

Petr Boukal, Hana Vávrová*

Abstract

Credibility Analysis of Non-Profit Organisations

One of the key motives for the functioning of all entities in a market economy is to achieve its economic goals and to ensure an influence on other entities. This is the reason why the market does not function as the sole criterion for checking the effects of the entities on the society. The effectiveness of the functioning of all economic entities remains a constant requirement and also covers entities in the non-profit sector. The paper discusses the current topic of streamlining the functioning of the non-profit sector. Its objective is to introduce a multi-criteria methodology through which the providers of funds (ministries, foundations, donors, etc.) would be able to evaluate whether non-profit organisations applying for funding are the most credible among the providers, guaranteeing the use of the resources provided to meet the organisations' declared objectives. The methodology is called "credibility analysis of non-profit organisations".

The methodology was tested in the area of cultural non-profit organisations. The first step of the research included 95 cultural non-profit organisations. We plan to develop this pilot research in other areas of non-profit activities.

Keywords: Non-profit organization, credibility analysis, methodology

JEL Classification: G30

Úvod

V tržní ekonomice se jednotlivé subjekty chovají takovým způsobem, aby dosáhly svých ekonomických cílů s určitým ohledem na vliv na ostatní tržní subjekty. Vzhledem k tomu, že vliv na ostatní subjekty je obtížně kvantifikovatelný, trh jako takový se stává problematickým kritériem vyjádření intenzity tohoto vlivu. Lze konstatovat, že trh jako takový selhává v kontrole účinku, jaký mají jednotlivci a firmy na společnost. K popisu účinku chování jednotlivců a podniků na trhu, které má vliv na ostatní, je používán pojem *externality* – ty mohou být pozitivní, ale i negativní. Právě existence externalit vytváří prostor pro fungování neziskových organizací. Prostředí, v němž neziskové organizace (dále akcentovány nestátní, soukromoprávní (NNO) s možností využití i pro veřejnoprávní – proto je dále v textu použita souhrnnější zkratka NO) působí, nemá typický tržní charakter nabídky a poptávky, proto jsou organizace závislejší na vnějším okolí organizace.

1 Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu financovaného z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace VŠE v Praze, projekt Best Practice v nestátních neziskových organizacích (VŠE IP 300040, 2015).

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská (petr.boukal@vse.cz; hana.vavrova@vse.cz).

Významnou složkou tohoto okolí je veřejnost. Některé neziskové organizace se zabývají tématy, která jsou „na okraji“ zájmu širší společnosti a nejsou proto příliš populární (např. péče o cizince, kteří usilují o trvalý pobyt), jiné oblasti jsou „atraktivnější“ z hlediska dárců či sponzorů (např. sport, péče o děti v nouzi, kultura atd.). Atraktivnost oblasti neznámá, že organizace, které v ní působí, nemohou mít problémy s finančním zajištěním svých aktivit.

Jedním ze stále aktuálních témat současnosti je snaha o zefektivnění fungování soukromoprávního i veřejnoprávního neziskového sektoru. Nejde jen o trend u NO v České republice. Lze doložit, že úsilí o efektivnost, resp. o měřitelnou výkonnost je typické i pro všechny NO v zahraničí. Dokládají to četné studie publikované na toto téma. Cílem zavádění systému hodnocení výkonnosti je zlepšení kvality služeb, které nabízejí jednotlivé NO, a zajištění jejich většího rozsahu na základě silnější důvěry podporovatelů v činnost NO [Carnochan, 2014]. Dle uváděné studie chybí propracovaný systém dat pro kvantifikaci výstupů jednotlivých druhů služeb sociálně orientovaných amerických NO. Systém měření výkonnosti musí být nejen vytvořen, ale zároveň začleněn do organizační struktury každé NO. Postavení a výsledky NO je také třeba hodnotit v kontextu poptávky po poskytovaných službách, kapacitním zabezpečení (tj. se zdroji finančními, hmotnými popř. i nehmotnými a lidskými) dále s celkovým rozsahem a kvalitou poskytovaných služeb a také úrovní řídicí práce. Neziskové organizace pracují ve velké míře s finančními zdroji, které získávají především z vnějších zdrojů. Úspěšnost při jejich získávání závisí na důvěryhodnosti neziskové organizace. Je proto v zájmu neziskové organizace (a to jak akcentované nestátní soukromoprávní, tak i veřejnoprávní příspěvkové organizace) snažit se vybudovat si dobrou pověst.

Pro poskytovatele prostředků (ministerstva, nadace, dárci atd.) by mělo být důležité vyhodnotit, zda nezisková organizace patří k těm důvěryhodnějším, aby prostředky, které organizaci poskytne, byly skutečně využity ke splnění deklarovaných cílů organizace. Díky své aktuálnosti těší se toto téma v současnosti velké pozornosti, např. Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO ČR) uděluje Značku spolehlivosti veřejně prospěšných organizací.

Absence jednoduchého a dostupného modelu se stala jedním z motivů pro formulace modelu ADNO14. Nová metodika slouží k zhodnocení primárně nestátní neziskové organizace jako důvěryhodné organizace z pohledu podporovatele (státní orgán, krajský úřad, městské či obecní zastupitelstvo) [Boukal, 2013]. Může být využita, jak již bylo uvedeno, i pro veřejnoprávní neziskové subjekty. Základní podmínkou vnímání neziskové organizace jako důvěryhodné je její profesionalita a transparentnost.

Věrohodná NO formuluje seriózní, smysluplné poslání, které se promítá do stanovených cílů, organizační struktury a v konečném důsledku do všech aktivit NO. Poslání určuje smysl bytí NO, a je proto důležitější v neziskovém prostředí v porovnání s podnikatelskými subjekty, které pohání ziskový motiv. Poslání je v NO vnímáno jako výchozí nástroj komunikace se stakeholdery, kterým sděluje základní hodnoty sdílené v NO [Kirk, 2010].

Navrhovaná metodika konkretizuje dané požadavky prostřednictvím dále formulovaných kritérií.² Cílem tohoto článku je představení nové metodiky *Analýza důvěryhodnosti neziskové organizace* (dále jen metodika) a výsledků jejího testování na datech

2 <http://www.znackaspolehlivosti.cz> (cit. 5. 2. 2016).

pilotního souboru neziskových organizací z oblasti kultury. Metodika je souhrnným výstupem autorů článku a má posloužit poskytovatelům zdrojů neziskovým organizacím k celkovému prověření jejich důvěryhodnosti v kontextu zajištění efektivity využití poskytovaných zdrojů.

1. Představení metody analýzy důvěryhodnosti neziskové organizace

Obsahem další části článku je konkrétní popis navrhované metodiky. Postupujeme podle jednotlivých bodů, z nichž se metodika skládá. Tyto body tvoří následující dílčí kapitoly a shrnují je jednotlivé tabulky.

