

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Gabriela Zadražilová

**Úloha správní rady nadace při naplňování
obecně prospěšných cílů**

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Ing. Jolana Turnerová**

Praha 2009

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím zdrojů uvedených v seznamu.

Souhlasím s tím, že práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem učitelům, kteří mi v průběhu studia pomáhali. Rovněž bych chtěla poděkovat těm členům správních rad, kteří se mnou byli ochotni o tématu otevřeně hovořit.

Obsah

Úvod	6
1 Vymezení problematiky	7
2 Role nadací ve společnosti	11
2.1 Naplňování role nadací.....	14
2.2 Typické znaky odpovědného a neodpovědného chování nadací.....	17
3 Legislativní prostředí pro fungování nadací.....	19
3.1 Zákon o nadacích a nadačních fondech.....	20
3.1.1 Základní pojmy	20
3.1.2 Zřízení a vznik nadace.....	22
3.1.3 Zrušení a zánik nadace	24
3.1.4 Použití majetku nadace	26
3.1.5 Orgány nadace.....	28
3.1.6 Účetnictví a výroční zpráva	31
3.1.7 Zahraniční nadace	32
3.2 Další vybrané zákony se vztahem k odpovědnosti nadací	33
4 Vývoj a současný stav nadačního sektoru v ČR.....	34
4.1 Majetek nadací.....	36
4.2 Nadační investiční fond.....	38
4.3 Poskytování nadačních příspěvků.....	39
4.4 Informovanost o nadacích	40
4.5 Asociace nadací Fóra dárců.....	41
5 Řízení nadace prostřednictvím správní rady	45
5.1 Dosavadní výzkumy zaměřené na problematiku správních rad	45
5.2 Základní úkoly správní rady – model Policy Governance	48
5.2.1 Rada stanovuje poslání a cíle	50
5.2.2 Rada stanovuje zásady pro činnost organizace	53
5.2.3 Rada uděluje pravomoci výkonnému řediteli	55
5.2.4 Rada stanovuje pravidla pro vlastní práci.....	59
6 Jak fungují správní rady českých nadací v každodenním životě?.....	64
6.1 Metodologie.....	64
6.1.1 Obsahová analýza.....	64
6.1.2 Řízené rozhovory	65
6.2 Interpretace dat	66
6.2.1 Jak správní rada chápe odpovědnost?.....	66
6.2.2 Jak správní rada sleduje dopad podpořených projektů?.....	67
6.2.3 Jak je ošetřena odpovědnost výkonného ředitele?	70
6.2.4 Vnitřní uspořádání správní rady nadace	71
6.2.5 Informovanost veřejnosti o činnosti nadace	72
Výsledky a diskuze.....	74
Seznam použitých zdrojů.....	76
Seznam tabulek	79
Seznam příloh.....	79
O autorech.....	81
Slovník nejdůležitějších pojmů	82
Rejstřík.....	83

Abstrakt

Nadace jako jediný organizační typ představují v neziskovém sektoru zdroj finančních prostředků pro existenci a aktivity ostatních neziskových organizací. Jsou to tudíž poměrně vlivné instituce. Kromě toho mají jakožto nezisková organizace daňové úlevy. Diplomová práce je zaměřena na to, jak správní rada těchto vlivných organizací chápe odpovědnost.

Výzkum provedený metodou řízených rozhovorů s reprezentanty vybraných nadací a metodou obsahové analýzy výročních zpráv těchto nadací ukázal, že členové správních rad mají upřímný zájem o to, aby se rozvíjela občanská společnost, chybí jim však strategický přístup, v rámci kterého by zjišťovali, jaké jsou potřeby všech klíčových stakeholderů a jaký je reálný dopad projektů, které podporují. Jen za předpokladu, že bude mít správní rada přehled o efektivitě svých aktivit a bude o nich náležitě informovat, bude její jednání odpovědné.

