, majetek a závazky. Podle zákona o účetnictví musí spolek vést záznamy v účetních knihách, kterými jsou peněžní deník, kniha pohledávek a závazků a pomocné knihy ostatních složek majetku. Spolek má také povinnost sestavovat přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích. Všechny tyto účetní knihy musí tedy ÚJ nejprve založit.

První nezbytnou účetní knihou spolku je tedy peněžní deník. Peněžní deník slouží k evidování peněžních prostředků bankovního účtu a hotovosti zvláště. Ty pak lze dále členit podle potřeb spolku a v návaznosti na to, může spolek vést přehled o příjmech a výdajích. Finanční prostředky jsou v peněžním deníku sledovány ve dvou sloupcích, podle toho, kterého zdroje se daný příjem či výdaj týká, tzn. buď pokladny nebo bankovního účtu. Peněžní prostředky v hotovosti lze uchovávat v pokladně, která bývá nejčastěji umístěna na bezpečném místě v sídle spolku. Ostatní transakce prováděné prostřednictvím bankovního účtu jsou prováděny zejména přes bankovní účet spolku, nikoli přes bankovní účet některého člena. V návaznosti na peněžní deník, sestavuje ÚJ také přehled o příjmech a výdajích.

Druhou důležitou účetní knihou je kniha pohledávek a závazků. Ta slouží k evidování přijatých a vydaných faktur, záloh, vyúčtování dotací, energií apod. K evidování neuhrazených pohledávek a závazků pak slouží přehled majetku a závazků

Podle potřeb ÚJ je možné vést také tzv. pomocné knihy. Jejich skladba se odvíjí právě od potřeb subjektu. Nejčastěji zakládanou pomocnou knihou je inventární kniha dlouhodobého a drobného majetku. Tato kniha slouží k evidenci majetku a obsahuje údaje, které jsou závislé na druhu majetku. Základními informacemi jsou však název, popis či číselné označení majetku, ocenění majetku, datum pořízení a uvedení majetku do užívání a datum a způsob vyřazení majetku. Jestliže se jedná o odpisovaný majetek podle zákona o daních z příjmů, je nutné uvést i informace o zvoleném způsobu odpisování a o výši daňových

odpisů za zdaňovací období. Majetkové karty jsou důležitým podkladem pro provádění inventarizace, ta je zpravidla prováděna jednou ročně, a to na konci účetního období. Další často zakládánou knihou je kniha zásob a skladní karty. Ty slouží k evidenci zásob a obsahují zejména údaje o identifikaci položky (název nebo popis zásoby), datum pořízení, pořizovací cenu, počet jednotek dané položky a datum a způsob vyřazení položky. Dále, zejména spolky vedou knihu, kterou je evidence pořádaných akcí. Do této evidence se zaznamenávají všechny příjmy a výdaje, které přímo souvisejí s konkrétní pořádanou akcí. ÚJ tak získá přehled o potřebných finančních prostředcích na danou akci, stejně jako po skončení akce získá celkový pohled na konanou akci – zda byla daná akce zisková či ztrátová. Celkovou částku příjmů a výdajů pořádané akce může ÚJ pak zaznamenat pouze do jednoho řádku peněžního deníku, a uvést ji jako položku, která ovlivní základ daně. Často jsou zakládány také knihy cenin, mzdové knihy, kniha jíst, evidence přijatých darů nebo dárců či podporovatelů, seznamy dobrovolníků apod.

Ještě, než však ÚJ začne o vzniklých skutečnostech účtovat je po založení účetních knih také nezbytné jejich otevření, tzn. že je třeba zaznamenat počáteční stavy účtů. Je také důležité, aby pro všechny účetní operace existoval adekvátní účetní doklad. Všechny účetní doklady musí ÚJ podle zákona o účetnictví povinně evidovat a také archivovat po dobu 5 let.

Na konci účetního období musí ÚJ provést inventarizaci majetku a zásob a případně o vzniklých rozdílech účtovat. Dále je žádoucí zaúčtovat případné vzniklé kurzové rozdíly a v neposlední řadě je důležité také vypořádání dosaženého výsledku hospodaření. Následně pak ÚJ účetní knihy uzavře, tzn. zaznamená konečné stavy účtů. Po uzavření účetních knih ÚJ musí sestavit roční přehled o příjmech a výdajích, který má souvislost s peněžním deníkem a také přehled o majetku a závazcích, který má souvislost s knihou pohledávek a závazků. ÚJ nesmí také zapomenout na zveřejňovací povinnost těchto přehledů.

5.4 Daňové aspekty

I když jsou nepodnikající právnické osoby od většiny daní osvobozeny, ať už absolutně či podmíněně, jsou daňovými poplatníky.

5.4.1 Daň z příjmů právnických osob

Ze všeho nejdříve je nezbytné určit, zda subjekt patří mezi veřejně prospěšné poplatníky, od toho se dále odvíjí, zda bude mít subjekt se statutem veřejně prospěšného poplatníka široký nebo úzký základ daně. Spolky jsou veřejně prospěšnými poplatníky s úzkým základem

daně, tzn. že předmětem daně jsou příjmy z nepodnikatelské činnosti – jestliže výdaje, které souvisí s těmito příjmy jsou nižší a také příjmy z vedlejší činnosti. Je tedy nezbytné, aby daný subjekt měl ve stanovách správně vymezenou svoji hlavní a doplňkovou činnost, je to velmi důležité pro správné stanovení základu daně.

Pro zjištění základu daně a vyplnění daňového přiznání je nezbytné provést tzv. rozbor výsledku hospodaření. V praxi mají NO nejčastěji vytvořenou tabulku, která obsahuje náklady a výnosy rozdělené podle typů činností – tzn. na hlavní a vedlejší činnost, případně ostatní výtěžnou činnost nebo podnikání. Tento rozbor výsledku hospodaření je pak nezbytným podkladem, který daňového poplatníka opravňuje využít daňových úlev, např. vynětí či osvobození výnosů a nákladů, pokud splňují zákonem dané požadavky.

Prakticky to tedy znamená, že spolek vede přehled z hlavní činnosti a přehled z doplňkové činnosti. Přehled z hlavní činnosti obsahuje jednotlivé typy výnosů, výši členských příspěvků, dotací státu a samospráv, darů, výši ostatních provozních výnosů, výši úroků, celkovou částku nákladů a jejich skladbu, vč. příslušnosti k jednotlivým činnostem a hospodářský výsledek hlavní činnosti. Zjišťování ziskovosti či ztrátovosti hlavní činnosti, vyžaduje sledování příjmů a výdajů bez vlivu jiných nezdaňovaných příjmů a s nimi souvisejících nedaňových výdajů. Je žádoucí porovnávat jen zdanitelné příjmy a související daňově uznatelné výdaje.

Přehled z doplňkové činnosti pak obsahuje jednotlivé typy výnosů (např. výši tržby z nájmu, reklam a ostatních výtěžných činností), základní rozčlenění nákladů vztahujících se k doplňkové činnosti nebo činnostem, hospodářský výsledek doplňkové činnosti/činností.

Příjmy nevýtěžných právnických osob se skládají z těchto typů:

- příjmy, které nejsou předmětem daně,
- příjmy, které jsou předmětem daně,
 - jsou vždy předmětem daně,
 - zdaňují se podle zákonem stanovených podmínek,
 - podnikatelská činnost (příjmy z hospodářské činnosti, vedlejší činnosti, doplňkové činnosti a jiné činnosti)
 - osvobozené příjmy

Příjmy, které jsou vždy předmětem daně bez ohledu, ze které činnosti plynou jsou příjmy z reklamy (lze snížit pouze o související náklady), členské příspěvky, úroky (úroky z účtu jsou zdaňovány u veřejných poplatníků s úzkým daňovým základem zvláštní sazbou daně 19 %) a příjmy z nájemného s výjimkou státního majetku (lze snížit pouze o související náklady).

Příjmy z hlavní (nepodnikatelské) činnosti jsou předmětem daně, jestliže náklady, které jsou vynaložené v rámci této činnosti jsou nižší. Oproti tomu příjmy z doplňkové, vedlejší či jiné činnosti jsou vždy předmětem daně.

Předmětem daně nejsou ztrátové nepodnikatelské činnosti, dotace, příspěvky nebo jiná plnění z veřejných rozpočtů, podpora z Vinařského fondu, úplata, která je příjmem státního rozpočtu (např. nájem a prodej státního majetku) a příjmy z bezúplatného nabytí věci podle zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi.

Osvobozeným příjmem jsou členské příspěvky podle stanov, úrokové příjmy, které plynou z prostředků veřejné sbírky pořádané k zákonem vymezeným účelům, příjmy poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání, které jim plynou jako odvod části výtěžku loterií a jiným podobných her povolených podle zvláštního právního předpisu, aj. Veřejně prospěšný poplatník může navíc uplatnit osvobození od bezúplatného příjmu z nabytí dědictví nebo odkazu bezúplatného příjmu, pokud bude dar využit pro zákonem vymezeným účelům nebo pro kapitálové dovybavení. Pokud bude toto osvobození uplatněno, je nezbytné, aby daňový poplatník ze základu daně vyloučil všechny související náklady s bezúplatným příjmem. Daňový poplatník však toto osvobození nemusí uplatnit. Jestliže příjmy nejsou předmětem daně, anebo jsou od daně z příjmů osvobozené, tak náklady na tyto příjmy jsou daňově neuznatelné. V případě osvobození přijatých darů je nutné sledování použití darů a náklady hrazené z těchto darů považovat za daňově neuznatelné. Veřejně prospěšný poplatník může dále také uplatnit odčitatelnou položku ve výši 300 000 Kč neboli 30 % ze základu daně, maximálně však o 1 000 000 Kč. To znamená, že si poplatník může snížit základ daně o tuto odčitatelnou položku (do výše základu daně), pod podmínkou, že prostředky získané touto úsporou na dani, v následujícím zdaňovacím období, použije ke krytí výdajů provozovaných nepodnikatelských činností.

Daňové přiznání

Veřejně prospěšný poplatník nemá povinnost podávat daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob, v případě že má pouze příjmy, které nejsou předmětem daně, osvobozené

příjmy nebo příjmy, ze kterých se daň vybírá srážkou podle zvláštní sazby daně. Prakticky to znamená, že pokud bude mít spolek ve své hlavní činnosti vyšší výdaje než příjmy, nebude tato činnost předmětem daně. Jestliže do jeho dalších příjmů budou patřit osvobozené členské příspěvky a úroky zdaněné zvláštní srážkovou sazbou, v takovém případě nebude spolek povinen podávat daňové přiznání.

V případě, že veřejně prospěšný poplatník bude povinen podat daňové přiznání, učiní tak nejpozději do tří měsíců po uplynutí zdaňovacího období. Jestliže je daňové přiznání poplatníka zpracováváno a podáváno daňovým poradcem, anebo pokud jeho účetní závěrka podléhá ověření auditorem, potom je tato lhůta podání prodloužena na šest měsíců. Součástí daňového přiznání jsou také další dokumenty, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha, případně přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích. Daňové přiznání může být podáno finančnímu úřadu v listinné podobě buď osobě či poštou, anebo může být podáno elektronicky prostřednictvím datové schránky.

5.4.2 Silniční daň

Předmětem silniční daně jsou motorová vozidla a jejich přípojná vozidla, registrovaná a provozovaná v ČR. Poplatníkem silniční daně se může stát i veřejně prospěšný poplatník, jestliže používá vozidla k podnikatelské činnosti. Předmětem silniční daně u veřejně prospěšného poplatníka jsou vozidla, která jsou plně nebo zčásti používána v rámci doplňkové činnosti a vozidla, která jsou používána v jednotlivých hlavních činnostech, které zároveň budou podléhat dani z příjmů.

Silniční daň nebude platit nevýdělečná právnická osoba, která vlastní vozidla, která jsou využívána pouze v rámci činností, které nejsou předmětem daně z příjmů. Jestliže nevýdělečná právnická osoba používá vozidlo jak pro hlavní, tak i podnikatelskou činnost, musí sledovat ujeté kilometry zvlášť. Zpravidla podle počtu ujetých kilometrů je v nákladech evidovaná pro každou činnost zvlášť spotřeba pohonných hmot, daňové odpisy vozidla a zaplacená silniční daň. Jestliže zaměstnanec nevýdělečné právnické osoby např. při pracovní cestě využije své vlastní motorové vozidlo, pak se tato právnická osoba stává poplatníkem silniční daně. V takovém případě sazba daně 25 Kč za každý den použití osobního automobilu. Silniční daň nevýdělečná právnická osoba neplatí, pokud tuto daň již zaplatil provozovatel vozidla (zaměstnanec), který používá toto vozidlo k podnikání.

Poplatníkem silniční daně je ten, kdo je jako provozovatel zapsán v technickém průkazu vozidla. Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok, a roční sazba daně pro každé jednotlivé

vozidlo se zjistí na základě údajů uvedených v technickém průkazu vozidla. Poplatník je povinen vést evidenci o zaplacené dani a zálohách na daň podle jednotlivých vozidel. Zálohy na daň jsou splatné do 15. dubna, 15. července, 15. října a 15. prosince. Tyto zálohy se vypočtou jako 1/12 příslušné sazby na každý kalendářní měsíc, ve kterém u vozidla trvala, vznikla nebo zanikla daňová povinnost v rozhodném období.

Daňové přiznání

Daňové přiznání musí poplatník podat do 31. 1. kalendářního roku, který následuje po uplynutí zdaňovacího období. Daňové přiznání poplatník vyplňuje na základě technického průkazu vozidla. Do nezbytných úkonů poplatníka v daňovém přiznání patří výpočet daně, vyčíslení případných osvobození, slev na dani a stanovení konečné výše daně. Do daňového přiznání je poplatník povinen uvést také vozidla, která jsou od daně osvobozená. Silniční daň patří mimo jiné v rámci daně z příjmů do daňově uznatelných nákladů. Daňové přiznání je nutné podat pouze v elektronické podobě prostřednictvím daňového portálu.

5.4.3 Daň z nemovitých věcí

Daň z nemovitých věcí tvoří daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek. Poplatníkem je vlastník pozemku nebo vlastník zdanitelné stavby. Nevýdělečných právnických osob se tedy tato daň týká pouze v případě, pokud vlastní pozemek, stavbu případně jednotku. Nicméně pokud má spolek ve vlastnictví pozemek, který tvoří jeden funkční celek se stavbou, jedná se o osvobozenou položku od daně. Jestliže nejsou pozemky a stavby užívány za účelem podnikání, pronájmu a nejsou propachtovány, pak jsou od daně také osvobozeny. Nevýdělečné právnické osoby se tedy stávají plátcem daně, jestliže pozemky a stavby pronajímají, popřípadě pokud jim tento majetek slouží k podnikatelské činnosti (v doplňkové činnosti). Mimo jiné zaplacená daň z nemovitých věcí je daňově uznatelným nákladem v rámci daně z příjmů.

Zdaňovacím obdobím pro tuto daň je kalendářní rok, přičemž je daň splatná k 31. 5. daného roku jednou splátkou (jestliže je splátka vyšší než 5 000 Kč, pak je splatná ve dvou splátkách). Daňové přiznání podává poplatník příslušnému správci daně do 31. ledna zdaňovacího období, a to pouze v prvním roce, v dalších letech pak jen v případě, pokud došlo ke změnám.

5.4.4 Daň z přidané hodnoty

Právnícká osoba, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, je osobou povinnou k dani, jestliže uskutečňuje ekonomickou činnost.