1.1 Cíle

Tabulka 1 | Hodnocení cílů organizace

Charakteristika	Splnění	Známka
Jasně a motivačně formulované, srozumitelně prezentované, vázané na vizi	Rozhodně splněno	1
Formulované, neprezentované	Spíše splněno	2
Nejasně formulované, víceznačné	Nelze posoudit	3
Obecné fráze	Spíše nesplněno	4
Nejsou formulované	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení cílů neziskové organizace (NO) je důležité, zda splňují souhrnné podstatné charakteristiky. K této problematice existují četné prameny.³

Šedivý [2011] konkrétně uvádí, že NO musí cíle formulovat jednoznačně, aby bylo zřejmé, čeho chce dosáhnout. Obvykle existuje hierarchie cílů, přičemž východiskem pro stanovení dlouhodobých cílů je rovina vize. Určuje se tím obecný směr, kterým se NO hodlá ubírat, resp. kam se chce dostat. Z dlouhodobých cílů jsou odvozeny cíle střednědobé a krátkodobé, které vyjadřují misi NO, tj. její aktuální nabídku. Správná formulace hierarchicky uspořádaných cílů motivuje lidi jak v NO, tak v jejím okolí a koordinuje jejich aktivity. Zásadní význam má míra konkrétnosti formulovaného cíle, tj. zda se nejedná o obecné fráze. Činnost NO musí mít konkrétní specifický přínos, který lze prezentovat potenciálnímu podporovateli. Tento přínos se musí jednoznačně promítat v kvalitě realizované služby ve vztahu k jejímu uživateli, přičemž by jej NO měla být schopna změřit prostřednictvím konkrétních ukazatelů. Pozitivní hodnocení podle tohoto kritéria tedy musí být podloženo analýzou kvality služby, kterou NO poskytuje uživateli. Tato skutečnost je důležitá zejména pro klientské NO nabízející sociální služby. Pokud by předmětem analýzy pro podporovatele prostřednictvím metodiky byly právě tyto NO, je pro pozitivní známkování nezbytné, aby známka byla doložena např. existencí vypracovaných

3 Šedivý, M. [2011].

individuálních plánů pro jednotlivé klienty, systémem ochrany práv klienta, kompletností dokumentace o poskytované službě, transparentní organizací procesů v NO, včetně vyřizování eventuálních stížností, systémem řešení nouzových a havarijních situací atd. Důležitou charakteristikou věrohodnosti NO je dále vymezení časových úseků, v nichž má být dosaženo formulovaných cílů. Při posuzování cílů a stanovení konečné známky je důležité vzít v úvahu, zda je náležitě formulováno, kam se NO chce v budoucnosti ubírat a zda jsou cíle pochopitelné z hlediska všech skupin zainteresovaných na fungování NO. Zainteresovanými skupinami jsou míněni úředníci ministerstva stejně jako manažeři podniku, pracovníci finančního úřadu, zástupci médií, zaměstnanci nebo dobrovolníci působící v NO.

Dále je při hodnocení důležité, zda jsou cíle formulovány realisticky a zda panuje shoda na jejich realizovatelnosti. Posuzovatel musí zvážit stabilitu formulovaných cílů v dlouhém období a zároveň schopnost managementu NO cíl modifikovat, aniž by to znamenalo ohrožení NO a změnu jejího celkového zaměření. Celkově lze shrnout, že naplnění tohoto kritéria důvěryhodnosti NO znamená, že formulované cíle NO musí naplňovat tzv. charakteristiky SMART, jak popisuje např. Becker [2011], Keller [2012] nebo s akcentem na NO Šedivý [2011].

Důležitým faktorem ovlivňujícím konečnou známku je skutečnost, zda jsou zaměstnanci, dobrovolníci i vedení NO schopni během 5 minut vysvětlit, jaké cíle si jejich organizace stanovila a proč.

1.2 Organizační struktura

Tabulka 2 | Hodnocení organizační struktury

Charakteristika	Splnění	Známka
Přehledná, popsaná pracovní místa s pravomocí a odpovědností, funkční orgány	Rozhodně splněno	1
Přehledná, popsaná pracovní místa s pravomocí a odpovědností, neobsazené některé orgány, střety zájmů	Spíše splněno	2
Uvedena bez popisu pracovních míst	Nelze posoudit	3
Nesrozumitelná	Spíše nesplněno	4
Chybí	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

Má-li být NO hodnocena jako důvěryhodná, musí její organizační struktura obsahovat přesný popis pracovních míst obsahující následující informace:

- název pracovního místa (musí vystihovat charakter zajišťovaných činností);
- účel pracovního místa (důvod zřízení);
- pracovní náplň (specifikace úkonů, které obsahuje sjednaný druh práce);
- pracovní procesy (tok navazujících činností obsahujících pracovní náplň jako celek);
- pracovní úkoly (zajištění pracovních činností konkrétními pracovníky).

Organizační struktura jako důležitý faktor výkonnosti, resp. důvěryhodnosti NO se v poslední době stává předmětem analytického zájmu. Carnochan [2014] na základě výzkumu v oblasti sociálních služeb uzavírá, že systém měření výkonnosti musí být začleněn do organizační struktury NO. Hlavním cílem zavedení systému hodnocení výkonnosti je zlepšení kvality nabízených služeb a zajištění jejich většího rozsahu na základě silnější důvěry podporovatelů v činnost NO. Pro pochopení kontextu významu organizační struktury doplňujeme, že uváděný systém měření výkonnosti má tři roviny:

- určení výkonnosti zaměstnance NO na základě jeho výstupů pro klienta;
- zhodnocení technologických zdrojů a limitů;
- vyhodnocení organizační struktury a procesů podporujících celkové měření výkonnosti NO.

1.3 Způsob prezentace

Hodnocení způsobu prezentace vychází z posouzení následujících okruhů informací:

- vyhodnocení okruhu oslovovaných subjektů;
- míra systematičnosti samostatných okruhů informací pro vybrané segmenty okolí NO.

Prostřednictvím metodiky je posuzován rozsah a charakteristiky oslovených subjektů z vnitřního prostředí NO (členové NO, zaměstnanci, dobrovolníci, členové správních a dozorčích rad, pobočky NO, resp. pobočné spolky) a z tzv. mikrookolí NO (sponzoři, další partneři, novináři, sympatizující veřejnost, potenciální zájemci o spolupráci, potenciální dobrovolníci, školy, ústavy, veřejné instituce, ale i deklarující se odpůrci atd.). NO musí mít zpracován systém prezentace i pro tzv. vzdálenější okolí NO v rámci mikrookolí (náhodní návštěvníci, lidé, kteří o NO nevědí, ale prostřednictvím vyhledávacích nástrojů zjišťují informace blízké činnosti NO).

V zásadě jde o profesionalizaci marketingu a brandingu NO. Branding neziskové organizace zahrnuje tři dimenze [Napoli, 2006]:

- instrumentace (*orchestration*);
- spolupráce (*interaction*);
- emoce (*affect*).