Klíčová slova

nadace, správní rada, obecně prospěšný cíl, odpovědnost

Úvod

Za posledních deset let otřásl kapitálovými trhy dva obrovské finanční skandály. V roce 2001 byli top manažeři amerického energetického koncernu Enron uznáni vinnými z účetních a finančních podvodů. V té době to byl největší účetní skandál v historii USA. Koncem roku 2008 však Wall Streetem otřásá další podvod století. Bernard Madoff, matador finančního byznysu, byl obviněn, že zpronevěřil investorům 50 miliard dolarů (Hospodářské noviny, 2009). Enron a Madoff se tak stali symboly podvodného podnikání.

Jak tyto finanční skandály souvisí s neziskovým sektorem, resp. se spravováním nadací? Národní výbor pro odpovědnou filantropii se sídlem ve Washingtonu (NCRP, 2004) uvádí, že v 15 nadacích jsou členy správních rad lidé obvinění z finančních podvodů Enronu. 147 nadací investovalo své prostředky z nadačního jmění do fondu Bernard L. Madoff Investment Securities (Kristof, 2009). Členové správní rady podcenili důležitost komplexní analýzy možných způsobů investice a slepě Madoffovi důvěřovali.

Na rozdíl od amerických zákonů, české právo sice vyžaduje, aby člen správní rady nadace byl trestně bezúhonný, nicméně machinace tohoto typu se obvykle dějí několik let, než jsou odhaleny.

Správní rada jakožto statutární orgán má zaručovat, že nadace má dobré vedení a je transparentní. Skutečně správní rady nadací tuto roli plní odpovědně? Co se rozumí pod pojmem odpovědnost? Jak správní rady nadací chápou odpovědnost? Komu se cítí být odpovědné? Kdo je klientem nadace? Jak správní rady chrání veřejné zájmy v případě, že spravují „cizí“ peníze? Jaká odpovědnost vyplývá nadacím ze zákona? Jaké role správní rady přesahují legislativní ustanovení? Jaká je situace v nadačním sektoru v Čechách a zahraničí? V čem se můžeme inspirovat? Těmito a dalšími otázkami se budu ve své diplomové práci zabývat.

1 Vymezení problematiky

Pokud chce být organizace trvale udržitelná, musí uplatňovat principy odpovědného chování.

Výkladový slovník definuje „odpovědnost“ jako ochotu, resp. povinnost přičítat si a nést následky svých činů i činů druhých (Dohnalová, Malina, 2006). První záznam o použití anglického slova „accountability“ ve smyslu vztahu ke společnosti je z roku 1794, čili z doby, kdy se začal rozvíjet nový pohled na veřejný zájem, občanskou společnost a charakter odpovědného vedení. Převzít odpovědnost znamená pro neziskovou organizaci pravidelně dokazovat, že používá své zdroje přiměřeně a nezneužívá svých zvláštních výhod k provozování aktivit, které by byly v rozporu s jejím statutem. Odpovědná nezisková organizace je transparentní a je kdykoli připravena předložit své účty a záznamy k veřejné kontrole jak svým dárcům, tak příjemcům svých služeb a dalším (Wyattová, 2004).

Základním projevem odpovědnosti organizace je dobré vedení. Pracovní skupina zaměřená na řízení neziskových organizací ve střední a východní Evropě (CEE Working Group on Nonprofit Governance) definuje odpovědné vedení jako „transparentní rozhodovací proces, v jehož průběhu vedení organizace účelně a odpovědně spravuje své zdroje a vykonává své pravomoci na základě sdílených hodnot.“ (Wyattová, 2004, s. 6a). Organizace je odpovědně vedená tehdy, když v ní existuje systém vnitřní kontroly a rovnoměrné rozložení rozhodovacích pravomocí mezi dvě oddělené organizační složky – řídicí a správní. Toto uspořádání brání případné snaze jediné osoby nebo skupiny ovládnout organizaci, a zajišťuje tak ochranu veřejného zájmu (Wyattová, 2004).