Ekonomickou činností je činnost výrobců, obchodníků a osob poskytujících služby, včetně důlní činnosti a zemědělské výroby a výkonu svobodných a jiných podobných povolání, která je vykonávána se záměrem získávání pravidelného příjmu. Ekonomickou činností je zejména činnost, která spočívá ve využívání hmotného a nehmotného majetku za účelem pravidelného příjmu. Tato činnost může být zdanitelným nebo osvobozeným plněním.

Plátcem DPH se stává nevýdělečná právnícká osoba, tehdy, pokud překročí výši obratu – souhrn úplat bez daně, pro povinnou registraci k DPH. Tudiž, plátcem DPH je osoba povinná k dani se sídlem v tuzemsku, jejichž obrat za nejvýše 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 2 000 000 Kč, s výjimkou osoby, která uskutečňuje pouze plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně. V takovém případě musí subjekt podat přihlášku k registraci daně do 15 dnů po skončení kalendářního měsíce, ve kterém byl obrat překročen. Plátcem DPH se pak daňový subjekt stává od prvního dne druhého měsíce po měsíci, ve kterém daná skutečnost nastala.

Dále se nevýdělečná právnícká osoba může stát identifikovanou osobou. Identifikovanou osobou se daňový subjekt stává zejména při kontaktech se zahraničím, tzn. pokud daňový subjekt realizuje obchody se zahraničím. V takovém případě se musí daňový subjekt opět registrovat k dani v uvedené lhůtě. Identifikované osoby nemají nárok na odpočet DPH. Nárok na odpočet mají pouze plátcí daně, a to za zákonem stanovených podmínek.

Daňové přiznání

Daňové přiznání k DPH jsou povinni podat všechny osoby – plátcí DPH, identifikované osoby apod., vždy do 25. dne od konce zdaňovacího období (měsíce nebo čtvrtletí), v této lhůtě je daň také splatná. Daňové přiznání je nutné podat, i když daňovému subjektu nevznikla žádná daňová povinnost, a to pouze v elektronické podobě prostřednictvím daňového portálu.

5.4.5 Spotřební daně

Spotřební daně se nevýdělečných poplatníků se ve většině případech netýkají. Týkaly by se jich pouze v případě, že by tito poplatníci vykonávali činnosti spojené s vybranými výrobky,

těmi jsou minerální oleje, líh, pivo, víno a meziprodukty, tabákové výrobky. Správu těchto daní vykonávají celní orgány.

6 VOLBA PRÁVNICKÉ OSOBY

6.1 Vize spolku

Vize založení právnické osoby vznikla z nápadu skupiny lidí, kteří mají společný koníček, a to vědu ornitologie. Jelikož se tato skupina původních pěti lidí postupem času neustále rozšiřuje, vznikla úvaha o založení neziskové organizace.

Jelikož uvedená skupina osob nechce tyto aktivity provozovat primárně za účelem dosahování zisku byla jasnou volbou právě nezisková organizace. Hlavním záměrem založení neziskové organizace je propojit lidi se zájmem o ornitologii Zlínského kraje a jeho okolí, a vybudovat tak komunitu lidí se společným zájmem. Cílem je také zúčastnit poznatky všech zúčastněných osob současné skupiny, podpořit rozvoj samotné vědy a šířit povědomí o životě ptáků a jejich výskytu v ČR. Jednou z vizí založení neziskové organizace je také navázat na činnost České společnosti ornitologické a více tak rozšířit její aktivity na Zlínsku. Důvodem založení právnické osoby jako takové, je získání právní subjektivity, která s sebou přináší několik výhod. Jednou z nich je snazší získání finančních podpor, dotací či darů na podporu činnosti organizací. Dále také umožnění nabývat majetek, přijímat dary či o zmíněné dotace či granty žádat. Další nespornou výhodou je možné zapojení se do územního či stavebního řízení za účelem ochrany životního prostředí. Právní subjektivita také přináší lepší pozici daného subjektu při vyjednávání s jinými právnickými osobami, jakými jsou např. úřady měst, krajů apod. Právní subjektivita také přináší atraktivitu subjektu pro sponzory, jelikož ti si mohou sponzorským příspěvkem snížit základ daně.

6.1.1 Právní forma

Výběru jsou podrobeny tři možné právní formy, které fungují na neziskovém principu – spolky, nadace a nadační fondy a ústav.

Spolek

Spolky jsou univerzální formou právnické osoby, kterou lze založit za účelem naplňování jakéhokoliv společného zájmu. Založení spolku je vhodné v případě, kdy má určitá skupina lidí společný zájem nebo společný cíl, na jehož dosažení by se ráda společně podílela. Spolek nabízí spojení lidí, kteří mají stejné cíle a zájmy neboli vytvoření spřízněné skupiny, jejíž hlas bude mít mnohem větší váhu, než hlas pouze jednotlivce. Tato právní forma nevyžaduje žádný základní kapitál ani minimální vklad, jedinou nutnou podmínkou je, že spolek musí založit nejméně tři osoby. Členové spolku neručí za jeho dluhy. Spolky mohou vstupovat do

správních řízení, ve kterých se rozhoduje o velkých záležitostech a tímto způsobem tak mohou mnoho ovlivnit. Hlavní náplní spolku je tedy sdružování občanů za účelem neziskových aktivit, nejčastěji v oblastech kultury, sportu, ochrany přírody apod. Spolku je také dovoleno provozovat ve své doplňkové činnosti podnikání či jiné výdělečné činnosti po splnění podmínky živnostenského oprávnění. Podmínkou však také je, že zisk z takové činnosti, může být použit pouze pro spolkovou činnost, tedy na podporu či rozvoj hlavní činnosti spolku nebo na jeho provoz. Je zde také možná daňová uznatelnost nákladů na provoz spolku. K založení a fungování spolku není potřeba notářský zápis, navíc tento typ neziskové organizace nabízí volbu různých druhů členství, což umožní nastavit např. různou výši členských příspěvků. Pružně je možné upravit i vnitřní organizaci a fungování spolku.

Nadace a nadační fond

Nadace i nadační fond jsou účelové sdružení majetku, které zakládá jeden nebo více zakladatelů za veřejně prospěšným nebo dobročinným účelem a k dosahování společensky nebo hospodářsky užitečných cílů. Příkladem může být zejména pomoc postiženým dětem, seniorům nebo ochrana životního prostředí. Nadace a nadační fondy se také mnohdy podílejí na řešení krizových situací např. při povodních nebo tornádu. Hlavním záměrem nadací a nadačních fondů je zejména poskytování peněžní podpory – grantů, případně poskytnutí propagace. Nadace i nadační fondy mohou ve své vedlejší činnosti realizovat podnikání či jinou výdělečnou činnost. Tak jako u spolků, i zde je podmínka, že výdělek musí sloužit výlučně k podpoře účelu nadace či nadačního fondu. Vedlejší činností nadací či nadačních fondů často bývá pořádání benefičních akcí, tombol, vydávání publikací apod. Vnitřní organizace nadace i nadačního fondu je dána. Obě právní formy musejí povinně zřídit statutární a kontrolní orgán, jestliže jejich nadační kapitál dosáhne hodnoty 5 mil. Kč. Založení nadace i nadačního fondu vyžaduje notářský zápis. V případě nadací je povinná i výše nadační jistiny, která musí činit alespoň 500 000 Kč. Nadační fond oproti nadaci nemá stanovenou minimální hodnotu vkladu, nemá nadační jistinu ani kapitál a vklady nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu, jak je tomu u nadací. Nespornou výhodou založení nadace či nadačního fondu je, že výnosy z nadačního jmění jsou osvobozeny od daně z příjmu. Zřízení nadace či nadačního fondu má však i své stinné stránky, např. povinnost vést podvojně účetnictví a také nutné každoroční ověření účetní závěrky auditorem.

Ústav

Ústavy zejména provozují společenské nebo hospodářské činnosti užitečné pro veřejnost. Často jde o vědecké, zdravotnické, vzdělávací či kulturní instituce. Podstatou služeb ústavů je dostupnost služeb pro kohokoli, kdo splní předem stanovené podmínky, nelze však předem charakterizovat skupiny osob, kterým budou služby poskytovány. Tato skutečnost je hlavní odlišností od spolků, které mohou být založeny i za účelem, který prospěje pouze zakladatelům spolku. I ústavy mohou provozovat výdělečnou vedlejší činnost, zisk však musí být opět použit jen k podpoře činnosti, pro niž byl ústav založen nebo k úhradě nákladů na vlastní správu. Ústav je zakládán zakladatelskou listinou, která se pořizuje notářským zápisem, k samotnému vzniku ústavu pak dochází zápisem ústavu do veřejného rejstříku. Povinností zakladatele ústavu je tak jako v případě nadací, složit vklad, který však není minimálně stanoven. Vnitřní organizace ústavu je také zákonem dána. Prakticky to znamená, že je nutné zřídit statutární orgán (ředitele), a také správní radu. Zakladatelů ústavu může být více, avšak velkou nevýhodou je skutečnost, že ústav není členskou organizací jako spolek a funguje na zaměstnaneckém principu.

6.1.2 Výběr vhodného typu NNO

Všechny tři formy právnické osoby jsou zřizovány za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti a mohou ve své vedlejší činnosti provozovat podnikání nebo jinou výdělečnou činnost. Ovšem cíle zmíněných právních forem se ve své podstatě liší. V případě nadací nebo nadačních fondů je cílem především finanční podpora a propagace veřejného zájmu, ústav je naopak vhodnou formou především pro poskytovatele veřejně prospěšných služeb, zejména v oblastech vzdělání, výzkumu, vědy, zdravotnictví či jiné odborné nebo specializované služby. Cílem spolku je na rozdíl od obou právních forem sdružování občanů za účelem neziskových aktivit a uspokojování zájmů nejen členů spolku. Vnitřní organizace jak nadace, tak i ústavu je dána a obě právní formy vyžadují složit vklad, což znamená, že spolek je nejlevnější právní formou. Založení i fungování všech tří právních forem však s sebou nese administrativně – právní náročnost. Zakladatelé musí absolvovat a splnit řadu administrativních a právních procesů, které jsou jim uloženy, jak ve správní či ekonomické oblasti. S ohledem na nutnost pořízení notářského zápisu, jak je tomu v případě ústavu, nadace i nadačního fondu je založení spolku zároveň také nejméně administrativně náročné.

Jestliže je aplikována vize výše popsané představy založení NO na uvedené typy právní formy, je zřejmé, že nadace ani nadační fond není vhodnou právní formou k realizaci výše popsaných aktivit. Ústav se na první pohled jeví jako vhodná právní forma, jelikož ústavy provozují společenské či hospodářské činnosti užitečné pro veřejnost. Nicméně ústavy poskytují služby, které mají uspokojovat potřeby a zájmy především veřejnosti, kdežto spolky mohou být založeny i za účelem, který prospěje pouze zakladatelům spolku. Další rozhodnou skutečností je, že ústavy nefungují na členském principu tak jako spolky, proto ani ústav není vhodnou právní formou. Jestliže jsou zohledněny všechny uvedené skutečnosti, je zřejmé, že nejvhodnější formou je opravdu spolek.

7 SPOLEK AMATÉRSKÝCH ORNITOLOGŮ (SAO)

Členskou základnu v době založení spolku tvoří především zakladatelé. Postupem času se skupina zájemců o spolek rozrostla o další členy, a tak komunitu členů tvoří zejména rodinní příslušníci, příbuzní a kamarádi původních zakladatelů. Než spolek nabije právní subjektivitu, dá se předpokládat, že komunitu založeného spolku bude tvořit celkem čtrnáct členů.

7.1 Založení a vznik SAO

Založení spolku

Spolek je zakládán usnesením ustavující schůze, alespoň třemi osobami. Před samotným konáním ustavující schůze, je nezbytné informovat zájemce o založení spolku o konání ustavující schůze a to nejméně 30 dní před jejím konáním. Svolavatel musí dále vypracovat návrh stanov (příloha P II), předpřipravit listinu přítomných a zápis z ustavující schůze (příloha P III), formuláře čestného prohlášení o způsobilosti být členem orgánu právnické osoby a souhlasu se zápisem údajů do veřejného rejstříku (příloha P IV) a formulář souhlasu vlastníka nemovité věci s umístěním sídla spolku (příloha P V).

Jestliže se tak stane, proběhne jednání ustavující schůze. Ustavující schůzi zahájí svolavatel, který zároveň vyzve přítomné k podpisu listiny přítomných a který přítomné seznámí s programem jednání a s podmínkami jednání na schůzi. Poté svolavatel předloží návrh stanov a přistoupí se k hlasování o jejich přijetí. Jestliže bude většina přítomných s návrhem stanov souhlasit, zvolí se zároveň orgány spolku. Pak už stačí jen čestná prohlášení o způsobilosti být členem orgánu právnické osoby a souhlasy se zápisem údajů do veřejného rejstříku a formulář souhlasu vlastníka nemovité věci s umístěním sídla spolku opatřit podpisy a vyhotovit zápis z ustavující schůze. Svolavatel také musí dohlédnout na správnost a úplnost listiny přítomných. Následně se vyplní návrh na zápis do spolkového rejstříku a přistoupí se k jeho podání.

Návrh na zápis do spolkového rejstříku pověřená osoba vyplní elektronicky na webu www.or.justice.cz. Následně vyplněný formulář stáhne a opatří jej úředně ověřeným podpisem. To znamená, že pověřená osoba ještě před odesláním návrhu navštíví nejbližší kontaktní místo veřejné správy (Czech POINT), a na základě prokázání totožnosti občanským průkazem, podpis za správní poplatek ve výši 30 Kč ověří. Poté může návrh na zápis do spolkového rejstříku se všemi požadovanými dokumenty doporučeně odeslat

Krajskému soudu Brno. Posledním úkolem pověřené osoby je elektronicky doručit aktuální znění stanov rejstříkovému soudu, jelikož stanovy se dle zákona zakládají do Sbírký listin.

Vznik spolku

Jestliže vše proběhne v pořádku, zapíše rejstříkový soud do 5 dnů ode dne podání návrhu, spolek do spolkového rejstříku. Spolek vznikne dnem zápisu do spolkového rejstříku.

7.2 Účetnictví a daně

Spolky mají povinnost od svého vzniku vést účetnictví. Za předpokladu, že spolek není plátcem DPH, hodnota jeho majetku nepřesáhne 3 mil. Kč a výše jeho příjmů za poslední účetní období nepřesáhne 3 mil. Kč, může spolek vést pouze jednoduché účetnictví. Jelikož lze důvodně předpokládat, že spolek splní tyto uvedené podmínky k rozvahovému dni prvního účetního období, může daný spolek vést jednoduché účetnictví již v roce svého vzniku. To znamená, že spolek bude evidovat záznamy v účetních knihách, kterými jsou peněžní deník, kniha pohledávek a závazků a pomocné knihy ostatních složek majetku. Dále bude na konci účetního období také povinně sestavovat přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích.

Peněžní deník je nezbytnou účetní knihou, kterou musí spolek založit. Zde spolek bude zaznamenávat všechny příjmy a výdaje provedené jak v hotovosti, tak přes bankovní účet, ale také převody uskutečněné mezi pokladnou a bankovním účtem. Tyto účetní operace budou zaznamenávány chronologicky do jednotlivých řádků. Po založení této účetní knihy je nutné zapsat počáteční stav peněžních prostředků. Spolek také musí evidovat všechny účetní doklady, které souvisejí s danou účetní operací, tzn. příjmový pokladní doklad, výdajový pokladní doklad a výpis z bankovního účtu.