První dimenze spočívá v zavedení obecných marketingových postupů při prezentaci NO. Lze konstatovat, že základní marketingové postupy typické pro firmy je možné s přihlédnutím k specifikům oblasti využít i v neziskovém sektoru. Druhá dimenze je budováním vztahu s klíčovými stakeholdery při prezentaci základních hodnot NO. Třetí dimenze znamená vytvoření vztahu ke značce, management NO nemůže přistupovat k značce a hodnotám NO neutrálně.

Tabulka 3 | Hodnocení způsobu prezentace

Charakteristika	Splnění	Známka
Poskytuje jasné, pravdivé, objektivní informace, systém prezentace má logickou strukturu	Rozhodně splněno	1
Pravdivá, bez systému	Spíše splněno	2
Vtíravá reklama, vyvolání pocitu viny	Nelze posoudit	3
Neúplné informace, zatajování faktů	Spíše nesplněno	4
Není	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.4 Výnosově nákladová autarkie⁴

Při hodnocení výnosově nákladové autarkie jsou kvantifikovány vztahy mezi výnosy a náklady dosaženými, resp. plánovanými pro dané období, eventuálně mezi příjmy a výdaji ve stejném období [Kraftová, 2002]. Primárně je posuzován vztah mezi příjmy a výdaji, neboť základem stability NO je schopnost pokrýt plánované výdaje příjmy zajištěnými v plánovém období. Takto dlouhodobě zajištěný vztah zakládá schopnost NO pracovat v podmínkách minimálně vyrovnaného rozpočtu, který je podmínkou dlouhodobé udržitelnosti NO z ekonomického hlediska. Tato skutečnost není v rozporu se samotným názvem hodnocených subjektů – neziskových organizací. Může se jednat o „neziskovou organizaci“, tj. organizaci, jejímž primárním cílem není tvorba zisku, ale zajištění formulovaného poslání [Salamon, 1997], čehož bez vyrovnaných financí není možné dosáhnout.

Tabulka 4 | Výnosově nákladová autarkie

Charakteristika	Splnění	Známka
Přebytkový rozpočet – vyváženě strukturované výnosy převyšují náklady	Rozhodně splněno	1
Přebytkový rozpočet – nevyváženě strukturované výnosy převyšují náklady	Spíše splněno	2
Vyváženě strukturované výnosy jsou menší než náklady	Nelze určit	3
Nevyváženě strukturované výnosy jsou menší než náklady	Spíše nesplněno	4
Jeden zdroj menší než náklady	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.5 Struktura zdrojů

V návaznosti na charakter celkového rozpočtu je důležitý podrobnější rozbor struktury získaných prostředků. Při hodnocení struktury zdrojů je základním kritériem hodnocení zajištění vícezdrojového financování [Boukal, 2011]. Je zjišťováno, v jaké velikosti

4 Autarkie = míra soběstačnosti

a v jakém poměru jsou využívány jednotlivé možnosti zdrojového zajištění NO: veřejné rozpočty, individuální dárci, firemní dárci, firemní sponzoři, nadace, nadační fondy, doplňková hospodářská činnost [Kislingerová, 2010]. Velmi důležitým kritériem je dlouhodobá stabilita struktury disponibilních zdrojů. Metodou použitou ke stanovení dílčí známky je vertikální analýza zdrojů NO. Její podstata je uváděna v různé ekonomické literatuře. Jako příklad lze uvést [Kislingerová, 2010], [Synek, 2011] nebo [Scholleová, 2012]. Více než tři druhy rovnovážně rozdělených disponibilních zdrojů zajišťují společně s možností doplňkové hospodářské činnosti ekonomickou stabilitu NO. Pokud je těchto zdrojů méně, případně není možná doplňková hospodářská činnost, stabilita NO se problematizuje. Žádný disponibilní zdroj by neměl překročit 50 % pokrytí celkového rozpočtu NO. Tyto skutečnosti jsou důležitým faktorem ekonomické stability a výkonnosti neziskové organizace [Boukal a Vávrová, 2008].

Tabulka 5 | Hodnocení struktury zdrojů

Charakteristika	Splnění	Známka
Více než tři v rovnováze + úspěšná doplňková hospodářská činnost	Rozhodně splněno	1
Více než tři, ale v nerovnováze	Spíše splněno	2
Tři	Nelze určit	3
Dva	Spíše nesplněno	4
Jeden	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.6 Účelnost vynaložení zdrojů

Hodnocení je založeno na posouzení výše a struktury vynaložených nákladů. Obsahově se jedná o vertikální analýzu nákladů, přičemž zvláštní pozornost je věnována analýze nákladů na materiál, energii, osobních nákladů, odpisů, ostatních provozních nákladů atd. Jsou sledovány podíly jednotlivých druhů nákladů na celkových vynaložených nákladech, přičemž je na základě klasifikační analýzy zvážena vazba jednotlivých druhů nákladů k hlavní činnosti NO. Důležitou skutečností je podíl administrativních nákladů na celkových nákladech. Pokud jednotlivé nákladové položky přímo souvisejí s hlavní činností NO, lze očekávat smysluplnost jejich vynaložení. K potvrzení smysluplnosti je však důležité prověřit, zda velikosti nákladů odpovídají např. normám spotřeby materiálu a průměrným cenám vstupů, zda jsou dodrženy mzdové tabulky (pokud NO má vlastní zaměstnání), zda proběhly odvody na zdravotní a sociální pojištění, zda je dlouhodobý majetek řádně odepisován dle předpisů zákona o dani z příjmu atd. Důležité je porovnání velikosti jednotlivých druhů nákladů v čase, tj. horizontální analýza nákladů. Tato metoda je vyložena rovněž v četné ekonomické literatuře. Lze uvést stejné konkrétní příklady jako u předchozího kritéria: Kislingerová [2010], Synek [2011] nebo Scholleová [2012]. Horizontální analýza nákladů je důležitým nástrojem hodnocení plánů, které neziskové organizace sestavují (nebo by měly sestavovat) jako důležitou složku ekonomického

controllingového řízení. Je pozitivní, že tento přístup postupně proniká z podnikatelské oblasti i do prostředí neziskových organizací a je výrazem růstu jejich profesionality [Matyáš a Stránský, 2010].

Tabulka 6 | Účelnost vynaložení zdrojů

Charakteristika	Splnění	Známka
Přehledně a podrobně sděleno, kolik zdrojů získáno, kde konkrétně použito	Rozhodně splněno	1
Agregované sdělení, kolik zdrojů získáno, kde použito	Spíše splněno	2
Kusé, nesouvislé informace o využití zdrojů	Nelze určit	3
Sděleno jen, kolik získáno	Spíše nesplněno	4
Žádné informace	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.7 Vnitřní veřejnost

Hodnocení podle tohoto kritéria se týká managementu, zaměstnanců i dobrovolníků NO. V rámci tohoto hodnocení je zjišťováno, zda jsou zajištěny cíle interní komunikace. To logicky vyžaduje, aby tyto cíle byly explicitně formulovány. Dále je obsahem hodnocení skutečnost, zda jsou zajištěny informační potřeby všech pracovníků NO a docílena informační propojenost v rámci NO zohledňující návaznost a koordinaci procesů.