V klasickém komerčním modelu corporate governance¹ je jasně řečeno, že principal (představenstvo) je odpovědný vlastníkům, resp. akcionářům, jejichž zájmy hájí. V souladu s odpovědným řízením/vedením tak principal monitoruje efektivitu organizace pomocí finančních indikátorů (podíl na trhu, návratnost investic, výše zisku). Při aplikaci teorie principál - agent na neziskové organizace narážíme na problém, jak představitelé organizací chápou odpovědnost, neboť zde nelze hovořit o vlastnících. Neziskové organizace mají své zakladatele, donátory, klienty, komunitu.

¹ Anglické slovo „governance“ pochází z latinského „řídit, vést, směřovat“.

Tito jsou tzv. klíčovými stakeholdery² organizace. Právě vzhledem k širokému spektru stakeholderů není jasně vymezená odpovědnost vedení neziskové organizace, resp. správní rady. Samotní členové správní rady neziskové organizace tak mnohdy sami nevědí, co si pod pojmem „odpovědnost“ představí (Millerová, 2002).

Organizace, resp. její správní rada, nemůže zodpovědně plnit své povinnosti, neví-li komu je odpovědná a koho zájmy zastupuje.

Wyattová (2004) v souvislosti s odpovědností klade důraz na formálně ustanovenou strukturu, jinak může docházet k nedorozuměním, kdo nadaci ve skutečnosti vede. „Zakladatelé se snaží udržet si některá práva a výsady, jež jsou ve skutečnosti úlohou správních rad. Odpovědnost za vedení organizace se pak může přesouvat od jedné skupiny ke druhé a nakonec není dobře vykonáváno ani jednou z nich.“

Ve vazbě na činnost členů správní rady nadace odlišuje Deverová (2008a) od sebe:

- odpovědnost nadace za škodu způsobenou třetím osobám,
- odpovědnost člena správní rady za škodu, kterou svým jednáním způsobil nadaci,
- odpovědnost členů správní rady vyplývající z výkonu funkce.

Pachatelem trestného činu nemůže být právnická osoba, ale pouze fyzická osoba starší patnácti let. To však neznamená, že členové správní rady nemohou být trestně stíháni. Pokud ve věci rozhodovala správní rada jako kolektivní statutární orgán, nevyklučuje to obecně individuální trestní odpovědnost jednotlivých členů tohoto kolektivního orgánu, kteří se na daném rozhodnutí podíleli³ (Deverová, 2008a).

Z mého pohledu je otázka odpovědnosti zajímavá zejména u nadací, tj. správců „cizích peněz“. Cílem mé práce je zjistit, jak správní rady nadací chápou odpovědnost, resp. komu se cítí být odpovědné a jakým způsobem plní svoji nezastupitelnou roli - určování strategie organizace a monitorování její činnosti. Pro svou práci jsem si záměrně vybrala nadace, neboť tyto organizace shromažďují velké finanční prostředky od donátorů a dále rozhodují o tom, které organizace či

² Jakákoliv skupina či jedinec, který může ovlivnit a je současně ovlivněn realizací cílů organizace.

³ § 90 odst. 2 trestního zákona

jednotlivci, resp. které programy obdrží nadační příspěvek. Jsou tedy ve své podstatě velmi mocné.

Konkrétně se budu zabývat tím, jak jednotliví představitelé správní rady vybraných nadací chápou odpovědnost a komu jsou v praxi odpovědny. Zda jsou si členové správní rady vědomi, jaká jsou očekávání klíčových stakeholderů. Mou snahou je získat odpovědi na následující otázky:

- Na základě jakých kritérií hodnotí správní rada činnost nadace, resp. jaké indikátory používá k hodnocení její efektivity?.
- Jak je ošetřena spolupráce s ředitelem nadace? Na základě čeho je ředitel jmenován a odvoláván? Jak je posuzována jeho činnost?
- Jaké je vnitřní uspořádání správní rady nadace? Jsou rozděleny role mezi jednotlivé členy správní rady?