Tabulka 1 Vzor peněžního deníku

Peněžní deník													List č.:	
Název organizace: Spolek amatérských omítoletů														
Období: rok 2023														
Ř	Číslo dokladu	Datum	Doklad	Text	Pokladna		Bankovní účet		Příběžné položky		Příjmy ovlivňující ZD	Výdaje ovlivňující ZD	Příjmy neovlivňující ZD	Výdaje neovlivňující ZD
					Příjem	Výdej	Příjem	Výdej	příjem	Výdej				
a	b	c	d	e	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0				PS										
1														
2														
3														
4														
5														
6														
Součet														
Stav k 31. 12.														
Součet											Základ daně:		Rozdíl:	
Poznámka:											Podpis zodpovědné osoby:			

Kniha pohledávek a závazků je další nezbytná účetní kniha spolku. Do této knihy se zaznamenávají účetní operace, na základě účetních dokladů – přijatých faktur, vydaných faktur, smluv či vyúčtování např. za spotřebované energie. Pohledávky a závazky v cizí měně je nutné již ke dni jejich vzniku přecenit a zaevidovat v české měně. Přepočtení sumy se provede dle aktuálního směnného kurzu vyhlášeného ČNB.

Tabulka 2 Vzor knihy přijatých faktur

Přijaté faktury								
Číslo dokladu	Datum přijetí	Dodavatel	Faktura		Text	Číslo účtu	Kč	Zaplaceno dne
			Číslo	Datum splatnosti				

Tabulka 3 Vzor knihy vystavených faktur

Vydané faktury							
Číslo dokladu	Datum vystavení	Odběratel	Číslo faktury	Text	Číslo účtu	Kč	Zaplaceno dne

Pomocné knihy jsou zakládány podle potřeb ÚJ. To znamená, že spolek pomocné knihy bude zakládat podle svého uvážení. Lze ale předpokládat, že spolek povede majetkové knihy, jelikož jsou nezbytným podkladem pro provádění inventarizace, kterou ÚJ provádí vždy na konci účetního období. Inventarizací spolek bude fyzicky zjišťovat skutečný stav evidovaných položek, a porovnávat jej se stavem uvedeným v majetkových knihách. O vzniklých rozdílech, pak musí být vyhotoven zápis a tato skutečnost musí být rovněž zaúčtována. K evidování dlouhodobého a drobného majetku poslouží inventární karta.

Tabulka 4 Vzor inventární karty DM

Inventární karta dlouhodobého majetku č.:				
Název DM:				
Dodavatel:				
Číslo dokladu:				
Pořizovací cena:		Ocenění:		
Datum pořízení:		Datum uvedení do užívání:		
Odpisová skupina:		Způsob odpisování:		
Datum	Text	Sazba/koefficient	Výše odpisu	Zůstatková cena
Způsob vyřazení:		Datum vyřazení:		

Povinností spolku je na konci účetního období sestavit přehled o příjmech a výdajích a také přehled o majetku a závazcích. Tyto přehledy nemají zákonem danou podobu, je tedy v plné kompetenci spolku, jakou formu si zvolí.

Tabulka 5 Vzor přehledu o majetku a závazcích

Přehled o majetku a závazcích k 31. 12. 20XX			
Majetek	Řádek	Stav k 1. 1.	Stav k 31. 12.
Dlouhodobý majetek v zůstatkové ceně			
Pokladna			
Bankovní účet			
Finanční majetek			
Zásoby			
Pohledávky			
Součet aktiv			
Závazky			
Úvěry a půjčky			
Součet pasiv			
Stav majetku celkem			

Tabulka 6 Vzor přehledu příjmů a výdajů

Přehled o příjmech a výdajích			
Položky	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Celkem
Příjmy z reklamy, pronájmu a podnikání			
Prodej výrobků a služeb			
Přijaté členské příspěvky			
Příjmy zdaněné srážkovou daní			
Dotace z veřejného rozpočtu			
Přijaté dary			
Přijaté úvěry, půjčky			
Příjmy celkem			
Výdaje související s reklamou, pronájmem a podnikáním			
Nákup majetku			
Poskytnuté dary			
Poskytnuté půjčky			
Poplatky a daně			
Výdaje celkem			
Rozdíl příjmů a výdajů			

Spolek je tzv. veřejně prospěšný poplatník, což mu přináší daňové výhody např. osvobození od daně pro příjmy plynoucí z darů, osvobození od daně pro členské příspěvky, možnost příjmů z výdělečné činnosti až do částky 300 000,- Kč ročně či možnost čerpání dotací. Dary, dotace ze státního rozpočtu, podpory z rozpočtů, granty z fondů evropské unie i pořádání veřejných sbírek, všechny tyto příjmy nejsou pro spolky předmětem daně. Tyto finanční podpory také nevstupují do obratu pro účely registrace k dani z přidané hodnoty. Veřejně prospěšný poplatník si navíc může snížený základ daně o odpočitatelné položky dále snížit až o 30 %, maximálně však o milion korun, jestliže prostředky získané touto úsporou na dani použije ke krytí výdajů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to nejpozději v následujícím zdaňovacím období. Veřejně prospěšný poplatník dále není povinen podat daňové přiznání, pokud má pouze příjmy, které nejsou předmětem daně, příjmy od daně osvobozené nebo příjmy, z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně. Tedy pokud má spolek příjmy pouze z darů a členských příspěvků, daňové přiznání podávat nemusí, jelikož tyto položky jsou od daně osvobozeny.

7.2.1 Vnitřní směrnice

Důležitou vnitřní směrnicí spolku bude vnitřní směrnice pro úhradu členských příspěvků. Zde si spolek definuje všeobecné podmínky členství (vznik, trvání, zánik členství aj.) a podle svého uvážení stanoví výši členských příspěvků. Dále je nezbytné stanovit také pravidla pro úhradu členských příspěvků tzn. dobu splatnosti, způsob platby apod.

Vnitřní směrnice upravuje členství v SAO následovně:

- Individuální – individuálním členem se může stát každý občan České republiky. U členů SAO mladších 15 let se ke vzniku členství vyžaduje písemný souhlas zákonného zástupce.
- Rodinné – rodinným členstvím se rozumí členství více individuálních členů (většinou příslušníků jedné rodiny), kterými jsou tištěné materiály zasílány společně.
- Kolektivní – kolektivním členem SAO může být právnická osobám případně fyzická osoba oprávněná k podnikání. Kolektivní člen vystupuje jako jeden individuální člen SAO.

Individuální a rodinné členství vzniká podáním elektronické či písemné přihlášky (příloha P VIII) a zaplacením členského příspěvku na kalendářní rok.

Kolektivní členství vzniká uzavřením písemné smlouvy, která stanoví práva a povinnosti kolektivního člena a podmínky zániku kolektivního členství.

Předpokládaná výše ročních členských příspěvků:

- Individuální členství: 600 Kč
- Rodinné členství: 500 Kč
- Zvýhodněné členství (děti, studenti, důchodci): 450 Kč
- Kolektivní členství: dle dohody ve smlouvě o kolektivním členství

Výše členských příspěvků je zvolena na základě průzkumu trhu, kdy se obvyklá výše členského příspěvku přírodovědných spolků pohybuje v rozmezí od 400 Kč do 800 Kč. Některé spolky navíc nemají sumu členského příspěvku stanovenou, jeho výše je tedy dobrovolná.

Členský příspěvek jednoho z druhů členství musí stálí členové uhradit vždy do 31. března daného roku. Nový členové musí uhradit členský příspěvek ve lhůtě 14 dnů od podání přihlášky, jinak členství nevznikne. Členský příspěvek může být uhrazen jak hotově – na

pokladně v sídle SAO, anebo bankovním převodem na účet SAO. Výše členských příspěvků je minimální, každý člen může dobrovolně částku navýšit.

Při úhradě členského příspěvku je nutné vystavit potvrzení o jeho zaplacení. Dokladem může být např. příjmový pokladní doklad v případě úhrady v hotovosti. O vzniklém členství je také potřeba udělat záznam, pro tyto účely slouží evidence členských příspěvků. Důležitý je pro spolek také Seznam členů, který je neveřejný, avšak je k dispozici k nahlédnutí v sídle spolku. Tento seznam obsahuje veškeré podstatné údaje o všech členech spolku.

Tabulka 7 Evidence členských příspěvků

Evidence členských příspěvků SAO						
Identifikace člena			Členství			
Pořadové číslo	Jméno a příjmení	Datum narození	Datum vzniku členství	Kč	Typ členství	Datum zániku členství

7.3 Dobrovolníci, brigádníci a zaměstnanci

Vizí vznikajícího spolku je navazovat spolupráci s lidmi především na bázi dobrovolnické činnosti. Zde je ale důležité, aby spolek s dobrovolníky měl dobrovolnickou spolupráci doloženou písemně. Pokud by tak nebylo učiněno, hrozilo by, že by daný spolek mohl mít problémy s nelegálním zaměstnáváním, což by způsobilo problémy jak spolku, tak samotným dobrovolníkům. Dobrovolnickou smlouvou může být např. příkazní smlouva (příloha P VI).

Spolek může navázat spolupráci také formou brigády. Tato možnost přivýdělku je často atraktivní zejména pro studenty, pro rodiče na mateřské či rodičovské dovolené nebo pro důchodce. V takovém případě může spolek s daným brigádníkem uzavřít buď Dohodu o provedení práce (DPP) nebo Dohodu o provedení činnosti (DPČ). DPP má tu výhodu, že se z ní neodvádí sociální a zdravotní pojištění za brigádníka, odvádí se pouze srážková daň, která může být však vrácena v ročním zúčtování, jestliže se jedná např. o studenta, který doloží potvrzení o studiu a vyplní daňové prohlášení. DPČ představuje tzv. zaměstnání

malého rozsahu, z této dohody je totiž nutné odvádět jednak sociální a zdravotní pojištění, ale i daň z příjmu. Odvod sociálního pojištění se netýká pouze příjmu do 4 000 Kč hrubého měsíčního výdělku. DPČ může být uzavřena v průměru celé lhůty na max. 20 hod. týdně, tzn. může být odpracován pouze poloviční úvazek. DPČ je tedy vhodné uzavřít, pokud lze dopředu určit měsíční počet odpracovaných hodin a mzdu. Výhodou této dohody je, že ji může uzavřít i člověk, který je hlášen na ÚP jako uchazeč o zaměstnání, musí však splnit podmínku maximálního možného výdělku, který je stanoven ve výši poloviny minimální mzdy. V případě DPP to není možné, pokud uchazeč nechce být z evidence na ÚP vyřazen anebo pokud nechce přijít o podporu v nezaměstnanosti.

Spolek však může zájemce o práci ve spolku zaměstnat i na hlavní pracovní poměr. Zde je také možné sjednat pracovní smlouvu na zkrácený úvazek, kromě toho pracovní smlouva umožňuje sjednat i jiné další výhody. Náklady na pracovníky lze navíc mnohdy snížit využitím různých dotačních fondů.

7.4 Rozpočet

7.4.1 Odhadované příjmy a výdaje v prvním měsíci vzniku spolku

Hlavním zdrojem příjmů spolku jsou členské příspěvky. Tyto příspěvky jsou hrazeny členy SAO, ve stanovených výších. Výše členských příspěvků je dána minimální částkou, tzn. že konečná výše příspěvku daného člena může být vyšší, jak je tomu i v tomto případě. Předpokladem je, že členský příspěvek (individuální členství) uhradí čtrnáct osob, kteří tvoří členskou základnu v době založení spolku. Druhou příjmovou položkou je finanční dar, který má SAO přislíbený po zapsání spolku do spolkového rejstříku od firemního dáorce Zlínské společnosti.

Před samotným vznikem spolku, tzn. před zapsáním SAO do spolkového rejstříku, jsou nutné úkony, které vyžadují mimo jiné i úředně ověřený podpis. V případě SAO tomu bylo dvakrát. V případě podání Návrhu na zapsání do veřejného rejstříku a v případě Souhlasu vlastníka nemovitosti s umístěním sídla spolku.

Při zřízení bankovního účtu nebo mobilního tarifu je nutné předložit výpis z veřejného rejstříku, který je zpoplatněn. Nicméně pokud je výpis z veřejného rejstříku získán elektronicky prostřednictvím datové schránky, kterou má SAO zřízenou automaticky po zapsání do spolkového rejstříku, je tento výpis bezplatný. Samotné zřízení bankovního účtu

u zvolené banky je pak také zdarma, stejně jako sjednání Tarifní smlouvy u zvoleného operátora.

Další položky se týkají webových stránek SAO. Před vytvořením samotného webu, je nutné provést dva kroky – registraci domény a zajistit webhosting. U vybraného poskytovatele služby je nabídka registrace domény včetně webhostingu, navíc s výhodou této domény na rok zdarma. Což znamená, že SAO v prvním roce užívání domény a webhostingu zaplatí pouze za webhosting tedy 2 904 Kč.

Spolek také plánuje nakoupit kancelářské potřeby, tiskárnu včetně tonerů, mobilní telefon a notebook. Pro úřední a administrativní účely si spolek chce nechat vyrobit razítko s logem spolku a také vizitky s kontaktními údaji a taktéž s logem spolku. Spolek také plánuje zařídit si kancelář ve svém sídle. Zde spolek plánuje využít nabídku kompletního vybavení kanceláře přímo nábytkovým studiem. S prostorem souvisejí také zálohy na energie, které má spolek dle domluvy sjednané v uvedené výši. Nájemné spolek hradit nebude, jelikož prostor poskytl jeden ze členů spolku.

Spolek chce také investovat do propagačních předmětů. Zde je zásadní položkou reklamní transparent, který si spolek plánuje zavěsit na plot v sídle spolku. Spolek tak chce využít lokality svého sídla, jelikož se zde nachází velmi frekventovaná silnice, kudy navíc projíždí MHD, je zde zaručeno, že si tohoto poutače všimne velký počet osob. Tato reklama má za cíl informovat o existenci spolku a odkazuje také na zmíněné webové stránky či sociální síť spolku. V rámci propagačních předmětů spolek chce nechat vyrobit také propisky s logem spolku.

Tabulka 8 Předpokládané příjmy a výdaje spolku

Příjmy	
Členské příspěvky	6 450 Kč
Dar	50 000 Kč
Příjmy celkem	56 450 Kč
Výdaje	
Položka	Částka
Ověření podpisu (2x)	60 Kč
Výpis z veřejného rejstříku	zdarma
Samsung Galaxy A14	3 568 Kč

Tarifní smlouva	899 Kč/měs.
Zřízení bankovního účtu	zdarma
Doména (úhrada po roce používání)	175,45 Kč/rok
Webhosting	2 904 Kč/rok
Kancelářské potřeby	289 Kč
Razítka a vizitky	240 Kč
Zařízení kanceláře střediskem	9 749 Kč
Zálohy na energie	4 200 Kč
Notebook Asus E510	6 789 Kč
Tiskárna Canon	980 Kč
Tonery do tiskárny	689 Kč
Propagační předměty	1 457 Kč
Výdaje celkem	28 920 Kč
Celkem	27 530 Kč

7.4.2 Rozpočet pro období říjen-prosinec 2023

Položka		Zdroje financování		
Druh nákladu	Kč	Členské příspěvky	Dotace	Dary
Osobní náklady	8 000	8 000	0	0
DPP	8 000	8 000	0	0
DPČ	0	0	0	0
Materiálové náklady	18 529	0	0	18 529
Kancelářské potřeby	4 589	0	0	4 589
Ostatní	13 640	0	0	13 640
Nemateriálové náklady	31 304	5 000	0	26 304
Poštovné a telefon	3 500	1 500	0	2 000
Služby	15 504	1 500	0	14 004
Ostatní	12 300	2 000	0	10 300
Celkem	57 833	13 000	0	44 833

Sestaven byl zdrojový rozpočet na období od října do prosince, jelikož se předpokládá, že spolek zahájí činnost v říjnu. Rozpočet je uveden pro celou organizaci, aby byl získán ucelený přehled o zdrojích financí na jednotlivé kategorie nákladů. Z uvedeného rozpočtu vyplývá, že většinu nákladů pokrývají finanční dary, jinak řečeno spolek spoléhá na to, že hlavními zdroji finančních prostředků budou dary a finanční příspěvky dárců. Na druhou stranu spolek nepočítá se silnou členskou základnou, jelikož celková suma členských příspěvků není nijak vysoká.