Vyhodnoceno musí být, zda je zajištěno vzájemné pochopení a spolupráce mezi managementem NO a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. V neposlední řadě je zjišťováno, zda jsou pracovníci NO ovlivňováni a vedeni k žádoucím postojům a pracovnímu chování (z hlediska poslání NO) a zda je zajištěna stabilita a loajalita pracovníků.

Vyplácí se podrobné hodnocení vnitřní veřejnosti NO, protože jde o nejdůležitější bohatství, které NO má. Proto je nezbytné sledovat, zda je průběžně udržována zpětná vazba a zavádění zjištěných poznatků do praxe a zda je komunikace uvnitř NO průběžně zdokonalována. Důležitým faktorem pozitivního hodnocení je, že poskytované informace jsou správné a zaměstnanci v ně mají důvěru. Informace musí být jasné, přesné, nematoucí a nezkrácené. Důležitý je pozitivní charakter informací, který má význam pro posilování pozitivního image NO. Hodnocení NO dle kritéria vnitřní veřejnosti závisí na šíři použitých nástrojů interní komunikace NO. Mezi nejčastěji používané nástroje interní komunikace patří: osobní, ústní komunikace, týmové porady, firemní mítinky, interní prezentace, interní školicí programy, dny otevřených dveří, konzultace, společenské a sportovní akce, výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní časopis, bulletin, noviny, nástěnky, online nástěnka, intranet, firemní televize, firemní rozhlas, firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům, firemní oblečení, eventy.

Výzkumy ukazují, že se nedostatečně investuje do lidí, kteří jsou dnes zaměstnáni v NO. Např. Stahl [2013] uvádí, že do rozvoje talentů v NO bylo investováno v letech 1992–2011 v průměru cca 1,24 % z každého dolaru poskytnutého od nadací sdružených

v asociaci Foundation Center v USA (byla využita data z cca 1000 nadací). Uvedený podíl však klesá z původních cca 2 % na současných cca 0,8 %.

Velkým problémem je samotné získávání pracovníků do NO. Tyto organizace nejsou dostatečně schopny prezentovat příležitosti, které mohou talentovaní lidé v NO najít. Dalším problémem je udržení pracovníků. Důvodem jsou jednak nízké mzdy, jednak názor, že k dalšímu rozvinutí talentu je nezbytné opustit NO (názor 55 % respondentů průzkumu prezentovaného v dané literatuře). Polovina NO nemá vypracované plány podpory svých pracovníků při odchodu do důchodu. Nemohou se rovnat s benefity některých firem.

Především výše uvedené důvody stojí za nedostatkem talentovaných lidí v NO. Zakladatelé a podporovatelé NO nevidí či nechápou vazbu mezi lidmi a výkonností NO. Efektivností rozumí co nejnižší režijní náklady. Na překonání této představy spotřebují NO mnoho energie. Naplnění kritéria může být dobrým vodítkem pro české NO při jejich snahách o změnu popisované situace.

Tabulka 7 | Hodnocení vnitřní veřejnosti

Charakteristika	Splnění	Známka
Stabilní nadšený tým	Rozhodně splněno	1
Měníci se kolektiv	Spíše splněno	2
Nejasný zakladatel, medializované konflikty apod.	Nelze určit	3
Neodpovídá právní formě (např. spolek bez členů apod.)	Spíše nesplněno	4
Nelze zjistit potřebné informace	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.8 Účetnictví a audit

Posouzení dle daného kritéria závisí na právní formě posuzované NO. V kontextu právní formy je podmínkou pozitivního hodnocení naplnění následujících skutečností (uvádíme výběrově):

1. Nadace musí mít ověřenu účetní závěrku vždy.
2. Nadační fond musí mít účetní závěrku ověřenu auditorem, pokud úhrn jeho celkových nákladů nebo výnosů převýší v kalendářním roce částku 3 mil. Kč, anebo pokud je hodnota jeho majetku vyšší než 3 mil. Kč.
3. U obecně prospěšné společnosti vzniká povinnost ověření účetní závěrky auditorem za těchto podmínek: a) pokud je společnost příjemcem dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, z rozpočtu organizačních složek státu, územních samosprávných celků, případně z rozpočtu jiného územního orgánu nebo od státního fondu přesahujících za účetní období částku 1 mil. Kč, nebo b) pokud společnost nezřídila dozorčí radu anebo c) pokud výše jejího čistého obratu přesáhla částku 10 mil. Kč.

4. U ústavu vzniká povinnost ověření účetní závěrky auditorem, pokud výše čistého obrátu ústavu překročí 10 milionů Kč (není-li statutem stanoveno méně). Neurčí-li zakladatelská listina jinak, vyhotovuje ústav výroční zprávu, kterou zveřejňuje nejpozději do šesti měsíců po skončení účetního období ve sbírce listin příslušného rejstříku.
5. Spolky (dříve občanská sdružení) nepodléhají povinnosti auditu účetní závěrky. Povinnost vést správné, pravdivé a úplné účetnictví samozřejmě mají.
6. Církve a náboženské společnosti jsou právníckými osobami podle zákona č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností. Otázce hospodaření společností se zákon věnuje jen okrajově. Uvádí obvyklé příjmy církví a náboženských společností a informaci, že podnikání a jiná výdělečná činnost, jejíž předmět musí být vymezen v základním dokumentu registrované církve, mohou být pouze jejich doplňkovou činností. O auditu nebo formě výroční zprávy zákon nic neříká.

Tabulka 8 | Hodnocení účetnictví a auditu

Charakteristika	Splnění	Známka
Úplné, ověřené – audit, Daruj správně	Rozhodně splněno	1
Úplné a zveřejněné bez ověření účetní závěrky	Spíše splněno	2
Neúplné účetní závěrky	Nelze určit	3
Neúplné s chybami	Spíše nesplněno	4
Nezveřejněny	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.9 Transparentnost

Hodnocení vychází z posouzení dostupnosti základního a rozšířeného okruhu informací, které poskytuje daná NO. Základní stupeň informovanosti musí obsahovat: název, sídlo a kontakt na NO, poslání NO. Rozšířený stupeň informovanosti k tomu umožňuje zjistit: přehled členů správní a dozorčí rady, ustavující dokumenty NO, kontakt na ředitele a jednotlivé zaměstnance, žádost o individuální podporu (číslo bankovního účtu), oslovení potenciálních zájemců o členství, oslovení dárců, přehled realizovaných programů NO, výroční zprávu NO včetně finanční závěrky, přehled účetnictví NO, přehled úspěšně realizovaných projektů, přehled mediálních ohlasů, archiv tiskových zpráv, přehled propagačních materiálů, přehled referencí, výhled do budoucnosti, další aktuální informace o NO.