Ve své diplomové práci se zabývám pouze problematikou nadací, neboť v souvislosti s majetkem jsou mezi nadacemi a nadačními fondy docela podstatné rozdíly:

- Majetek nadace je tvořen nadačním jměním a ostatním majetkem nadace. Nadační jmění musí po celou dobu existence nadace zůstat zachováno v minimální výši 500 000,- Kč. Z nadačního jmění může nadace užívat pouze výnosy. Ostatní majetek může nadace k naplnění svého účelu užívat bez omezení. Nadační fond nevytváří nadační jmění. Není stanovena žádná minimální výše majetku nadačního fondu. K naplnění svého účelu užívá nadační fond veškerý svůj majetek.
- Výnosy z nadačního jmění zapsaného v nadačním rejstříku jsou osvobozeny od daně z příjmů. Výnosy z ostatního majetku nadace a z majetku nadačního fondu osvobozeny od daně z příjmů nejsou.
- Nadace i nadační fond nesmějí vlastním jménem podnikat s výjimkou pronájmu nemovitostí, pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí. Nadace však může nabývat úplatně majetkové účasti na akciových společnostech; účast nesmí přesáhnout 20 % z majetku nadace po odečtení hodnoty nadačního jmění. Kótované cenné papíry akciových společností může nadace nakupovat a prodávat pouze na

regulovaných trzích. Obchodní podíl nadace na majetku akciové společnosti nesmí být větší než 20 % majetku této akciové společnosti.

- Roční účetní závěrka nadace musí být vždy ověřena auditorem. Roční účetní závěrka nadačního fondu musí být ověřena auditorem za kalendářní rok, v němž úhrn celkových nákladů nebo výnosů vykazovaných nadačním fondem převyšší 3 000 000,- Kč nebo pokud majetek nadačního fondu je vyšší než 3 000 000,- Kč.
- U nadačních fondů se ve statistikách nesleduje výše nadačního jmění, pouze výše příspěvků, které rozdělují.
- Nadace na rozdíl od nadačních fondů jsou příjemci finančních prostředků z Národního investičního fondu.

Při zpracování diplomové práce nejprve provedu syntézu teoretických přístupů z odborné literatury, z dostupných periodik a z internetových zdrojů. Důležitým zdrojem budou internetové stránky výzkumných center a organizací, které se o stav a fungování nadací zajímají. V praktické části provedu obsahovou analýzu výročních zpráv šetřených nadací, provedu řízené rozhovory s představiteli významných nadací působících v České republice. Následně provedu interpretaci dat a jejich zhodnocení.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola je zaměřená na úvod do problematiky nadací a nadačního sektoru v České republice a v zahraničí, vymezení poslání a hlavních rolí nadací, právního rámce jejich fungování a popisu vývoje a současné situace v nadačním sektoru v České republice. Ve druhé kapitole se zabývám samotnou činností správních rad nadací v České republice a v zahraničí, shrnuji zde poznatky z dosavadních výzkumů na toto téma a definuji základní pracovní náplň správní rady dle Carverova modelu Policy Governance. V poslední kapitole se zaměřím na činnost správních rad konkrétních nadací, tj. jakým způsobem fungují v každodenním životě a pokusím se odpovědět na otázku, zda správní rady tyto nadace vedou odpovědně.

2 Role nadací ve společnosti

Neziskové organizace na rozdíl od podnikatelských subjektů nejsou založeny za účelem distribuce zisku majitelům, ale prostřednictvím svého poslání pomáhají řešit společenské problémy. Jednou z forem neziskových organizací jsou i nadace.

Nadace se od ostatních nestátních neziskových organizací (občanských sdružení, obecně prospěšných společností či církevních subjektů) liší tím, že nejde primárně o lidské aktivity, ale o sdružení majetku. Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech definuje nadace jako **účelová sdružení majetku, zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů**. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. To, že je nadace účelovým sdružením věcí či jiného majetku a nikoliv osob znamená, že je vyloučeno, aby nadace měla členy. Nadace musí být tvořena majetkem, který je zárukou její existence. U nadace je dána minimální výše ve formě nadačního jmění (Deverová, 2008b).