7.5 Charakteristika SAO

Spolek amatérských ornitologů zakládají osoby se společným zájmem vědy ornitologie (věda zabývající se studiem ptáků a jejich životem). Je to spolek zapálených amatérských ornitologů, byť mezi sebou mají i vystudované ornitology. Svoji činností, chce spolek motivovat širokou veřejnost k ochraně ptáků a podpořit rozvoj ornitologie.

Mottem spolku je: „S nadšením a zvědavostí za ptáky!“ ...s dalekohledem nebo bez, s foťákem nebo bez...snahou je vytáhnout člověka do přírody a do míst většího výskytu ptactva jak počtem, tak druhů. Spolek je otevřen pro všechny věkové skupiny, znalce i neznalce ornitologie.

Vize spolku

Spojení nadšenců do ornitologie na Zlínsku.

Poslání spolku

Nezisková organizace, která má záměr šířit povědomí o existenci ptačích druhů s cílem nakouknout do jejich života.

Cíle spolku

- spojovat lidi se zájmem a zápalem do ornitologie,
- šířit povědomí o životě ptáků a jejich výskytu v ČR,
- seznamování dětí a mládeže s ornitologií,
- propagovat a praktikovat ochranu zejména volně žijících ptáků a jejich prostředí,
- propagovat a motivovat k ochraně přírody, krajiny a životního prostředí obecně,
- podpora a osvěta za účelem rozvoje ornitologie a birdwatchingu.



Obrázek 2 Logo

Cílové skupiny

- amatérští i profesionální ornitologové,
- znalci i neznalci ptačí říše,
- skupiny, komunity ale i jednotlivci se zájmem o ornitologii,
- zájemci o birdwatching,
- milovníci přírody (nejen ptáků),
- vzdělávací instituce,
- rodiny s dětmi,
- laická veřejnost,
- dobrovolníci.

Poskytované služby

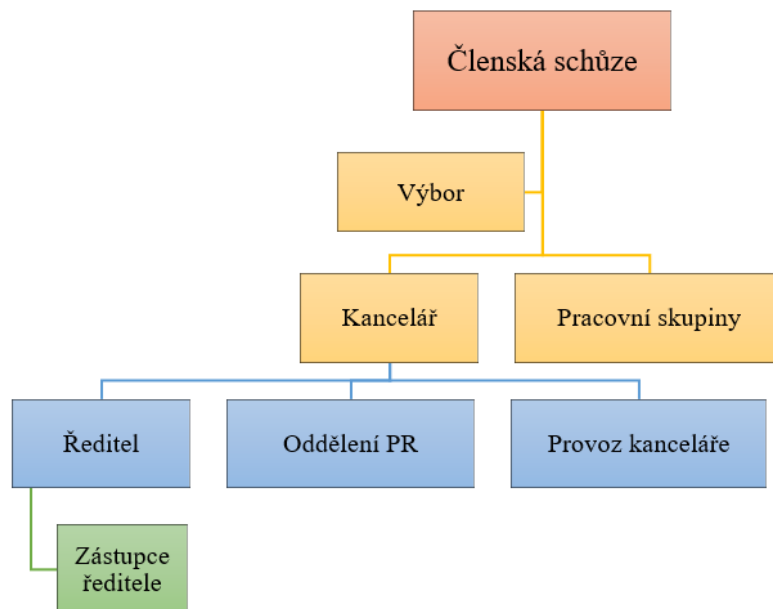
- Volnočasové aktivity
 - badavé aktivity a hry pro děti,
 - neformální poznávací výlety a vycházky za ptáky,
 - klub ornitologických fotografů,
 - pořádní akcí pro širokou veřejnost.
- Lekce, besedy, semináře a přednášky pro děti i dospělé
 - určování ptáků od základů po pokročilou úroveň,
 - birdwatching,
 - vzdělávání dětí i dospělých.

Aktivity spojené s hlavní činností SAO

- organizuje zájemce o teoretickou a praktickou ornitologii a ochranu přírody a zabezpečuje jejich odborný růst,
- provádí praktickou ochranu přírody, zejména volně žijících ptáků a jejich prostředí,
- shromažďuje, pořizuje, vytěžuje a poskytuje informace o ornitologii veřejnosti,
- volnočasovými a naučnými aktivitami vzdělává děti a mládež a tuto činnost organizuje,

- provádí propagační a osvětovou činnost zaměřenou především na ornitologii a ochranu přírody, včetně zajištění odborných zdrojů informací členům.

7.5.1 Organizační struktura SAO



Obrázek 3 Organizační struktura SAO

Ředitel

Ředitel je přímo odpovědný výboru, stojí v čele kanceláře. Plní rozhodnutí výboru, zodpovídá za majetek, řádné hospodaření a organizaci práce zaměstnanců a rozhoduje v personálních a dalších provozních záležitostech kanceláře.

Zástupce ředitele

Jeho pracovní náplní je zastupovat ředitele v době jeho nepřítomnosti, také aktivity spojené s rozvojem SAO a prezentací spolku navenek.

Oddělení PR

Oddělení PR se věnuje práci s veřejností, tam patří zejména komunikace s širokou veřejností, rozvoj a péče o vztahy s příznivci SAO, dále také příprava akcí, organizace konferencí apod. Oddělení PR je složeno s několika pracovníků:

Fundraiser – fundraisingové aktivity, stará se o jednotlivé dárcy, správu dárcovské databáze, plánování a koordinaci fundraisingu apod.

“Specialista“ na komunikaci s médii – má na starost externí komunikaci. Jeho náplní práce jsou tiskové zprávy a články pro média, zodpovídání dotazů novinářů a veřejnosti atd.

Správa sociálních sítí a webu SAO – foto a video obsah na sociální síť a web SAO, údržba a vývoj webu, grafika, ale také příprava tiskovin a informačních materiálů apod.

Provoz kanceláře

Provoz kanceláře je zaměřen na:

Ekonomické záležitosti SAO – finanční řízení, prosazování podmínek dotací a finančních nástrojů, tvorba rozpočtů, projektových reportů, cash flow apod.

Účetní a finanční záležitosti – agenda přijatých a vydaných faktur, evidence a úhrada došlých faktur od dodavatelů vystavování faktur a kontrola pohledávek evidence smluv, dokumentů, vyúčtování apod., vedení jednoduchého účetnictví.

Administrativa – administrativní chod SAO, vedení databáze členů, telefonická komunikace s veřejností, korespondence, rozesílání informačních e-mailů, tiskovin, letáků apod.

Technický servis – technické záležitosti a servis, vyhodnocování dat, databáze, členský servis atd.

Pracovní skupiny

Pracovní skupiny zřizuje výbor, a to na základě iniciativy členů. Pracovní skupiny se zaměřují na výzkum či ochranu cílových druhů. Naplň činností pracovních skupin i jejich formálnost mají v kompetenci členové skupiny.

Výbor

Výbor je nejvyšším výkonným orgánem SAO, který tvoří osoby, které mohou za spolek právně jednat. Výbor SAO je složen ze tří členů, které volí členská schůze. Výbor se zaměřuje především na volbu strategie SAO a jeho rozvoj, dohlíží na vykonávané aktivity a činnosti spojené s dosahováním poslání, dohlíží na naplňování vytyčených cílů, dále rozhoduje o obsazení funkce ředitele a schvaluje vnitřní předpisy SAO.

Členská schůze

Členská schůze je nejvyšším orgánem SAO, tvoří ji všichni členové SAO. Členská schůze rozhoduje o návrzích výboru SAO, o výši členských příspěvků a o případném zániku SAO.

7.6 Fundraising a financování SAO

7.6.1 Získávání finančních prostředků pro SAO

V raném stádiu existence SAO jsou finanční prostředky problematickou oblastí, jelikož spolek ještě nemá vybudovanou členskou základnu, vybudované jméno a nedostal se do povědomí lidí. Hlavním zdrojem finančních prostředků v této fázi bytí SAO, jsou tedy členské příspěvky, ty jsou však omezenými příjmy spolku. SAO se ve svém raném stádiu působení musí soustředit zejména na budování svého jména a šířit povědomí o své existenci, aby přilákal co největší počet uchazečů, podporovatelů a dárců, a aby se tak rozšířily je zdroje finančních prostředků.

Tvorba základny dárců vyžaduje hodně úsilí a vytrvalosti. SAO ze všeho nejdřív musí zvolit osobu, popřípadě osoby, které jsou nejvíce vhodné k oslovování dárců. Tato osoba – fundraiser musí mít komunikační schopnosti, schopnost prodat se ale i schopnost přijmout odmítnutí. Je důležité, aby fundraiser uměl jednat a vyjednávat, vyhledávat a oslovovat potenciální dárcy, byl kreativní ohledně vymýšlení nových přístupů k oslovení dárců, uměl pracovat na rozvoji vztahů s dárci, a dokázal vytvořit fundraisingový plán – tipovat jednotlivé zdroje, plánovat je a volit vhodné metody a způsoby jejich získání.

Nejvhodnějším způsobem, jak získat finanční prostředky v době zahájení činnosti spolku je oslovení individuálních dárců. Tímto způsobem může spolek získat nejen finanční dar, ale také nového člena spolku. Zde je důležité potenciální dárcy správně motivovat k dárcovství, znát jejich potřeby a snažit se je naplnit. Podle toho, na koho je cíleno, je žádoucí přizpůsobit jednání jeho preferencím, zájmům, filozofii a vyznávaným hodnotám, tak aby bylo nejvíce pravděpodobné, že se dotyčná osoba či skupina rozhodne pro podporu.

Dalším zdrojem může být firemní dárcovství. Navázání kontaktů s firmami je pro SAO nejlepší příležitostí, jak získat dlouhodobý či pravidelný příliv finančních prostředků. Je totiž pravděpodobné, že firemní dárcy bude poskytovat finanční prostředky opakovaně a že se angažovanost firemního dárcy bude postupně rozvíjet. Zde se nabízí také možnost spolupráce formou sponzoringu, která by mohla být v určitých případech i pro SAO výhodná.

K získávání prostředků může SAO využít nejrůznější metody ať už uspořádání veřejné sbírky, inzerci nebo telefonickou či e-mailovou kampaň. Oslovit potenciální dárcy může SAO především na sociálních sítích, což je asi nejjednodušší způsob, jak rychle oslovit co

největší počet osob. Zde je ale důležité, klást důraz na zpracování sdělení jak po grafické, tak stylistické stránce. SAO může také uspořádat akci s cílem získat finanční prostředky, nebo s cílem požádat potenciální dárce o dary ať hmotné či finanční, zde je ale důležité věnovat úsilí plánování akce a nepodcenit přípravu pořádané akce.

Získávání finančních prostředků od individuálních či firemních dárců je velmi náročnou aktivitou hlavně u začínající organizace. Je zde potřeba hodně úsilí a trpělivosti. Jestliže se však SAO podaří přesvědčit dárce a získá podporu od firemního či individuálního dárce v jakékoliv podobě, musí pro tuto skutečnost vystavit písemný dokument, zejména v podobě darovací smlouvy/potvrzení o přijetí daru (příloha P VII). Zde je nezbytné uvést smluvní strany, o jaký dar se jedná, účel daru, místo a datum vyhotovení smlouvy a smlouvu následně opatřit podpisy.

7.6.2 Metody oslovení dárců

Důležitým krokem k získání finančních prostředků je požádání o finanční příspěvek, tedy samotné oslovení dárců. SAO bude s největší pravděpodobností komunikovat s potenciálními dárci osobně. To znamená potenciálního dárce navštíví pověřená osoba spolku, seznámí jej s činností a aktivitami spolku a poté mu nabídne členství ve spolku, případně jej požádá o finanční podporu.

Pro snadnější komunikaci s členy, dobrovolníky, dárci a celou veřejností budou zřízeny webové stránky spolku. Spolek bude také aktivní na sociálních sítích zejména na Instagramu a na Facebooku. Mezi další komunikačními prostředky spolku bude patřit spolkový e-mail a telefonní číslo. A ke komunikaci s orgány veřejné moci, zejména k doručování datových zpráv bude sloužit datová schránka, která bude spolku automaticky zřízena po zapsání spolku do spolkového rejstříku.

a) Webové stránky

Webové stránky spolku mají za cíl především informovat členy a všechny ostatní osoby, které jsou nějakým způsobem spjaté se SAO. Web je určen především k informování o konaných a pořádaných akcích a událostí SAO. Na webových stránkách SAO se zájemce dočte o novinkách, o plánovaných aktivitách a o dosavadní činnosti SAO. Popsány budou také nabízené služby SAO a obecné informace o spolku včetně kontaktních údajů. Zájemci o členství ve spolku zde najdou veškeré informace o členství – podmínky vzniku a zániku, výhody členství, podrobnosti jeho členství apod. Prostřednictvím webových stránek uchazeč

o členství ve spolku, bude moci podat elektronicky přihlášku a následně přes platební bránu bude moci ihned uhradit členský příspěvek.

Webové stránky spolku budou dále informovat o poptávce spolku, která se bude týkat zejména dobrovolnictví. Zároveň zde bude vyvěšena i nabídka práce případně spolupráce, pokud bude tato skutečnost aktuální. SAO plánuje vydávat tiskové zprávy a články, které budou dostupné zejména právě na webu SAO. Webové stránky v době vzniku spolku vytvoří SAO prostřednictvím poskytovatele WEDOS, který nabízí jak registraci domény, tak webhosting webových stránek. Zároveň poskytovatel nabízí širokou škálu funkcí a šablon k docílení atraktivního webu, s možností e-shopu/objednávkového formuláře např. pokud by SAO rozšířil svoji činnost o výdělečnou činnost.

b) Sociální sítě – Instagram a Facebook

Prostřednictvím těchto platforem SAO plánuje prezentovat své úspěchy, informovat o pořádání akcí a komunikovat tak s členy i nečleny SAO. V době zahájení činnosti spolku bude spolek touto cestou oslovovat potenciální členy a dárce a také informovat veřejnost o své existenci a tímto způsobem tak šířit povědomí o existenci spolku.

c) Pořádání akcí

V době zahájení činnosti spolku, je vhodné začít také plánovat první akci pro veřejnost. Tímto způsobem by tak spolek mohl získat nové členy, dobrovolníky, příznivce spolku ale také finanční prostředky, hmotnou podporu nebo dary. Společensko-kulturní akcí pro veřejnost by spolek také upoutal větší pozornost, získal publicitu a možnost představit se veřejnosti. Aby akce byla, co nejméně nákladná, může spolek propagovat konání akce prostřednictvím sociálních sítí, případně nechat vytisknout informační letáky, které by následně roznesly stávající členové spolku. Zde však spolek nesmí podcenit přípravu a akci naplánovat v dostatečném předstihu, důležité také je, aby daná akce byla pro veřejnost dostatečně atraktivní, aby přilákala, co největší počet osob.

8 KONKURENCE

Předmětem této kapitoly je zmapování konkurence, tedy průzkum trhu. Cílem je identifikovat hlavní konkurenty, jejich chování a nabízené služby, jejich konkurenční výhodu, a především identifikovat možná rizika plynoucí z konkurence.