Souhrnně je důležité, zda NO zajišťuje komplexní stupeň informovanosti (pro různé cílové skupiny), který navíc zahrnuje: zpravodajství pro veřejnost, novináře, dárce apod., shromažďování údajů do databází (Daruj správně atd.), zajištění internetového vzdělávání a poradenství v různých oblastech, upozorňování na závažné celospolečenské problémy, publikování výstupů z mediálních, internetových popř. jiných kampaní [Bachmann, 2012].

Tabulka 9 | Hodnocení transparentnosti

Charakteristika	Splnění	Známka
Transparentní účet, zveřejněna výroční zpráva, plány a projekty organizace	Rozhodně splněno	1
Zveřejněna výroční zpráva, plány a projekty organizace	Spíše splněno	2
Částečné zveřejnění (např. jen za některé roky)	Nelze určit	3
Zveřejněna výroční zpráva, obsahující však pouze fotografie s minimem informací	Spíše nesplněno	4
Nezveřejňuje nic	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

1.10 Hodnocení webové stránky

V dnešní době je již považováno za samozřejmost, že každá NO má svou webovou stránku. Pokud ji nemá, je nutné automaticky udělit nejhorší známku 5. Existence webové stránky však automaticky nezajišťuje pozitivní hodnocení. Webovou stránku je zapotřebí efektivně koncipovat. Při prověřování efektivnosti a uživatelské komfortnosti webové stránky je vhodné analyzovat její logickou uspořádanost. Webová stránka musí na prvním místě nabídnout poslání NO, musí být správně zacílena, jednotlivé okruhy prezentovaných činností musí navazovat na poslání a hlavní cíle NO. Důležitá je flexibilita a interaktivita webové stránky. Interaktivita může být měřena prostřednictvím reakcí uživatelů (statistiky, internetové diskuse a ankety). Pozitivní je nabídka např. internetového obchodu, případně možnost využití internetového bankovníctví při eventuální podpoře NO, pokud se k ní uživatel webové stránky rozhodne. Při stanovení známky za kritérium webové stránky je vhodné přihlídnout i k jazykové kvalitě (zda nedochází při elektronické komunikaci k jeho degeneraci). Zajímavá je barevnost webové stránky, charakter grafického pojetí, případně hudební podbarvení atd.

Tabulka 10 | Hodnocení webové stránky

Charakteristika	Splnění	Známka
Aktuální, dobré vyhledávání, obsahuje údaje o poslání, činnostech, hospodaření, interaktivní pro fundraising, počítadlo	Rozhodně splněno	1
Obsahuje základní údaje o poslání, činnostech, hospodaření, neinteraktivní z hlediska fundraisingu	Spíše splněno	2
Chybí některý ze základních údajů, nepřehledné	Nelze určit	3
Chybí více základních údajů, neaktualizované	Spíše nesplněno	4
Nemá webovou stránku	Rozhodně nesplněno	5

Zdroj: vlastní zpracování

2. Shrnutí a výsledky pilotního výzkumu

Za každé výše vyložené kritérium je posuzované NO přidělována dílčí známka. Celkové hodnocení je dáno průměrnou známkou vypočítanou jako prostý průměr z dílčích známek. Jednotlivá kritéria jsou v základním pojetí považována za stejně důležitá. Modifikace metodiky prostřednictvím zapracování různosti významu jednotlivých dílčích kritérií je možná.

V roce 2014 proběhlo pilotní testování výše popsané metodiky. Do zkušební vzorku byly zahrnuty organizace působící v kultuře. V této fázi testování bylo vybráno 95 organizací napříč ČR, jednalo se přitom o ty organizace, které měly k dispozici výroční zprávu či zprávu o hospodaření. Souhrnné výsledky z této části pilotního výzkumu jsou následující:

Tabulka 11 | Počty organizací v členění dle právní formy a kraje

Kraj	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkový součet
Hlavní město Praha	3	11	2		13	29
Jihočeský kraj		3	3		2	8
Jihomoravský kraj		1	3		2	6
Karlovarský kraj		1	1			2
Kraj Vysočina		1	2			3
Královéhradecký kraj		3	8		1	12
Liberecký kraj		1	4		1	6
Moravskoslezský kraj		1	2		1	4
Olomoucký kraj			3			3
Pardubický kraj		1	3		1	5
Plzeňský kraj		2	1		1	4
Středočeský kraj		1	3	1	2	7
Ústecký kraj					1	1
Západočeský kraj			1		1	2
Zlínský kraj	1		1		1	3
Celkový součet	4	26	37	1	27	95

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 11, nejvíce bylo zkoumáno příspěvkových organizací. Tato skutečnost souvisí s faktem, že příspěvkové organizace jsou výrazně zastoupeny mezi subjekty působícími v kultuře. Je to dáno historicky. Kultura byla v minulosti (v současnosti to platí rovněž) preferovanou oblastí z hlediska společenského významu

a státní instituce v široké míře zakládaly tuto veřejnoprávní formu neziskové organizace. Stejným způsobem bylo postupováno na úrovni samosprávných orgánů. Soukromoprávních organizací, tj. spolků a obecně prospěšných společností bylo zařazeno zhruba stejně. Zbývajících subjekty byly nadace a jedna společnost s ručením omezeným.

Tabulka 12 | Počty organizací v členění dle oblasti působení a kraje

Kraj	Divadlo	Galerie	Hrad, zámek	Hudba	Knihovna	Kulturní centrum
Hlavní město Praha	8	2		6		5
Jihočeský kraj	4	1		1		
Jihomoravský kraj	1			1	1	1
Karlovarský kraj			1		1	
Kraj Vysočina					1	1
Královehradecký kraj	1	1	1	1	3	2
Liberecký kraj	2	1				
Moravskoslezský kraj	1				1	1
Olomoucký kraj	1					
Pardubický kraj	1		1	2	1	
Plzeňský kraj	3			1		
Středočeský kraj	1		1		1	2
Ústecký kraj				1		
Západočeský kraj	1	1				
Zlínský kraj	1					
Celkový součet	25	6	4	13	9	12

Zdroj: vlastní zpracování

Ve zkoumaném vzorku bylo zastoupeno nejvíce organizací z Prahy (cca 30 %) a z Královehradeckého kraje (cca 12 %), zastoupení z dalších krajů už bylo relativně vyrovnané až na Ústecký kraj, kde byla zastoupena pouze jedna organizace. Z hlediska oblasti působení byla nejvíce zastoupena divadla (26 %), dále muzea (15 %), kulturní centra a organizace, které se věnují hudbě (po cca 14 %).

Skutečnost, že významné procento organizací zastoupených v pilotním výzkumu pochází z Prahy, odpovídá teritoriálnímu rozvržení neziskových organizací v rámci České republiky. Neziskové organizace jsou početně nejvíce zastoupeny kromě Prahy v Brně a dalších zejména krajských městech. Ve venkovských lokalitách tolik neziskových organizací nepůsobí, a pokud ano, jedná se ve větší četnosti zejména o kulturní a volnočasové spolky.