Existují různá členění nadací, obvyklá jsou členění (Deverová, 2007):

- podle zřizovatele, kterým může být fyzická osoba, soukromá obchodní společnost, nezisková organizace, veřejná správa,
- podle oblasti, ve které působí (např. sociální, zdravotnická, kulturní), podle místa působení (celostátní, regionální, místní),
- podle sledování zájmu (sledující obecně prospěšný cíl, k podpoře soukromého zájmu).⁴

„Jako jediný organizační typ představují nadace zdroj finančních prostředků pro existenci a aktivity ostatních neziskových organizací (Frištenská, 2003). Nadace jsou tak projevem organizované filantropie⁵ Fleishman (2007), který vychází z amerického prostředí, rozlišuje v organizované filantropii mezi instrumentálním dárcovstvím a expresivním dárcovstvím. Instrumentální dárcovství podporuje konkrétní cíle. Nadace tak sleduje, jaký reálný dopad mají peníze, které věnuje na veřejně prospěšné projekty. Expresivní dárcovství spíše odráží dárcovu touhu ukázat,

⁴ V České republice není připuštěno zřízení nadace k podpoře soukromého zájmu (Deverová, 2007).

⁵ Filantropie představuje nezištnou pomoc penězi, věcnými dary, časem a dovednostmi bez očekávání osobního zisku.

že podporuje určité věci nebo organizaci, ale neočekává, že samotný grant bude mít viditelný dopad. Společenský dopad instrumentálního dárcovství je měřitelný. Instrumentální dárcovství také mnohem více odpovídá základní definici nadace než expresivní dárcovství. Chtějí-li nadace něco smysluplně ovlivnit, pak by se měly soustředit na instrumentální dárcovství. Fleishman (2007) uvádí čtyři důvody, proč by se nadace měla zaměřit na instrumentální dárcovství:

- Zřizovatel nadace nadaci zřizuje s tím, že to, co dělá bude vidět.
- Nadace mají daňové výhody, a proto by měly s finanční prostředky získanými od dárců hospodařit efektivně.
- Na rozdíl od jiných neziskových organizací, které mají své “zákazníky”, práci nadace v podstatě nikdo nehodnotí. Nadace sice každoročně vydávají výroční zprávy nebo informují o svých projektech na internetových stránkách, ale tyto zdroje informací nejsou objektivní. Uvádějí se zde pouze úspěšné projekty a je v nich velmi málo dat, na základě kterých by bylo možné nezávisle posoudit, jak byly realizované projekty efektivní. Často jsou uvedené informace omezené na výčet příjemců grantů a stručný popis realizovaných programů.
- Nadace mají konkurenční výhodu, Jsou jediným typem neziskové organizace, které prostřednictvím nadačních příspěvků pomáhají rozvíjet občanský sektor a naplňovat tak obecně prospěšné cíle.

Podobně jako soukromí investoři investují rozvojový kapitál do vývoje nových produktů a služeb, nadace investují kapitál, který umožňuje rozvoj inovací v občanském sektoru. Milena Černá, ředitelka Výboru dobré vůle Nadace Olgy Havlové a bývalá předsedkyně výkonného výboru Fóra dárců, vidí důležitost nadačních především v možnosti pomoci rychleji a přímo tam, kde je potřeba, na rozdíl od ministerských projektů.

Posláním nadačních je pomoci iniciovat změnu ve společnosti. Pro zřizovatele nadace je poměrně náročnou úlohou najít odpovídající poměr mezi obecností a konkrétním určením cílů nadace (Deverová, 2008b). To, že je poslání definováno obecně má však své opodstatnění, podmínky se mění a specifické cíle by tak byly zastaralé. Správní rada tak obvykle vymezuje pouze programové oblasti, které plánují podporovat. „Avšak vybrat oblast, na kterou nadace hodlá přispívat, není to

samé jako strategické plánování...Nadace, která se zřekne odpovědnost za vytyčení cílů, je pouhým zařízením, které rozdává peníze, ale velmi málo přispívá k řešení problému.“ (Fleishman, 2007, s. 61).