8.1 Česká společnost ornitologická (ČSO)

Největším konkurentem SAO je Česká společnost ornitologická. ČSO byla založena už v roce 1926 a to jako čistě vědecká společnost. Léty však prošla řadou organizačních změn a dnes je organizací, kde pracuje mnoho profesionálních zaměstnanců. V současnosti je moderní nevládní ochránářskou organizací s několika regionálními pobočkami. Spolek disponuje také vlastní kynologickou jednotkou pro boj s trestnou činností travičství. Mimo to je také partnerem nadnárodní ochránářské společnosti BirdLife International v Česku. ČSO je spolek, který sdružuje profesionální pracovníky i amatéry, kteří se zabývají výzkumem a ochranou ptáků, ale také sdružuje zájemce o pozorování ptáků a milovníky přírody. Usiluje o svět, kde žijí lidé a ptáci v harmonii, kde lidé s pokorou obdivují přírodu, snaží se jí porozumět a využívají ji udržitelně pro sebe, pro ptáky i pro ostatní organismy. Česká společnost ornitologická zkoumá a chrání ptáky, jejich prostředí a přírodu jako celek a svou činností k tomu motivuje i širokou veřejnost. Prosazuje ochranu přírody založenou na vědeckých poznatcích a pomáhá rozvoji ornitologie i ochrany ptáků bez ohledu na politické hranice. Hlavním účelem, posláním a cílem ČSO je ochrana přírody a krajiny a životního prostředí, zejména výzkum a ochrana volně žijících ptáků a jejich prostředí. Dále ekologická výchova a vzdělávání dětí i dospělých, členů i nečlenů ČSO. Pro své členy organizuje ČSO tuzemské i mezinárodní exkurze. Kromě toho ČSO vykonává i publikační činnost, tzn. že vydává každoročně odborný ornitologický časopis Sylvia a čtvrtletně časopis Ptačí svět, který mimo jiné vždy obdrží každý člen ČSO jako odměnu za své členství. Dále ČSO vydává příležitostně tematicky zaměřené materiály.

Ptačí parky

Ptačí parky jsou největšími a nejúspěšnějšími projekty ČSO. Cílem již existujících či nově vznikajících ptačích parků neboli chráněných území je snaha zabránit dramatickým úbytkům ptáků zemědělské krajiny, mokřadů a obnovit tak přetrhané vazby mezi lidmi a přírodou. Zájemem ČSO je také obnova přírody za účelem umožnit návrat jinde mizejících či vymizelých ptáků do krajiny ČR. Ptačí parky jsou zejména předmětem k výzkumu, monitoringu a dalším aktivitám, které ČSO realizuje. Mnohdy jsou v ptačích parcích

organizovány exkurze či brigády. V současné době existují čtyři ptačí parky ČSO, jak znázorňuje následující obrázek, pátý ptačí park Zbudovská blata na Českokobudějovicku, který není na obrázku vyobrazen, v současné době vzniká.



Obrázek 4 Mapa ptačích parků ČSO

Regionální pobočky ČSO

Působnost ČSO je velmi rozsáhlá, to mají na svědomí mimo jiné i její regionální pobočky, které ji zastupují v některých regionech ČR. Záměrem existence těchto jednotlivých poboček je provádění vlastních výzkumných, ochrannářských a popularizačních aktivit v daném regionu. Regionální pobočky ČSO mají však často návaznost na projekty ČSO nebo s ní spolupracují. Regionálních poboček je celkem osm, jak znázorňuje níže uvedený obrázek 6. V detailnějším rozboru se však budu dále věnovat pouze pobočkám, které mají působnost v blízkosti města Zlína.



Obrázek 5 Mapa regionálních poboček ČSO

I. Jihomoravská pobočka ČSO

Tato pobočka sdružuje členy Jihomoravského kraje a okresy Uherské Hradiště a Zlín. Ve své činnosti navazuje na historii spolkových i výzkumných aktivit ornitologů z Brna a širokého okolí. Nabízí setkávání a sdílení poznatků z pozorování, výzkumu a ochrany ptáků. Organizuje exkurze do větších zalesněných oblastí na jižní Moravě, koordinuje monitoring a výzkumy, účastní ve správních řízeních a aktivně pečuje o cenné lokality. Mezi hlavní aktivity této pobočky patří především mapování ptáků ve městě Brno, mapování cílového druhu bez ohledu na region, průzkumy ptáků na stavbách v Jihomoravském kraji, monitoring v ptačích oblastech či ornitologické průzkumy vybraných lokalit. Jihomoravská pobočka také realizuje nebo se podílí na projektech na poli výzkumu a ochrany ptactva. Významným projektem této pobočky je vznik ptačího parku Kosteliska, který se nachází u Dubňan na Hodonínsku. Cílem tohoto projektu je obnova a rozšíření biotopů vhodných pro podporu výskytu vzácných a chráněných druhů. Ptačí park Kosteliska je mladým projektem, proto Jihomoravská pobočka neustále pracuje na jeho rozvoji a zároveň zde také organizuje výzkumné aktivity jak flóry, tak fauny.

Aktivity této pobočky se území Zlínského kraje dotýkají jen poměrně. Jihomoravská pobočka ČSO sice zahrnuje i okres Zlín, ale své aktivity, činnosti a akce převážně situuje do bezprostřední blízkosti města Brna, kde má tato pobočka i sídlo. Ptačí park Kosteliska však představuje velmi silnou stránku této pobočky. Je zřejmé, že díky tomuto ptačímu parku, může členskou základnu tvořit i velká část obyvatelů města Zlína. Ptačí park Kosteliska jednoznačně nabízí pestrou škálu možností pro členy této pobočky, ať už jde o možnost brigády, podílení se na výzkumech, monitoringu či účastnění se ptačích průzkumů apod. V roce 2020 měla tato Jihomoravská pobočka 246 členů. Pobočka navíc nabízí svým novým členům zvýhodněnou výši členského příspěvku, jestliže má zájemce o členství již zaplacené členství u ČSO. I když pobočka realizuje své aktivity převážně mimo Zlín, představuje tato pobočka jistou konkurenci pro SAO.

II. Moravský ornitologický spolek – Středomoravská pobočka ČSO

Moravský ornitologický spolek sdružuje členy střední Moravy, jeho působnost sahá zejména na území Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Je to spolek sdružující profesionální i amatérské ornitology, birdwatchery, milovníky ptáků a ochránce přírody. Realizuje projekty na výzkum a ochranu ptáků, popularizaci ornitologie, ekologickou výchovu a osvětu. Mezi jeho aktivity patří organizování exkurzí pro veřejnost, jak pro začínající i zkušené ornitology, které se konají především v ptačím parku Malá Lipová, ale také ve Zlíně, na Záhlinických rybnících nebo v Tovačově. Dále spolek organizuje výzkumné terénní

víkendy, které se konají především na území Hrubého Jeseníku a blízkého okolí. Spolek také pravidelně pořádá výstavy či přednášky, provozuje ptačí poradnu a v neposlední řadě aktivně podporuje výkupy pozemků, které jsou významné pro ochranu ptáků. Svým členům spolek nabízí zapojení se do monitoringu ptáků (např. sčítání vodního ptactva, monitoring v ptačích oblastech, mapování hnízdišť určitých druhů apod.) nebo podílení se na kroužkování ptáků.

Spolek soustřeďuje svůj hlavní zájem na Olomoucký kraj a okres Kroměříž, jeho sídlo se nachází v Přerově. Spolek je regionální pobočkou ČSO od roku 2005, a už v roce 2013 měl tento spolek přes 200 členů. Moravský ornitologický spolek představuje velkou konkurenci SAO. Silnou stránkou tohoto spolku je organizování exkurzí do atraktivních lokalit, které se nacházejí nedaleko od města Zlína. Zejména park Malá Lipová je velmi atraktivním a hojně navštěvovaným místem právě obyvateli města Zlína a jeho okolí. Aktivity tohoto spolku jsou velmi blízké a mnohdy totožné s plánovanými aktivitami SAO. Vzhledem k působnosti spolku, je pravděpodobné, že komunitu členů budou tvořit především obyvatelé Zlínského kraje. Moravský ornitologický spolek představuje velmi silnou konkurenci SAO.

III. Slezská ornitologická společnost – Severomoravská pobočka ČSO

Severomoravská pobočka zahrnuje území Moravskoslezského kraje a okres Vsetín. Její sídlo se nachází v Ostravě. Severomoravská pobočka se zabývá ochranou ptáků a jejich životního prostředí, mapování cílových druhů v Moravskoslezském kraji a na území Beskyd, vzděláváním dětí a mládeže, zpracováním odborných posudků a zpráv (ornitologické posudky a dozory, ornitologické studie a monitoringy, chiropterologické posudky, zoologická posouzení a inventarizační průzkumy). Dále pořádá vycházky za ptáky a ukázky kroužkování ptáků a ve spolupráci se ZŠ a MŠ Polanka nad Odrou vede ornitologický kroužek, který je určen pro děti a mládež. Tento přírodovědný zájmový kroužek, ale není zaměřen pouze na ptactvo, jeho výzkum a ochranu, ale i na poznávání přírody jako celku. Mezi aktivity tohoto zájmového kroužku patří jednak pozorování přírody a edukativní činnosti, ale také terénní vycházky zejména do CHKO Poodří.

Severomoravská pobočka realizuje své aktivity na území, které je více vzdálené od města Zlína. Také její aktivity se realizují převážně na území moravskoslezského kraje a zejména v Ostravě. V porovnání s aktivitami SAO se tato pobočka ubírá převážně jiným směrem než SAO. I když tato pobočka zasahuje svou působností do okresu Vsetín, který se nachází nedaleko města Zlína, nemá tato pobočka významné konkurenční postavení vůči SAO.

IV. Česká společnost ornitologická

Aktivity ČSO jsou velmi četné. Nicméně činnost ČSO lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou aktivity, které probíhají celorepublikově a mnohdy ve spolupráci se všemi regionálními pobočkami nebo také s jinými neziskovými organizacemi. Druhou skupinou aktivit jsou činnosti, které ČSO se vážou na konkrétní místo konání. Mezi takové akce patří např. vycházky pro zrakově handicapované, víkendy pro rodiny s dětmi, brigády v ptačích parcích, terénní vycházky spojené s přednáškami, kurz určování ptáků, tuzemské či zahraniční exkurze apod. Do těchto aktivit také patří pořádání seminářů, kurzů, konferencí či jiné vzdělávací činnosti.

Pro SAO je však zásadní první skupina aktivit, které probíhají na celém území ČR. Všechny níže uvedené aktivity jsou velmi oblíbené veřejností, a tudíž představují pro SAO příležitost, jak se zapojit nebo jak navázat spolupráci s ČSO.

Do nejatraktivnějších aktivit patří zejména událost Ptačí hodinka – pozorování ptáků na krmítku. Tato akce se koná vždy začátkem ledna a je určena pro širokou veřejnost. Cílem programu je získat data o zimování ptáků v ČR a zjistit co jejich výskyt a chování ovlivňuje. K zapojení se stačí pouze vybrat vhodné místo k pozorování – nejlépe blízkost krmítka s pestrá nabídkou potravy, a kdykoliv ve stanovený termín, po dobu jedné hodiny zaznamenávat do archu počty a druhy ptáků, kteří ke krmítku přiletí nebo se v okolí objeví.

Další oblíbenou akcí je Festival ptactva, který se koná vždy první říjnový víkend. Festival ptactva je kampaní BirdLife International, která má za cíl upozornit na fenomén ptačí migrace a na nebezpečí, která ptáky na jejich cestách mohou potkat. Podstata této události spočívá v tom, že účastníci během vycházek zaznamenávají počty pozorovaných druhů a jedinců ptáků, nejčastěji pozorované druhy, vzácné druhy a další zajímavosti. Tyto údaje organizátoři poté zpracují, vyhodnotí a pošlou evropskému koordinátorovi, který následně předá zpracované výsledky z celé Evropy sdělovacím prostředkům. Program této akce si organizátoři přizpůsobují samy. Zpravidla se obsah programu přizpůsobuje místu konání, přírodním podmínkám apod. Na této akci se podílejí všechny regionální pobočky ČSO, ale i jiné organizace.

Třetí oblíbenou akcí veřejnosti je Vítání ptačího zpěvu. Vítání ptačího zpěvu probíhá většinou formou vycházek do probouzející se jarní přírody. Začátek většiny akcí je tedy naplánován na brzké ranní hodiny, kdy ptáci nejvíce zpívají. Během vycházky ukazují vedoucí exkurzí, co kde létá a zpívá, povídají o určování ptáků, o jejich životě a ochraně. Program akce si opět organizátoři přizpůsobují samy. Mnohdy jsou součástí programu ukázky kroužkování ptáků, kdy mají účastníci možnost prohlédnout si opeřence zblízka a

dozvědět se současně o kroužkování mnoho zajímavostí. Často je akce doprovázena i přednáškami, výstavkami peří, různými hrami a soutěžemi pro děti, ukázkami a kontrolami ptačích budek, návštěvami záchranných stanic živočichů apod. na této akci se také podílejí všechny regionální pobočky ČSO, a i jiné organizace.

Další oblíbenou akcí veřejnosti je Mapování čapích hnízd, sledování čapích hnízd. V podstatě jde o sledování čapích hnízd a zaznamenávání situace na hnízdě v průběhu sezóny, tzn. přílet čápa, počet čápů na hnízdě, páření, počet mlád'at, odlet čápa apod. Všechny tyto údaje se zapisují do mapy čapích hnízd.

V neposlední řadě jsou oblíbené také vycházky, které ČSO organizuje. Tyto vycházky se sice obvykle vážou na konkrétní místo, avšak tyto místa mnohdy nejsou ojedinělou záležitostí. Patří sem zejména zimní vycházky ke Světovému dni mokřadů, který připadá na 2. února. Při této příležitosti ČSO organizuje několik vycházek a přednášek zaměřené na poznávání vodních druhů ptáků a význam našich mokřadů pro jejich zimování a tah. Jelikož se okolí Zlína nachází hned několik takových lokalit, je tato akce pro SAO příležitostí. Dále se může SAO zapojit do konání události – Večerní vycházky za okřídlenými sousedy, ty jsou zaměřené na městskou avifaunu, zejména na rorýse, jiříčky a nebezpečí, jaká synantropním ptákům ve městě hrozí. Mimo uvedené události, ČSO koná i další tematické vycházky, podle aktuálního programu – např. vycházky za sýčky a dalšími sovami, vycházky za břehulemi, hlídání příletu tažných ptáků apod.

8.2 Přírodovědný spolek Dobříš

Nepřímým konkurentem SAO je Přírodovědný spolek Dobříš. Záměrem spolku je ochrana přírody a krajiny, především ochrana volně žijících ptáků a jejich prostředí, dále pak výzkum a osvěta veřejnosti, kdy se spolek snaží rozšiřovat povědomí o životě ptáků a jejich rozšíření nejen na Dobříšsku a také propagovat ochranu přírody obecně. Tento spolek se však nezaměřuje pouze na ptáky, do jeho okruhu zájmů spadají také např. obojživelníci, motýli a vzácné druhy rostlin. Mezi aktivity tohoto spolku patří např. provádění ornitologických výzkumů, monitoring a mapování vybraných druhů, kroužkování ptáků a podpora péče o zájmové druhy a lokality. Hlavním cílem spolku je především přírodovědná osvěta veřejnosti a její zapojení do ochrany a péče o ptáky na Dobříšsku. Mezi úspěšné projekty patří projekt Ptačí budky v polesí Dobříš, který je zahrnuje kontrolu, čištění, opravy a vyvěšování ptačích budek v polesí Dobříš, součástí je také kontrola obsazenosti budek za účelem kroužkování mlád'at. Dalším úspěšným projektem spolku je projekt Ptačí krmítka na

Dobříši, přičemž jeho cílem je informovat veřejnost o tom, jak by mělo vypadat správné krmítko pro ptáky, kde jej vhodně umístit, jaké jsou možná nebezpečí, kdy je vhodné začít s příkrmováním a čím ptáky krmit. Dalším významným projektem je projekt Louka, který má za cíl obnovu louky Malá Hraštice, s čímž je spojeno pravidelné kosení ploch za účelem obnovy flóry a s cílem přilákat na místo nejrůznější živočichy. V neposlední řadě spolek organizuje botanické exkurze v anglickém parku na Dobříši a také spolupracuje s ČSO.