Tabulka 13 | Počty organizací v členění dle oblasti působení a kraje – pokračování

Kraj	Literatura	Muzeum	Nadace	Památková péče	Tanec	Volnočasové aktivity	Celkový součet
Hlavní město Praha	1	1	3		3		29
Jihočeský kraj		2					8
Jihomoravský kraj		2					6
Karlovarský kraj							2
Kraj Vysočina				1			3
Královehradecký kraj		3					12
Liberecký kraj		2			1		6
Moravskoslezský kraj				1			4
Olomoucký kraj		2					3
Pardubický kraj							5
Plzeňský kraj							4
Středočeský kraj		1				1	7
Ústecký kraj							1
Západočeský kraj							2
Zlínský kraj		1	1				3
Celkový součet	1	14	4	2	4	1	95

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 | Průměr hodnocení dle cílů organizací v členění podle oblasti působení a právní formy

Oblast působení /právní forma	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkem výsledky
Divadlo		1,00	2,89		2,09	2,16
Galerie		1,00	1,50			1,33
Hrad, zámek		2,00	1,50	1,00		1,50
Hudba		1,38			1,00	1,23
Knihovna			2,56			2,56
Kulturní centrum		1,60	1,00		1,40	1,42
Literatura					1,00	1,00
Muzeum		1,00	1,64			1,50
Nadace	1					1,00
Památková péče		1,00			1,00	1,00
Tanec		2,00			2,33	2,25
Volnočasové aktivity					3,00	3,00
Celkem výsledky	1	1,31	2,11	1,00	1,74	1,73

Zdroj: vlastní zpracování

Při základním hodnocení jakékoli organizace je vždy dobré začít vyhodnocením jejích cílů. Jak je má definovány a následně, zda jsou také naplňovány. Hodnocení organizací dle stanovených cílů dopadlo nejlépe pro nadace (ovšem ve sledovaném vzorku jsou zastoupeny jen 4) a pro obecně prospěšné společnosti, nejhůře pak pro příspěvkové organizace (pokud vynecháme s.r.o., která je ve vzorku jen jedna). Zajímavé je špatné hodnocení pro knihovny a volnočasové aktivity, což může být způsobeno nedostatečnou důkladností managementu organizace při prezentování svých cílů ve veřejně přístupných dokumentech.

Prezentační dovednosti hrají u neziskových organizací velmi významnou roli. Ta roste přímo úměrně s podílem externích zdrojů, které nezisková organizace potřebuje pro naplnění svého poslání.

Tabulka 15 | Hodnocení struktury zdrojů – průměrná známka – v členění dle právních forem a oblasti působení

Průměr /právní forma	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkový součet
Divadlo		2,2	2,89		3,27	2,92
Galerie		2,5	1,25			1,67
Hrad, zámek		1	4	5		3,5
Hudba		2,75			2,6	2,69
Knihovna			3,33			3,33
Kulturní centrum		3	3		2,2	2,67
Literatura					1	1
Muzeum		2	3,09			2,86
Nadace	2					2
Památková péče		2			2	2
Tanec		2			2	2
Volnočasové aktivity					1	1
Celkový součet	2	2,46	2,95	5	2,69	2,69

Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení struktury zdrojů dopadly nejlépe nadace a obecně prospěšné společnosti (průměrná známka 2,46), na dalším místě jsou spolky a příspěvkové organizace (s průměrnou známkou 2,95). Nestátní neziskové organizace měly tedy lepší skladbu zdrojů než příspěvkové organizace. To může být způsobeno tím, že příspěvkové organizace mají své zdroje od svého zřizovatele relativně jisté. Zřizovatel u příspěvkových organizací může mít i vliv na získání dalších zdrojů, které by organizace mohla využívat. Pokud tedy porovnáme obecně prospěšné společnosti a spolky, mají obecně prospěšné společnosti strukturu zdrojů o něco lepší než spolky. Toto může souviset s přísnějšími pravidly pro fungování o.p.s. (význam správní rady, audit). Správní rada zodpovídá za ekonomické řízení obecně prospěšné společnosti na základě vyrovnaného rozpočtu. Tato

Tabulka 16 | Hodnocení autarkie v členění dle oblasti působení a právní formy

Průměr /právní forma	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkový součet
Divadlo		3	3,78		3,45	3,48
Galerie		3,5	2			2,5
Hrad, zámek		1	1,5	3		1,75
Hudba		3,13			4,2	3,54
Knihovna			3,67			3,67
Kulturní centrum		2,6	3		1,6	2,25
Literatura					5	5
Muzeum		3,33	2,27			2,5
Nadace	3					3
Památková péče		2			4	3
Tanec		3			2,67	2,75
Volnočasové aktivity					1	1
Celkový součet	3	2,92	2,95	3	3,15	3

Zdroj: vlastní zpracování

právní forma neziskové organizace navíc zveřejňuje své výroční zprávy a účetní závěrky, a je tak předmětem mnohem přísnější kontroly jak ze strany veřejnosti, tak všech spolupracujících subjektů.

Autarkie byla nejlépe hodnocena pro kulturní volnočasové aktivity, ovšem tam byla zastoupena pouze jedna organizace. Z dalších organizací byla autarkie nejlépe hodnocena u hradů a zámků (průměr 1,8), následovaných kulturními centry (průměr 2,3) a galeriemi a muzei (průměr 2,5). V případě tohoto ukazatele není zásadní rozdíl mezi právními formami organizací. Nejhorší hodnocení (5) najdeme u organizace zabývající se literaturou, ta je ve vzorku jen jedna. Další horší hodnocení mají divadla, knihovny a organizace zabývající se hudbou. U těchto organizací ukazatel buď nelze určit, nebo je jeho hodnota nevyhovující a organizace pracují s deficitem v rámci hlavní činnosti.

Příznivý výsledek u hradů a zámků je dán skutečností, že se jedná o obecně prospěšné společnosti, případně příspěvkové organizace a s.r.o. Důležitá je tedy právní forma, v níž dané neziskové organizace působí. U příspěvkové organizace je hlavním faktorem autarkie její zřizovatel. U obecně prospěšné společnosti jde o zodpovědnost statutárních orgánů, konkrétně správní rady v kontextu se zveřejňovací povinností a auditem. Společnost s ručením omezeným (v této právní formě působí také jeden hodnocený zámek) je právní forma určená k podnikatelské činnosti. Bezprostředním zájmem vlastníka je zachování hodnoty rodinného majetku.

Podle zjištěných výsledků se jako nejméně transparentní jeví příspěvkové organizace (průměrné hodnocení 2,9), v rámci nichž jsou nejhorší hrady a zámky, divadla a kulturní centra. Naopak nejlépe jsou hodnoceny nadace a příspěvkové organizace – galerie.