Aktivity spolku jsem víceméně totožné s aktivitami SAO, na druhou stranu působnost spolku a jeho lokalita se nachází velmi daleko od území, na kterém chce působit SAO. Nicméně tento spolek může být pro SAO příležitostí, jestliže by byla zvážena možná spolupráce na projektu Ptačí krmítka. Oba spolky by tak spolu mohli spolupracovat a rozšířit tak svoji činnost.

8.3 Rakovnický ornitologický spolek Fénix

Dříve do hlavních aktivit spolku patřily především ornitologické aktivity, které spočívaly ve sledování, monitoringu, mapování hnízdišť ptáků či organizování terénních vycházek či exkurzí. Jednalo se např. o zimní sčítání vodního ptactva na Berounce, Ohři a Rakovnickém potoce, vycházky za zimními hosty do Žatce na Ohři nebo o mapování hnízdního rozšíření ptáků v ČR na území Křivoklátska. Spolek také organizovat výlety na jižní Moravu do lokalit jako jsou Mutěnické rybníky, Lednické rybníky nebo Věstonická nádrž. Do historických aktivit spolku je také zapsán projekt Opeřenci zahraničí, kdy se členové spolku mohli zúčastnit výprav za ptáky do Řecka, Makedonie, Bulharska či Španělska.

Dnes mezi hlavní aktivity spolku patří především projekt Ptačí budky a krmítka, který má záměr umístit hnízdní budky pro drobné pěvce na území obcí, městysů a měst Rakovníka. Spolek se za tímto účelem obrací na starosty jednotlivých obcí a měst. Nabízí jim výrobu a vyvěšení dřevěných ptačích budek na náves, stromořadí, park či jiné obecní pozemky. Do nabídky spolku také patří možnost výroby prostorných ptačích krmítek do zahrad, areálů mateřských a základních škol, úřadů, parků, veřejných prostranství či areálů firem. Spolek také nabízí, že spolu s krmítkem dodá i vhodné krmivo pro volně žijící ptáky či okolí krmítka doplní o vhodnou keřovou výsadbu.

Druhým aktuálním projektem je Obnova divoké přírody, návrat fauny a flóry do zdevastovaných polí, s čímž je spojený také výkup zemědělských pozemků spolkem. Záměrem tohoto projektu je snaha získat a obnovit přírodu bez chemie, těžké zemědělské techniky bez eroze a splavování orné půdy. Cílem je snaha zabránit neustálému snižování

množství nejen druhů ale i počtu motýlů, hmyzu, ptáků ale i savců a také nespočtu lučních květin, které dříve nacházely v naší krajině svůj domov. Za tímto účelem spolek organizuje i odborné přednášky pro veřejnost, kde spolek informuje účastníky o současné situaci krajiny v ČR a možnostech, jak např. předejít znečištění podzemních vod chemickými látkami používanými v zemědělství či o způsobech obhospodařování půdy, tak aby nedocházelo zvyšování erozí a vzniku povodní či sucha.

Tento spolek opět nepředstavuje pro SAO hrozbu, naopak možná spolupráce se spolkem by mohla být pro SAO přínosem.

8.4 Zhodnocení konkurence

Česká společnost ornitologická spolu s Moravským ornitologickým spolkem mají velmi silné konkurenční postavení na trhu. Poslání, účel i aktivity těchto dvou organizací jsou velmi blízké až totožné s představou fungování SAO, proto bude pro SAO nejspíš velmi obtížné se prosadit. Na druhou stranu oba konkurenti představují pro SAO možnost spolupráce na mnoha projektech či činnostech, otázkou však je, zda by i zmíněné organizace měli o spolupráci zájem, pokud však ano, lze předpokládat, že by SAO poměrně rychle vybudoval členskou základnu a vytvořil si i dobrou pověst.

Jihomoravská pobočka ČSO má sice velmi podobné cíle a nabízí služby jaké má ve své nabídce i SAO, ale jelikož většinu svých aktivit realizuje v jiných lokalitách, než na které se chce zaměřit SAO, nepředstavuje tato pobočka výraznou konkurenční hrozbu pro SAO.

Rakovnický ornitologický spolek Fénix a Přírodovědný spolek Dobříš představují pro SAO spíše příležitost k navázání spolupráce než hrozbu konkurence. Je tomu tak zejména kvůli vzdálenosti, která mezi spolky je a taky díky rozdílné nabídce služeb.

Severomoravská pobočka ČSO není pro SAO konkurentem. Působnost této pobočky je zaměřena na území, které je dostatečně vzdálené od lokalit, na které chce cílit SAO. Aktivity této pobočky se také poměrně liší.

9 NÁKLADOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA

9.1 Nákladová analýza

V době zahájení činnosti spolku mohou být vzniklými náklady zejména administrativně-právní náklady, sem patří zejména úřední ověření podpisu, ověření maturitního vysvědčení či diplomu, výpis z trestního rejstříku osoby, správní poplatky v případě živnostenského oprávnění apod. Dále značnou část nákladů budou nejspíše tvořit provozní náklady tzn. náklady spojené s chodem podniku.

V případě SAO strukturu nákladů v rané fázi vzniku budou tvořit osobní náklady, jestliže spolek získá brigádníky, které zaměstná buď na Dohodu o pracovní činnosti nebo na Dohodu o provedení práce. Dalšími pravděpodobnými náklady budou náklady na energie, daně a poplatky a také odpisy, jelikož spolek bude určitě vlastnit nějaký majetek. Náklady na služby, tzn. opravy a údržba zařízení, náklady na služby pošty a spojů, náklady na reprezentaci apod. budou skupinou nákladů se které nebudou tvořit velmi četnou skupinu.

Největšími nákladovými položkami SAO budou náklady spojené s organizací akcí, které bude spolek pořádat. Zde budou nákladovými položkami zejména: pronájem, občerstvení, propagace akce, osobní náklady, náklady na program např. pozvání hosta, kapely, lektora apod.

Detailnější nákladová analýza nemá v této fázi význam, jelikož spolek ještě nevznikl, a tak nemá žádné reálné náklady a výnosy, vše lze pouze předpokládat či se domnívat. Nákladová analýza by měla význam, pokud by již existovaly např. roční účetní výkazy, finanční reporty, výkaz cash flow apod. V takovém případě by mohla být provedena nákladová analýza struktury nákladů a následně by byla posouzena hospodárnost subjektu.

9.2 Časová analýza

Cílem časové analýzy je zjistit, kdy je nejdříve možný datum vzniku spolku, tedy jaký je nejdříve možný termín zápisu spolku do spolkového rejstříku.

Jelikož ustavující schůze musí být svolána nejméně 30 dní před jejím konáním, musí svolavatel svolat schůzi 4. 8., aby se schůze mohla konat může nejdříve 4. 9. Následně bude záležet na správnosti a úplnosti dokumentů, které jsou k zapsání spolku potřebné, a na rychlosti rejstříkového soudu. Rejstříkový soud zapíše spolek do spolkového rejstříku buď do 5 dnů od podání návrhu (pokud je vše v pořádku), nebo po třech dnech doručí výzvu

k nápravě nedostatků. Také může nastat situace, že rejstříkový soud zůstane nečinným. Jestliže se tak stane déle jak 30 dní, považuje se spolek za zapsaný.

Prvním možným termínem, kdy bude spolek zapsán do spolkového rejstříku je 11. 9., jestliže se předpokládá, že se ustavující schůze bude konat 4. 9. a tentýž den se i odešle návrh na zapsání spolku, a pokud bude vše v pořádku. Druhým možným termínem, kdy bude spolek zapsán do spolkového rejstříku je 14. 9. pokud se předpokládá, že bude nutné doložit nějaké dokumenty či napravit nesrovnalosti v návrhu. Třetím možným termínem, kdy bude spolek zapsán do spolkového rejstříku je 4. 10. jestliže rejstříkový soud nepodá žádnou zpětnou vazbu.

Samozřejmě může nastat i situace, kdy nebude návrh na zapsání spolku podán v tentýž den, ve kterém se bude konat ustavující schůze. V takovém případě se lhůta prodlouží vždy o jeden pracovní den. Také se ale může stát, že rejstříkový soud zapíše spolek dříve, než je stanovená zákonná lhůta, v takovém případě se předpokládaná doba na zapsání spolku zkrátí. Provedená časová analýza může spolku sloužit např. k naplánování akce, pokud by spolek měl zájem pořádat akci v nejkratším možném termínu po zahájení jeho činnosti.

10 RIZIKOVÁ ANALÝZA

10.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Tabulka 9 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vzdělání a odbornost některých členů	Nedostatek finančních zdrojů
Lokalita sídla	Nevybudované image
Potenciál růstu a rozvoje	Malá členská základna
Jasně role a kompetence	Krátké působení na trhu
Public Relations	Nízká odborná znalost NO
	Neznalost fundraisingu
Příležitosti	Hrozby
Zlínský kraj	Konkurence
Jednoduché účetnictví, daňové úlevy	Pandemie
Dobrovolníci, nabídka práce	Zvyšování cen
Aktivita v přírodě	Politické a ekonomické změny
Rozšíření činnosti	Tlak na samofinancování
Budování vztahů	Neschopnost získat finance
Spolupráce	

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ – silné a slabé stránky

Jelikož se jedná o novou začínající organizaci dá se předpokládat, že je zde velký potenciál pro růst a rozvoj. Nicméně SAO v počátcích své existence ještě nemá vybudované jméno a pověst na trhu, což je překážkou v získávání finančních prostředků a navazování kontaktů. S tím také souvisí nedostatek zdrojů financování a malá členská základna. Oproti tomu, silnou stránkou SAO je aktivita na sociálních sítích, ale také existence webových stránek SAO, což kromě jiného tvoří dobrý základ PR. Pomocí sociálních sítí se SAO může poměrně rychle dostat do povědomí okolí, a získat tak dárce a své příznivce. Jedna z dalších slabých stránek se týká zakladatelů a jejich nízké znalosti neziskového sektoru a problematiky neziskových organizací. Zakladatelé nemají zkušenosti s řízením neziskové organizace a

zejména s fundraisingem, což může negativně ovlivnit existenci spolku. Nicméně jsou v SAO zakladatelé, kteří jsou vzdělání v oboru účetnictví a daní, a také ekonomického zaměření, což je velká výhoda v oblasti řízení spolku. SAO má navíc ambiciózní členskou základnu, která má silný zájem dosahovat vytyčené cíle a naplňovat poslání spolku. Navíc má adekvátně nastavenou organizační strukturu, což znamená, že spolek má jasně dany role a z toho plynoucí kompetence. Mezi další silné stránky patří lokalita sídla SAO, jelikož spolek sídlí na lehce dostupném místě, kde je navíc v blízkosti zastávka MHD. I když SAO sídlí u rušné silnice, je lokalita SAO považovaná za silnou stránku, hlavně z důvodu viditelnosti, pokud by si SAO na plot dal např. transparent.

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ – příležitosti a hrozby

Jak vyplynulo z průzkumu trhu, velkým konkurentem SAO je Česká společnost ornitologická (ČSO), která je velkou neziskovou organizací s několika pobočnými spolky. ČSO má velmi podobný účel existence jako SAO. Tento konkurent je hrozbou hlavně v oblasti fundraisingu a finančních zdrojů obecně, zejména pak ohledně získání grantů a dotací. Tím, že jde o velkou neziskovou organizaci s dlouholetou tradicí a vybudovaným jménem, je pravděpodobné, že např. při žádosti o státní dotaci bude upřednostněna právě ČSO. Jelikož aktivity realizovány ČSO nebo jejími pobočkami nejsou ve velkém měřítku konány na území Zlínského kraje, je Zlínsko jako lokalita příležitostí, kam rozšířit tyto aktivity. Jednou z dalších příležitostí je způsob vedení a rozsah účetnictví. Spolkům je dovoleno vést jednoduché účetnictví, což je pro SAO příležitost zjednodušit si administrativní náročnost v oblasti účetnictví. Co se týká oblasti daní, je zde také několik příležitostí, jelikož NO jsou od většiny daní osvobozeny. Z legislativy, která se týká spolků také pramení možnost podnikání, které je spolkům dovoleno v doplňkové činnosti. SAO má tak příležitost rozvinout své samofinancování, a získat tak pro svou hlavní činnost finanční prostředky z provozování doplňkové činnosti. Spolek by např. mohl založit ornitologický kroužek pro děti a mládež. Další z příležitostí je práce dobrovolníků. Dobrovolníci jsou jednak levná pracovní síla, ale také zdroj nových myšlenek a nápadů. Jelikož roste nezaměstnanost, a to hlavně z důvodu nahrazování pracovních míst umělou inteligencí, je pro SAO příležitostí vytvořit pracovní místa, a nabídnout tak lidem zaměstnání. Dá se říci, že pro SAO je vlastně zvyšující se nezaměstnanost příležitostí, jelikož snáz najde pracovní sílu. Kromě toho se dá předpokládat, že umělá inteligence do budoucna SAO nijak neohrozí. Nicméně oproti tomu je zde hrozba pandemie jako tomu bylo v případě Covidu19. I když toto nákaza velmi zeslábla, je důležité mít i tuhle skutečnost v povědomí a být na obdobnou

situaci připraven, ať už jde o Covid19 nebo jinou pandemii. Ohrožení zde pramení hlavně pro činnosti a aktivity realizované v terénu a ve větších počtech osob. Aktivity v přírodě jsou ale také příležitostí, jelikož je tak svým způsobem podporován zdravý životní styl a pobyt na čerstvém vzduchu, navíc s přidanou hodnotou – vzdělání v oblasti ornitologie. Kromě toho politické a ekonomické změny mohou mít vliv i na financování NO a na stabilitu prostředí, jak je tomu např. v případě samofinancování, kdy je na NO vyvíjen čím dál větší tlak ze strany státu. Poslední hrozbou je zvyšování cen. Zvyšování cen se týká zejména potravin a energií, jestliže by růst cen i nadále pokračoval, může růst nákladů SAO negativně ovlivnit. Možná spolupráce s některými neziskovými organizacemi, popřípadě i s ČSO je pro spolek příležitostí, jak získat finanční prostředky, kromě finančních prostředků tato možnost nabízí i např. sdílení know-how apod.

10.2 Nedostatek členů a finančních prostředků

Jak již bylo zmíněno členskou základnu v době založení spolku tvoří především zakladatelé, a i když se postupem času skupina zájemců o spolek rozrostla o další členy, není komunita spolku příliš velká. Jelikož členskou základnu tvoří především kamarádi, rodina a blízcí příbuzní zakladatelů, navíc se dá předpokládat, že se většina stávajících členů bude na činnostech spolku podílet dobrovolně, tedy bez nároku na finanční odměnu, a to ve svém volném čase. Zde je tedy otázkou, jestli bude tato skutečnost dostačující pro plynulý chod a fungování spolku.

Hledání nových členů v rané fázi vzniku spolku je při nejmenším žádoucí. Stávající členové by měli především i nadále oslovovat své kamarády, kolegy, spolužáky, sousedy atd., aby získali, co nejvíce členů v co nejkratším čase. Při hledání nových členů může spolek také zvážit možné benefity, které by mohl novým členům za členství nabídnout. Takovým benefitem může být např. nabídka možnosti konání akce či aktivity dle návrhu nového člena. Nabízí se také možnost za členství nabídnout drobný dárek.

V době zahájení činnosti spolku lze předpokládat, že stejně jako nedostatek členů budou i finanční prostředky problematickou oblastí, jelikož spolek nemá mnoho členů. Členské příspěvky totiž představují hlavní a stabilní zdroj financí spolku, byť jsou jednorázovým poplatkem. Zakladatelé spolku by měli tedy zvážit všechny dostupné možnosti, jak mohou získat finanční prostředky a v souvislosti s nedostatkem počtu členů investovat čas do budování fundraisingu a vytvořit efektivní fundraisingový plán. Získávání finančních prostředků, ale i lidských zdrojů totiž mnohdy závisí na správném nastavení právě

fundraisingu. Fundraisingem může tedy spolek získat nejen finanční prostředky, ale také nové členy, dobrovolníky, zaměstnance, podporovatele, spolupráci či hmotné dary. Z tohoto důvodu by spolek měl využít co nejvíce metod a zdrojů, které fundraising nabízí, a i nadále oslovovat individuální a firemní dárce. Zajímavým finančním zdrojem spolku však mohou být také granty od nadací či nadačních fondů, pokud existuje oblast stejného nebo blízkého tématu jejich podporovaných aktivit. Získávání finančních prostředků od nadací je ale velmi náročnou činností, kterou bych v začátcích působení spolku nedoporučovala, byť jde mnohdy o nemalé finanční částky. Do úvahy také spadá možnost požádat o dotaci z veřejného rozpočtu. O dotaci může požádat spolek jak územní samosprávné celky, kde jsou příležitostí grantové programy, které jsou zaměřené na nejrůznější účely, anebo může spolek zažádat o dotaci na konkrétní záměr obec, v případě SAO je jí Zlín.

11 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Na vznikajícím spolku lze vidět, že raná fáze vzniku nestátní neziskové organizace, není vůbec snadná. Nově vznikající spolek musí nejprve vynaložit úsilí do své propagace, aby se co nejdříve dostal do povědomí veřejnosti, to může učít buď uspořádáním akce s jakýmkoliv záměrem nebo aktivitou na sociálních sítích, kde bude šířit informace o své existenci. Z projektového řešení dále vyplývá, že hlavní problémy neziskových organizací pramení ze zvýšené byrokracie, složité a nepřehledné legislativy ale také z nedostatku finančních zdrojů. Zde se nabízí konstatovat, že by stát měl zvážit, zda by nebylo účinnější a prospěšnější přizpůsobit legislativu potřebám neziskového sektoru, aby se mohl dále rozvíjet. Už jen z toho důvodu, že neziskový sektor je vlastně jeho zástupcem v oblastech, které sám nepodporuje, ale jsou pro rozvoj občanské společnosti důležité.

Co se týče realizace projektu, z mého pohledu má SAO potenciál být úspěšnou neziskovou organizací. SAO by ale měl zvážit, zda nezačít budovat své postavení na trhu přes spolupráci s některými neziskovými organizacemi. Nezbytné také bude začít tvořit konkurenční výhodu SAO, odlišit se od konkurence a nabídnout potenciálním členům něco, co ostatní nenabízejí. Dále bych doporučila zvážit možnost podnikání v doplňkové činnosti, která je spolkům umožněna. SAO by tak rozšířil svoje finanční zdroje s podporou samofinancování. Navíc v oblasti, ve které chce spolek působit se nabízí hned několik možností, jak podnikatelskou činnost realizovat.

Avšak velmi krajní možností je také vše znovu zvážit a ve výsledku třeba i SAO nepodrobit vzniku, a ponechat tak stávající komunitu lidí bez právní subjektivity. Do úvahy ale ještě také spadá, před samotným vznikem spolku první udělat dotazníkové šetření, zda by o SAO byl zájem. Nabízí se zde i možnost, začít šířit povědomí o možné existenci spolku dříve, než dojde k jeho oficiálnímu založení. SAO by tak mohl získat stabilní členskou základnu již v rané fázi svého působení.

ZÁVĚR

Z diplomové práce vyplývá, že se neziskové organizace při své existenci setkávají s různými překážkami. Hlavní stinnou stránkou je poměrně složitá legislativa, a to jak na úrovni základních právních předpisů, které upravují jednotlivé typy neziskových organizací, tak i daňové oblasti. Už v rané fázi, kdy je uvažováno nad založením některé z druhů neziskových organizací, lze dospět k závěru, že to není lehký úkol, jelikož pravidla pro vznik a působení neziskových organizací nejsou vůbec snadná. Stojí tedy za úvahu, zda zrovna tato skutečnost není důvodem, proč není neziskový sektor více rozvíjen. V oblasti financí, to neziskové organizace také nemají snadné. Nedostatek finančních prostředků a s tím související slabá finanční stabilita jsou hlavním úskalím neziskových organizací, což je vidět i v projektové části diplomové práce na vznikajícím spolku.

V teoretické části bylo přiblíženo fungování neziskové organizace a její vnitřní organizace, dále byly popsány způsoby a metody financování neziskových organizací a získávání finančních prostředků. Zde byla mimo jiné věnována pozornost fundraisingu, který byl následně objasněn a popsán. Neziskové organizace musí vsutku vynaložit velké úsilí, aby si získali podporovatele, dárcce a stálé příznivce a s tím spojené finanční prostředky.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit obecný metodický postup, který prezentuje jednotlivé kroky, které vedou ke ustavení spolku. Dílčím cílem bylo nastínit filozofii samotného fungování a provozu vznikající nestátní neziskové organizace – spolku. Oba cíle byly splněny. V navazující části obecného metodického postupu následně proběhlo ověření použitelnosti vytvořené metodiky, a to aplikací postupu na založení spolku, který má nyní potenciál realizace. Kromě toho se diplomová práce věnuje vedení účetnictví a oblasti daní, přičemž tato dvojice doprovází neziskové organizace pro celou dobu její existence. V případě spolku, který je v diplomové práci zakládán, je nastíněno vedení jednoduchého účetnictví a s ním spojené souvislosti. Dále byla popsána činnost vznikajícího spolku, jeho vize, poslání, aktivity a organizační struktura. Závěrečná část diplomové práce byla věnována rizikové analýze, kde byl také proveden rozbor vnitřního a vnějšího prostředí, které bylo analyzováno pomocí SWOT analýzy u vznikajícího spolku, jednotlivé aspekty byly dále podrobněji rozebrány a zhodnoceny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANDREASEN, Alan R. a Philip KOTLER, 2003. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, vii, 536 s. ISBN 01-304-1977-X.

BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 190 s. ISBN 978-808-7500-019.

BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 303 s. ISBN 978-802-4516-509.

BRYSON, John M., 2011. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* [online]. 4th ed. San Francisco: CA: Jossey-Bass, xxviii, 547 s. [cit. 2023-03-27]. ISBN 9781118049938.

Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=382084&lang=cs&sit e=ehost-live&authtype=ip,shib&custid=s3936755>

ČESKO, 2002. Vyhláška č. 504/2002 ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 174, s. 9809–9889 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=504/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2003. České účetní standardy ze dne 31. prosince 2003, pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. In: *Finanční zpravodaj MFČR* [online]. s. 1-42 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetnictvi-podnikatelu-a-neziskoveho-sek/ceske-ucetni-standardy-pro-podnikatele-a/2016/ceske-ucetni-standardy-pro-ucetni-jednot-24262>

ČESKO, 2003. Zákon č. 353/2003 ze dne 26. září 2003 o spotřebních daních. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 118, s. 5730–5788 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=353/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2004. Zákon č. 235/2004 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 78, s. 4946–5010 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z:

https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=235/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2009. Zákon č. 111/2009 ze dne 26. března 2009 o základních registrech. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1267–1287 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=111/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1026–1365 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2013. Zákon č. 304/2013 ze dne 12. září 2013 o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 116, s. 3501–3522 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=304/2013&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2015. Vyhláška č. 325/2015 ze dne 25. listopadu 2015, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které vedou jednoduché účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 137, s. 4354–4358 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=325/2015&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2022. Zákon č. 142/2022 ze dne 18. května 2022, kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 68, s. 1418–1426 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=142/2022&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKOSLOVENSKO, 1991. Zákon č. 455/1991 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské Federativní republiky* [online]. Částka 87, s. 2122–2160 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKOSLOVENSKO, 1991. Zákon č. 563/1991 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky* [online]. Částka 107, s. 2802–2810

[cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKOSLOVENSKO, 1992. Zákon č. 16/1993 ze dne 21. prosince 1992 o dani silniční. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky* [online]. Částka 6, s. 133–136 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=16/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKOSLOVENSKO, 1992. Zákon č. 338/1992 ze dne 4. května 1992 o dani z nemovitostí. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky* [online]. Částka 71, s. 1946–1952 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=338/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKOSLOVENSKO, 1992. Zákon č. 586/1992 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky* [online]. Částka 117, s. 3474–3491 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKOSLOVENSKO, 1992. Zákon č. 593/1992 ze dne 20. listopadu 1992 o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky* [online]. Částka 119, s. 3565–3568 [cit. 2013-23-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=593/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 1997. Zákon č. 227/1997 ze dne 3. září 1997 o nadacích a nadačních fondech. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 80, s. 4730–4739 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=227/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

DENHARDT, Robert B., Janet V. DENHARDT a Maria P. ARISTIGUETA, 2013. *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. 3rd ed. Sage Publications: Los Angeles, xviii, 525 s. ISBN 9781412991650.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2015. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 398 s. ISBN 978-807-4787-997.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 287 s. ISBN 978-807-5520-401.

- JOŠT, Marek, 2019. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 249 s. ISBN 978-802-4523-255.
- KAVAN, Štěpán, 2022. *Nestátní neziskové organizace, dobrovolníci a možnosti spolupráce při mimořádných událostech*. Praha: NLN, 170 s. ISBN 978-80-7422-833-9.
- KRYŠKOVÁ, Šárka, 2019. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně*. Praha: Leges, 302 s. Teoretik. ISBN 978-807-5023-780.
- LUKÁŠOVÁ, Miriam, 2018. Aktuality. In: *Konto služba: Aktuality* [online]. Halenkovice [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.kontoslužba.eu/akt35.html>
- MCNABB, David E., 2018. *Research methods for public administration and nonprofit management*. 4th ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group, xxxiv, 543 s. ISBN 978-1-315-18115-8.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2011. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11., aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 254 s. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, xiv, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4003-424.
- PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 335 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-7121-175.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 187 s. ISBN 978-808-6929-255.
- SAUL, Jeason, 2004. *Benchmarking for nonprofits: how to measure, manage, and improve performance*. Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation, xii, 96 s. ISBN 0940069431.
- SEAMAN, Bruce A. a Dennis R. YOUNG, ed., 2010. *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Elgar original reference. Cheltenham: Edward Elgar, xvii, 352 s. ISBN 9781847203588.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 169 s. ISBN 978-807-3579-739.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-7102-495.

TOŠNER, Jiří, SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 1.vyd. Praha: Portál, 2002. 149 s. ISBN 80-7178-514-8.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NNO Nestátní nezisková organizace

NO Nezisková organizace

ÚJ Účetní jednotka

ÚP Úřad práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Know-how NNO	20
Obrázek 2 Logo	105
Obrázek 3 Organizační struktura SAO	107
Obrázek 4 Mapa ptačích parků ČSO	113
Obrázek 5 Mapa regionálních poboček ČSO	113

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vzor peněžního deníku	96
Tabulka 2 Vzor knihy přijatých faktur	97
Tabulka 3 Vzor knihy vystavených faktur.....	97
Tabulka 4 Vzor inventární karty DM	98
Tabulka 5 Vzor přehledu o majetku a závazcích.....	98
Tabulka 6 Vzor přehledu příjmech a výdajích.....	99
Tabulka 7 Evidence členských příspěvků.....	101
Tabulka 8 Předpokládané příjmy a výdaje spolku.....	103
Tabulka 9 SWOT analýza.....	122

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Vzor pozvánky na členskou schůzi
Příloha P II:	Návrh stanov SAO
Příloha P III:	Vzor zápisu z ustavující schůze SAO
Příloha P IV:	Vzor čestného prohlášení a souhlas se zápisem do veřejného rejstříku
Příloha P V:	Vzor souhlasu vlastníka nemovité věci s umístěním sídla spolku
Příloha P VI:	Vzor příkazní smlouvy
Příloha P VII:	Vzor darovací smlouvy
Příloha P VIII:	Přihláška ke členství SAO

PŘÍLOHA P I: VZOR POZVÁNKY NA ČLENSKOU SCHŮZI

POZVÁNKA

Předseda spolku

..... se sídlem

svolává

ČLENSKOU SCHŮZI,

kteřá se bude konat dnevehod. v sídle spolku

Program jednání:

1. Zahájení
2. Ověření usnášeníschopnosti členské schůze, volba předsedajícího
3. Schválení programu
4. Volba předsedy spolku
5.
6.

Členské schůze se může zúčastnit každý člen spolku. Členská schůze je schopna usnášet se za přítomnosti většiny členů.

Ve Zlíně dne

.....

předseda spolku

PŘÍLOHA P II: NÁVRH STANOV SAO

STANOVY

Spolku amatérských ornitologů

I. Úvodní ustanovení

1. Spolek nese název Spolek amatérských ornitologů (dále jen SAO).
2. Sídlem SAO je Pančava 226, 760 01 Zlín.
3. SAO je dobrovolný, nezávislý, sdružující členy na základě uspokojování a ochrany těch společných zájmů, k jejichž naplnění je založen.
4. SAO je zapsaným spolkem podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

II. Účel, poslání, cíl a předmět činnosti

1. Hlavním účelem, poslání a cílem SAO je spojovat lidi se zájmem a zápalom do ornitologie, šířit povědomí o existenci ptačích druhů s cílem nakouknout do jejich života. Tím podporovat a rozvíjet ornitologii. Propagovat ochranu volně žijících ptáků a ochranu přírody, krajiny a životního prostředí obecně.
2. SAO naplňuje své poslání a cíle formou poskytování obecně prospěšných činností v oblasti ochrany životního prostředí (předmět činnosti – hlavní činnost) tím, že:
 - a. organizuje zájemce o teoretickou a praktickou ornitologii a ochranu přírody a zabezpečuje jejich odborný růst,
 - b. provádí praktickou ochranu přírody, zejména volně žijících ptáků a jejich prostředí,
 - c. hájí veřejný zájem na ochraně přírody, krajiny a životního prostředí účastí ve správních řízeních
 - d. shromažďuje, pořizuje, vytěžuje a poskytuje informace o ornitologii veřejnosti,
 - e. volnočasovými a naučnými aktivitami vzdělává děti a mládež a tuto činnost organizuje,
 - f. provádí propagační a osvětovou činnost zaměřenou především na ornitologii a ochranu přírody, včetně zajištění odborných zdrojů informací členům.

III. Členství a evidence členů

1. Členství v SAO se rozlišuje na:
 - a. Individuální.
 - d) Individuálním členem se může stát každý občan České republiky. U členů SAO mladších 15 let se ke vzniku členství vyžaduje písemný souhlas zákonného zástupce.
 - b. Rodinné.