Tabulka 17 | Transparentnost – průměrné hodnocení dle právních forem a oblastí působení

Průměr /oblast působení	Právní forma					
	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkový součet
Divadlo		1,8	3,56		2,91	2,92
Galerie		2,5	2			2,17
Hrad, zámek		2	5	2		3,5
Hudba		2,75			2,8	2,77
Knihovna			2,22			2,22
Kulturní centrum		2,4	3,5		2,4	2,58
Literatura					5	5
Muzeum		2,67	2,91			2,86
Nadace	1,5					1,5
Památková péče		2			3	2,5
Tanec		3			3	3
Volnočasové aktivity					2	2
Celkový součet	1,5	2,42	2,95	2	2,85	2,71

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 | Průměrné hodnocení webových stránek v členění dle oblastí působení a právní formy organizace

Průměr /webová stránka	Právní forma					
	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkový součet
Divadlo		1,4	1,78		2,18	1,88
Galerie		1,5	1,25			1,33
Hrad, zámek		3	2,5	1		2,25
Hudba		2,125			1,8	2
Knihovna			2,56			2,56
Kulturní centrum		1,6	2,5		2,2	2
Literatura					1	1
Muzeum		1,67	1,91			1,86
Nadace	1,25					1,25
Památková péče		2			2	2
Tanec		1			2,33	2
Volnočasové aktivity					1	1
Celkový součet	1,25	1,77	2,03	1	2,04	1,92

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 | Průměrné hodnocení účelnosti vynaložených prostředků – v členění dle oblasti působení a kraje⁵ (Pokračování v tabulce 20)

Průměr/účelnost vynaložení zdrojů	Oblast působení					
Kraj	Divadlo	Galerie	Hrad, zámek	Hudba	Knihovna	Kulturní centrum
Hlavní město Praha	2,75	2,5		2,33		3,4
Jihočeský kraj	4,5	3		5		
Jihomoravský kraj	1			2	4	2
Karlovarský kraj			1		3	
Kraj Vysočina					1	5
Královohradecký kraj	1	4	3	1	3,33	1,5
Liberecký kraj	2	1				
Moravskoslezský kraj	1				2	5
Olomoucký kraj	1					
Pardubický kraj	3		5	2	1	
Plzeňský kraj	2			5		
Středočeský kraj	3		4		5	2,5
Ústecký kraj				5		
Západočeský kraj	5	2				
Zlínský kraj	4					
Celkový součet	2,76	2,5	3,25	2,77	2,89	3,08

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově, s výjimkou nadací, mají s transparentností problémy všechny organizace. Vycházíme-li přímo ze vstupních dat, získalo hodnocení 1 (tzn. plnou transparentnost) jen 10 organizací z 95 zúčastněných (tj. 10,5 %). Zbývající organizace mají tedy s transparentností problémy. Celkově nejhorší hodnocení 5 získalo 12 organizací (12,6 %).

Je patrné, že dosud nebyla problematika transparentnosti zásadní otázkou, kterou musely neziskové organizace v oblasti kultury řešit. Vedení příspěvkových organizací se v případě problémů obrací na svého zřizovatele; pro spolky je transparentnost novinkou, neboť pro ně doposud neplatila zveřejňovací povinnost.

Podle kritéria kvality webové stránky dopadly nejlépe nadace. Naopak nejhůře byly hodnoceny spolky a příspěvkové organizace. Podíváme-li se na konkrétní vyhodnocení u jednotlivých organizací, nalezneme jasnou, přehlednou, aktualizovanou webovou

⁵ Tabulky 19 a 20 na sebe navazují. Předkládaná data jsou rozdělena z důvodu přehlednosti a možnosti rozmístění na stránce.

Tabulka 20 | Průměrné hodnocení účelnosti vynaložených prostředků – v členění dle oblasti působení a kraje (Pokračování tabulky 19)

Průměr/účelnost vynaložení zdrojů	Oblast působení						
Kraj	Literatura	Muzeum	Nadace	Památková péče	Tanec	Volnočasové aktivity	Celkový součet
Hlavní město Praha	5	1	1		3,67		2,69
Jihočeský kraj		2,5					3,88
Jihomoravský kraj		4					2,83
Karlovarský kraj							2
Kraj Vysočina				2			2,67
Královehradecký kraj		3					2,58
Liberecký kraj		3			4		2,5
Moravskoslezský kraj				4			3
Olomoucký kraj		3					2,33
Pardubický kraj							2,6
Plzeňský kraj							2,75
Středočeský kraj		3				1	3
Ústecký kraj							5
Západočeský kraj							3,5
Zlínský kraj		3	1				2,67
Celkový součet	5	2,93	1	3	3,75	1	2,82

Zdroj: vlastní zpracování

stránku u 36 organizací (tj. 37 % z celkového počtu). To je podstatně lepší výsledek než u transparentnosti. Důvodem může být i to, že webové stránky jsou častěji interaktivní pro fundraising a marketingové aktivity. Zveřejňování finančních dat či výročních zpráv však neziskové organizace k těmto aktivitám neřadí.

Z hlediska účelnosti vynaložených prostředků (viz výše tabulky 19 a 20) byla nejlépe hodnocena nadace a organizace zaměřená na volnočasové aktivity (mezi hodnocenými organizacemi však měly pouze jednoho zástupce). Nejhuře naopak dopadly organizace zaměřené na tanec a památkovou péči. Jednotlivé dílčí průměry jsou velmi odlišné jak z hlediska krajů, tak z hlediska oblasti působení neziskových organizací.

Tabulka 21 | Průměry z celkového hodnocení organizace v členění dle právních forem a oblasti působení

Průměr/ právní forma	Nadace	o.p.s.	Příspěvková organizace	s.r.o.	spolek	Celkový součet
Divadlo		2	2,56		2,82	2,56
Galerie		2	2			2
Hrad, zámek		2	3	2		2,5
Hudba		2,375			2,6	2,46
Knihovna			2,89			2,89
Kulturní centrum		2,2	3		2,4	2,42
Literatura					3	3
Muzeum		2	2,55			2,43
Nadace	1,5					1,5
Památková péče		2			2	2
Tanec		2			2,67	2,5
Volnočasové aktivity					1	1

Zdroj: vlastní zpracování

V jednotlivých ukazatelích byly dosaženy rozdílné průměrné hodnoty, jak ukazují výše uvedené tabulky. Nejlépe hodnocenou oblastí byl způsob prezentace organizací. Nejhuře hodnocenou oblastí byla oblast autarkie, průměrné hodnocení bylo 3, nejvíce organizací (23) získalo hodnocení 2, což znamená, že nevyváženě strukturované výnosy převyšují náklady organizace.