- e) Rodinným členstvím se rozumí členství více individuálních členů (většinou příslušníků jedné rodiny), kterými jsou tištěné materiály zasílány společně.
 - c. Kolektivní.
 - d. Kolektivním členem SAO může být právnická osobám případně fyzická osoba oprávněná k podnikání. Kolektivní člen vystupuje jako jeden individuální člen SAO.
2. Individuální a rodinné členství vzniká podáním elektronické či písemné přihlášky a zaplacením členského příspěvku na kalendářní rok.
 3. Kolektivní členství vzniká uzavřením písemné smlouvy, která stanoví práva a povinnosti kolektivního člena a podmínky zániku kolektivního členství.
 4. Výše ročních členských příspěvků pro následující rok je vždy nejpozději do 31. prosince daného roku zveřejněna na webu SAO.
 5. Přihlášku ke členství přijímá ředitel nebo jeho zástupce, který také rozhoduje o přijetí nového člena spolku.
 6. Práva členů SAO:
 - a. účastnit se členské schůze, činnosti, pořádaných akcí SAO,
 - b. být informován o činnosti SAO,
 - c. hlasovat a podílet se svým hlasem na rozhodování, pokud člen dosáhl 18 let svého věku,
 - d. volit a být volen do orgánů SAO, pokud člen dosáhl 18 let svého věku,
 - e. předkládat návrhy, podněty a připomínky k činnosti spolku, pokud člen dosáhl 15 let svého věku,
 - f. podílet se na stanovování cílů a forem činnosti spolku, pokud člen dosáhl 15 let svého věku.
 - g. užívat majetek SAO
 7. Povinnosti členů SAO:
 - a. dodržovat stanovy, vnitřní předpisy a rozhodnutí členské schůze SAO,
 - b. jednat v souladu s cíli SAO, a přispívat podle svých možností ke zdárnému naplňování poslání a cílů SAO,
 - c. aktivně hájit zájmy SAO a chránit čest a dobré jméno SAO,
 - d. nepodnikat žádné kroky, které by byly v rozporu se zájmy SAO, nebo by mohly ohrozit fungování SAO,
 - e. platit členské příspěvky řádně a včas.
 8. Podáním přihlášky prohlašuje uchazeč o členství, že se seznámil s těmito stanovami a zavazuje se jimi řídit.
 9. Podáním přihlášky uděluje člen SAO souhlas se zpracováním svých osobních údajů v rozsahu nutném pro řádné naplňování poslání a cíle SAO.

10. SAO vede elektronicky neveřejný seznam všech členů, ve kterém zaznamenává osobní údaje členů nutné pro řádné naplňování poslání a cíle SAO. Změny osobních údajů v tomto seznamu provádí SAO na žádost člena, případně umožní členům vzdálený přístup pro provádění změn. Na žádost bývalého člena vymaže SAO veškeré kontaktní údaje vztahující se k jeho osobě. SAO dbá práva na ochranu osobních údajů členů.
11. Výši členských příspěvků stanoví členská schůze spolku vždy pro příslušný kalendářní rok.

IV. Orgány spolku

1. Orgány spolku jsou:
 - a. členská schůze (nejvyšší orgán),
 - b. výbor
2. Statutárními orgány SAO jsou předseda a ředitel. Každý statutární zástupce jedná jménem SAO samostatně s výjimkou jednání určených vnitřním předpisem. K jednání o zřízení a zrušení bankovního účtu a k typům jednání určeným vnitřním předpisem se vyžaduje společné jednání obou statutárních zástupců.

V. Členská schůze

1. Členská schůze je nejvyšším orgánem SAO.
2. Členská schůze je svolávána výborem nejméně jedenkrát za rok. Výbor svolá členskou schůzi do jednoho měsíce od předložení žádosti nejméně jedné třetiny členů.
3. Členská schůze volí a odvolává členy výboru podle volebního řádu.
4. Členská schůze se schází především osobně; jednací řád může stanovit pravidla pro účast online při využití odpovídajících technických prostředků.
5. Členská schůze schvaluje stanovy, jednací řád SAO a jejich změny,
6. Členská schůze rozhoduje:
 - o návrzích výboru SAO,
 - o výši členských příspěvků,
 - o obsazení do funkce předsedy a místopředsedy,
 - o zániku SAO včetně majetkového vypořádání.

VI. Výbor

1. Výbor řídí činnost SAO po dobu čtyřletého volebního období. Výbor je nejvyšším výkonným orgánem SAO v období mezi členskými schůzemi; za svoji činnost odpovídá členské schůzi.
2. Volební období výboru je čtyřleté a končí okamžikem volby nového výboru nebo 31. prosince roku, v němž uplynuly 4 roky od jeho zvolení.
3. Výbor je složen ze tří členů SAO volených členskou schůzí.

4. Výbor zejména:
 1. plní rozhodnutí členské schůze,
 2. volí ze svého středu, a případně odvolává předsedu a místopředsedu,
 3. rozhoduje o obsazení funkce ředitele a jeho zástupce,
 4. schvaluje vnitřní předpisy, které podrobněji upravují vybraná ustanovení Stanov SAO, vyjma volebního řádu a jednacího řádu členské schůze,
 5. určuje směr rozvoje SAO, schvaluje plány činnosti a hospodaření, řídí a kontroluje práci ředitele,
 6. schvaluje poskytnutí finanční nebo jiné podpory, pro jejichž udělování může stanovit podrobnější pravidla,
 7. rozhoduje o vyloučení člena.
5. Výbor je usnášeníschopný při účasti nadpoloviční většiny přítomných. Při jednání se řídí jednacím řádem výboru SAO.

VII. Ředitel a kancelář

1. Činnost SAO zabezpečuje kancelář, v jejímž čele stojí ředitel. Ředitel není členem výboru. Ředitel řídí činnost SAO po dobu čtyřletého volebního období.
2. Ředitel je přímo odpovědný výboru, plní jeho rozhodnutí, zodpovídá za majetek, řádné hospodaření a organizaci práce zaměstnanců a rozhoduje v personálních a dalších provozních záležitostech kanceláře.

VIII. Zásady hospodaření

1. Majetek SAO tvoří věci movité a nemovité, hmotné a nehmotné statky a finanční prostředky získané:
 - a. z členských příspěvků,
 - b. z finančních dotací a grantů,
 - c. z darů,
 - d. děděním ze závěti,
 - e. z veřejných sbírek,
 - f. z vlastní hospodářské činnosti,
 - g. z ostatních příjmů a výnosů.
2. Výdaje spolku jsou zaměřeny na uskutečňování cílů spolku v souladu s jeho hlavní činností podle těchto stanov a rozpočtem spolku.
3. Povinností orgánů, členů a zaměstnanců SAO je účelné a hospodárné využívání majetku s cílem naplnění účelu a poslání SAO.
4. O strategii hospodaření rozhoduje výbor. Za hospodaření s majetkem a finančními prostředky je zodpovědný ředitel.

IX. Okolnosti zániku spolku

1. O změně právní formy, o dobrovolném zrušení nebo fúzi SAO rozhoduje členská schůze za přítomnosti nejméně poloviny členů a rozhodnutím dvoutřetinové většiny přítomných. Nesejde-li se požadovaný počet členů, hlasuje se korespondenčně při zachování dvoutřetinové většiny hlasujících.
2. V případě zániku SAO bude její likvidační zůstatek bezplatně převeden na jinou právnickou osobu neziskového charakteru, jejíž cíle jsou blízké cílům SAO.

Stanovy byly přijaty na ustavující schůzi dne ve Zlíně.

PŘÍLOHA P III: VZOR ZÁPISU Z USTAVUJÍCÍ SCHŮZE SAO

Spolek:

Spolek amatérských ornitologů

Svolavatel:

.....

místo a datum

Zápis z ustavující schůze spolku

Dne uvedeného v záhlaví se uskutečnila schůze výše jmenovaného spolku za účasti osob uvedených na připojené listině přítomných.

Program

1. Úvodní slovo svolavatel a volba předsedajícího
2. Soupis listiny přítomných
3. Schválení stanov
4. Volba orgánů spolku
5. Pověření osoby k podání návrhu na zápis spolku

Průběh schůze

1. V úvodu ustavující schůze seznámil svolavatel přítomné s důvody vzniku a základními cíli činnosti spolku a s jednáními, která v zájmu spolku již učinil. Dále svolavatel navrhl ustavující schůzi pravidla pro její jednání a volbu předsedajícího ustavující schůze. Jako předsedajícího schůze přítomní pověřili
2. Přítomní poté vyjádřili svůj souhlas s hlavními cíli spolku, uvedenými v návrhu stanov a projevíli vůli stát se členy spolku. Jako doklad o této skutečnosti byla vyhotovena listina přítomných, která tvoří součást tohoto zápisu.
3. Přítomní se usnesli, že schvalují stanovy navržené svolavatelem.
 - a. Pro:
 - b. Proti:
 - c. Zdrželo se:
 - d. Proti přijetí stanov hlasovali:

4. Dle stanov byly členy výboru spolku zvoleni:

5. Dle stanov byl ředitelem zvolen:

6. Dle stanov byl jednatelem zvolen:

7. Ustavující schůze pověřuje k podání návrhu na zápis do spolkového rejstříku:

Zápis pořídil:

Zápis ověřil:

.....

.....

Přílohy:

- 1) Listina přítomných

PŘÍLOHA P IV: VZOR ČESTNÉHO PROHLÁŠENÍ ZAKLADATELE

Já níže podepsaná **Evelyna Buberová**, nar. 21. 05. 1995, trvale bytem Boněcko II 402, 760 01 Zlín

souhlasím se svým ustanovením do funkce....., Spolku amatérských ornitologů se sídlem Pančava 226, 760 01 Zlín, a se zápisem mé osoby do spolkového rejstříku.

Prohlašuji, že splňuji podmínky pro výkon funkce statutárního orgánu spolku stanovené v § 152 odst. 2 a § 153 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, tedy zejména že

- jsem plně svéprávná/ý a jsem i jinak plně způsobilá/ý vykonávat funkci,
- u mne není dána žádná jiná překážka výkonu funkce.

Ve Zlíně dne

.....

podpis

PŘÍLOHA P V: VZOR SOUHLASU VLASTNÍKA NEMOVITÉ VĚCI S UMÍSTĚNÍM SÍDLA SPOLKU

Daniel B.

XXX XX

760 01 Zlín

Jako vlastník pozemku parcela č. 1433/20 nacházející se v katastrálním území Zlín – město, jehož součástí je stavba budovy č. p. 226 nacházející se na ulici Pančava (rodinný dům), prohlašuje, že souhlasí, aby **Spolek amatérských ornitologů**, užíval uvedený objekt jako sídlo spolku.

Tento souhlas udělil

Ve Zlíně dne

.....

(podpis bude úředně ověřen)

PŘÍLOHA P VI: VZOR PŘÍKAZNÍ SMLOUVY

Smluvní strany:

Spolek amatérských ornitologů

Se sídlem Pančava 226, 760 01 Zlín

IČO:, zastoupený

(dále jen „příkazce“)

a

.....

.....

(dále jen „dobrovolník“)

uzavírají podle § 2430 zákona č. 84/2012 Sb., občanského zákoníku, tuto

PŘÍKAZNÍ SMLOUVU

1. Dobrovolník se zavazuje vykonávat pro příkazce tyto činnosti.....
.....a to v sídle spolku, popřípadě i mimo něj.
2. Uvedené činnosti se dobrovolník zavazuje vykonávat bezúplatně.
3. Dobrovolník se zavazuje sjednané činnosti vykonávat osobně, podle svých schopností a znalostí. Je povinen se řídit pokyny příkazce.
4. Příkazce dobrovolníkovi poskytne prostředky nezbytné k vykonávání sjednané činnosti.
5. Před uzavřením této smlouvy seznámil příkazce dobrovolníka s právy a povinnostmi, které pro něj z této smlouvy vyplývají. Dobrovolník byl řádně seznámen s pracovním řádem, s předpisy k zajištění BOZP a s protipožárními předpisy, jakož i dalšími vnitřními směrnicemi, které je povinen při své práci vykonávat.
6. Příkazce poskytne dobrovolníkovi úhradu účelně vynaložených a doložených nákladů, které dobrovolníkovi vznikly v souvislosti s činností pro příkazce.
7. Příkazce odpovídá dobrovolníkovi za škodu, která mu bude způsobena v souvislosti s výkonem sjednaných činností. Byla-li škoda způsobena také zaviněním dobrovolníka, nese dobrovolník škodu poměrně.

8. Dobrovolník odpovídá příkazci za škodu, kterou mu způsobil svým zaviněním. Byla-li škoda způsobena také zaviněním příkazce, nese příkazce škodu poměrně.
9. Dobrovolník se zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech týkajících se činnosti příkazce, ke kterým má přístup. Dobrovolník se zavazuje nevyužívat informací získaných při činnosti pro příkazce pro svůj vlastní prospěch, ani pro prospěch třetích osob. Uvedený závazek trvá i po skončení činnosti dobrovolníka pro příkazce, a to po dobu tří let.
10. Tato dohoda může být měněna a doplňována se souhlasem obou smluvních stran písemnými dodatky.
11. Tato dohoda se uzavírá na dobu určitou od do
12. Nestanoví-li tato dohoda jinak, řídí se právní vztahy z ní vyplývající občanským zákoníkem.
13. Tato dohoda se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, z nichž po jednom obdrží každá ze smluvních stran.
14. Tato dohoda nabývá účinnosti dnem podpisu.

Ve Zlíně dne

.....

Příkazce

.....

Dobrovolník

PŘÍLOHA P VII: VZOR DAROVACÍ SMLOUVY

DAROVACÍ SMLOUVA

dle § 2055 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku

uzavřená mezi

I. Smluvní strany

Název společnosti:

Sídlo:

IČO:

Zastoupená:

(dále také jen „**dárce**“)

a

Název organizace: Spolek amatérských ornitologů

Sídlo: Pančava 226, 760 01 Zlín

IČO:

Zastoupená:

(dále také jen „**obdarovaný**“)

(a společně jako „smluvní strany“)

II. Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je finanční dar v celkové hodnotě Kč (slovy korun českých).
2. Finanční dar bude zaslán po podpisu smlouvy převodním příkazem na účet obdarovaného.
3. Dárce daruje finanční dar obdarovanému k jakémukoliv účelu.
4. Smluvní strany podpisem smlouvy potvrzují předání a převzetí finančního daru či dohodnutý způsob jeho předání.

III. Závěrečná ustanovení

1. Změny této smlouvy lze činit pouze po dohodě obou stran písemnou formou.

2. Tato smlouva, jakož i práva a povinnosti vzniklé na základě této smlouvy nebo v souvislosti s ní, se řídí zákonem č. 89/2012 Sb. ve znění pozdějších předpisů, občanský zákoník a ostatními právními předpisy České republiky.
3. Tato smlouva je uzavřena ve dvou (2) vyhotoveních, z nichž každá strana obdrží po jednom (1) vyhotovení.
4. Strany po přečtení této smlouvy prohlašují, že souhlasí s jejím obsahem, že tato smlouva byla sepsána vážně, určitě, srozumitelně a na základě jejich pravé a svobodné vůle, na důkaz čehož připojují níže své podpisy.

V _____ dne _____

dárce

obdarovaný

PŘÍLOHA P VIII: PŘIHLÁŠKA KE ČLENSTVÍ SAO

PŘIHLÁŠKA KE ČLENSTVÍ

Osobní údaje

Jméno:

Příjmení:

Titul:

Datum narození:

Korespondenční adresa

Ulice a číslo:

Obec:

PSČ:

Další informace

Typ členství **INDIVIDUÁLNÍ** **RODINNÉ** **ZVÝHODNĚNÉ**

Telefon:

E-mail:

Spolupráce/dobrovolník

- V kanceláři (administrativní výpomoc apod.)
- Z domova (např. přepisování údajů do elektronické podoby)
- Na akcích SAO (např. s organizováním akcí)
- V terénu (vedení skupin, výlety, procházky aj.)
- Jiné:

Zasílání Spolkových zpráv:

- Poštou E-mailem Nechci dostávat spolkové zprávy

V dne

Podpis:

Zástupce člena mladšího 18 let:

Byl jsem seznámen se stanovami spolku SAO a s dalšími příslušnými dokumenty vztahující se k organizaci spolku, a svým podpisem stvrzuji souhlas.