Závěr

Metodika byla ověřována v datovém prostředí neziskových organizací zaměřených na kulturu. Pilotní výzkum probíhal právě v této oblasti z důvodu preferovaného postavení kultury z hlediska jejího společenského významu [Dostál, 2012]. Shrneme-li výše uvedená dílčí hodnocení, zjistíme, že zajímavé výsledky byly získány při porovnání hodnocení za jednotlivé organizace v členění dle oborů působnosti a právních forem. Například divadla jako obecně prospěšné společnosti mají lepší hodnocení než divadla jako příspěvkové organizace. To by mohlo souviset s tím, že nestátní neziskové organizace musejí své diváky a přispěvatele skutečně získat a oslovit, příspěvkové organizace mají od svého zřizovatele určitý příspěvek na činnost zajištěný, a nemusí se tedy o další přispěvatele tolik snažit. Ke stejným výsledkům dojdeme při porovnání těchto dvou právních forem i v dalších oblastech. Samostatnou kapitolou jsou spolky, s výjimkou volnočasových aktivit je jejich hodnocení horší než u o.p.s., z čehož můžeme vyvozovat, že jsou méně důvěryhodné než o.p.s. a příspěvkové organizace. Významná je u spolků také skutečnost, že doposud nemají povinnost zveřejňovat výroční zprávy a transparentně informovat o využívání svých zdrojů, což může vést ke snížení důvěryhodnosti neziskových organizací, i když třeba tyto neziskové organizace ve skutečnosti důvěryhodné jsou. Veřejnost a zainteresované subjekty si zkrátka přejí být informovány.

Celkově se domníváme, že využití zde představené metodiky lze rozšířit do budoucna i mimo oblast kultury. Cílovou skupinou pro aplikaci metodiky jsou všeobecně instituce státní správy. Tato metodika může veřejnoprávním poskytovatelům zdrojů pomoci při rozdělování žadatelů o prostředky z rozpočtů jednotlivých ministerstev z hlediska jejich důvěryhodnosti. Další cílovou skupinou pro aplikaci metodiky mohou být instituce místní samosprávy, konkrétně příslušné odbory zastupitelstev obcí a krajských zastupitelstev, které mohou jejím prostřednictvím posoudit efektivnost a důvěryhodnost neziskové organizace žádající o dotaci.

Další cílovou skupinou jsou samostatné nadace a nadační fondy, které prostřednictvím metodiky mohou zjišťovat vhodnost neziskové organizace pro poskytnutí nadačního příspěvku, či podnikatelské subjekty, které se rozhodují podporovat neziskové organizace v rámci rozvoje filantropických aktivit. Mimochodem právě rozvoj filantropických aktivit je v současné době významným prvkem celkové strategie společenské prospěšnosti firem, která je považována za důležitý marketingový nástroj. Společensky prospěšné firmy (zejména ty, které společenskou prospěšnost formulují jako svůj explicitní strategický cíl) vystupují v pozici firemních dárců nebo firemních sponzorů a očekávají přínos filantropických aktivit jak pro podpořené neziskové organizace, tak pro rozvoj vlastních podnikatelských aktivit. Toto očekávání může být naplněno jen prostřednictvím spolupráce s efektivní a důvěryhodnou neziskovou organizací. Firmy v této věci preferují možnost rychlého vícekritériálního posouzení, což jim předkládaná metodika může nabídnout.

Také dodavatelům neziskových organizací může metodika poskytnout důležitá data. Například jim umožní zjistit, zda je nezisková organizace dlouhodobě stabilní a schopná uhrazovat své závazky v řádných termínech. Prostřednictvím metodiky mohou efektivnost a důvěryhodnost neziskové organizace konečkonců posuzovat i potenciální individuální dárci a samotné neziskové organizace, pokud chtějí zjistit svou pozici před podáním žádosti o dotaci, nadační příspěvek či jinou formu zdroje a zvážit tak své šance na získání dotačních prostředků.

Metodika *Analýza důvěryhodnosti neziskové organizace* vychází z podstaty neziskových organizací, již je naplňování jejich stanoveného poslání. V tomto kontextu sleduje i ekonomickou efektivnost jako důležitý projev důvěryhodnosti subjektu, který primárně využívá k naplnění svého poslání externí zdroje. Spojení naplňování účelu (poslání) a ekonomické efektivnosti při využívání primárně externích zdrojů je v kombinaci s relativní jednoduchostí aplikace hlavní výhodou předkládané metodiky. Potenciální poskytovatel zdroje, ať už je to veřejnoprávní subjekt (ministerstvo, krajský úřad, obec) nebo soukromoprávní subjekt (nadace, firma atd.), může prostřednictvím metodiky získat rychlou a ucelenou představu o fungování neziskové organizace žádající o prostředky. Na druhou stranu právě rychlost může být příčinou jisté syntetičnosti získaných informací a problematických zevšeobecnění. Ta je jako u všech syntetizujících metodik její hlavní nevýhodou. Tuto nevýhodu bude možné překonat dalšími plánovanými koly výzkumu, která, jak doufáme, přinesou bohatou datovou základnu, na níž bude možné stavět konkretizaci dalších doporučení.⁶

6 Následný výzkum je plánován pro další oblasti působení neziskových organizací mimo oblast kultury. První z řady jmenujme tradiční, rozšířenou a společensky důležitou oblast poskytování sociálních služeb.

Literatura

- BACHMANN, P., 2012. *Transparentnost organizací občanské společnosti*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-235-5.
- BECKER, K., ANTUAR, N. a EVERETT, CH., 2011. Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. *Nonprofit management & Leadership*, 21(3), 255–271. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/nml.20024>.
- BERTL, I., 2012. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Pedagogická fakulta UJEP. ISBN 978-80-7414-519-3.
- BOUKAL, P. a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4487-2.
- BOUKAL, P. a VÁVROVÁ, H., 2009. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8.
- BOUKAL, P. a VÁVROVÁ, H., 2008. Problematika měření výkonnosti nestátních neziskových organizací. *Controller News*, 14(1), 21–22. ISSN 1214-5149.
- BOUKAL, P., 2011. Vícezdrojové financování kulturních organizací. *Ekonomika a management*, 5(4), 47–56. ISSN 1802-8470.
- CARNOCHAN, S., SAMPLES, M., MYERS, M. a AUSTIN, M. J., 2014. Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0899764013508009>.
- DOSTÁL, P. a kol., 2012. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1886-2.
- KELLER, J., 2012. *Attitude is Everything (3rd Edition)*. East Norwich. ISBN 978-0-9790410-4-4.
- KIRK, G. a NOLAN, S. B., 2010. Nonprofit Mission Statement. Focus and Financial Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 473–490. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/nml.20006>.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2010. *Manažerské finance (3. vyd.)*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KRAFTOVÁ, I. 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-778-2.
- MATYÁŠ, O. a STRÁNSKÝ, J., 2010. *Controlling nevládních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1726-1.
- NAPOLI, J., 2006. The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 673–694. DOI: <http://dx.doi.org/10.1362/026725706778612176>.
- NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol., 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.
- SALAMON, L. M. a ANHEIER, H. K., 1997. *Defining the Nonprofit Sector. A Cross National Analysis*. New York, Manchester: Manchester University Press. ISBN 978-80-245-1473-4.
- SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika (5. vyd.)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SCHOLLEOVÁ, H., 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy (2. vyd.)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.
- STAHL, R. M., 2013. Talent Philanthropy: Investing in Nonprofit People to Advance Nonprofit Performance. *The Foundation Review*, 5(3), 35–49. DOI: <http://dx.doi.org/10.9707/1944-5660.1169>.
- ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O., 2011. *Úspěšná nezisková organizace (2. vyd.)*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.