Jakým způsobem nadace naplňují své cíle? Nadace poskytují nadační příspěvky, kterými podporují neziskové organizace a programy, které jsou v souladu s jejím posláním. Podle Fleishmana (2007) vykonávají nadace obvykle jednu z uvedených rolí:

- lídr – konkrétní sociální, ekonomický nebo kulturní cíl je jasně definovaný a uchopitelný, lze tudíž navrhnout strategii, kterou bude daného cíle dosaženo. Nadace pak řídí změnu a přiděluje grantové prostředky organizacím. Nadace kontroluje, jak se naplňuje cíl. Tato role je však náročná na čas i na lidské zdroje, je rizikovější a vyžaduje hlubší znalost problematiky ze strany nadace.
- partner – nadace ve spolupráci s partnerskou organizací navrhne strategii. Grantové prostředky nadace poskytuje partnerské organizaci nebo jiným organizacím, které navrženou strategii implementují. Nadace se méně vměšuje a méně projekty kontroluje. O kontrolu a odpovědnost se nadace dělí s partnerskou organizací, kterou je obvykle příjemce grantu. Vzhledem k tomu, že se nadace dělí o odpovědnost s partnerskou organizací, je tento model spolupráce méně náročný na zaměstnance nadace a obvykle i méně nákladný. Tento způsob spolupráce je častý mezi nadací a univerzitou.
- katalyzátor – v případě, že pro daný problém není dosud formulována strategie jeho řešení, poskytuje nadace nadační příspěvky organizacím, které se pokusí problém řešit. Očekávaný výsledek v tomto případě nebývá specifikován. Jde většinou o malé granty. Nadace se velmi málo zapojuje, projekty většinou nekontroluje a má velmi malou odpovědnost za výsledky.

Fleishman (2007) si ve své knize *The Foundation* klade otázku: „Co by se stalo, kdyby nadace neexistovaly?“

- Bez nadací by byl občanský sektor méně dynamický, méně inovativní a neschopný reagovat na potřeby společnosti. Bylo by mnohem těžší iniciovat a prosazovat změny ve veřejné politice.
- Mnohé neziskové organizace, které pomáhají potřebným, by přestaly existovat nebo by nemohly poskytovat kvalitní služby.
- Kdyby neziskový sektor přišel o dlouhodobé financování, které nadace poskytují a místo toho spoléhal na jednorázové dary a dotace, zaměřil by se více na krátkodobé cíle a byl by méně diverzifikovaný.

2.1 Naplňování role nadací

Nadace se však nemohou spokojit pouze s tím, že „konají dobro“. Musí dělat to nejlepší, tj. co nejefektivněji použít finanční kapitál k dosažení nejvyšších možných cílů. Drucker (1994) v této souvislosti hovoří o tom, že musí „dělat správné věci dobře“. To vyžaduje neustálé studování problémů, které společnost pálí, zpracování strategie jejich řešení, vč. stanovení cílů a výkonnostního benchmarku a neustálé sebehodnocení.

Strategie by se dala definovat jako „nalezení maximálně efektivních prostředků k dosažení předem stanovených cílů.“ (Frumkin, 2006). Proč je pro nadace strategie tak důležitá? Největším přínosem strategického myšlení je, že se podstatně zvýší účinek příspěvků, které nadace poskytuje. Tím, že nadace implementuje strategický přístup, zaměří svou pozornost na několik vybraných oblastí. Nadace realizují následující strategické kroky:

- průzkum oblastí, které je ve společnosti třeba řešit,
- identifikace a jasné vymezení problému,
- vymezení možných způsobů, jak problém řešit,
- identifikace organizace, která může pomoci s řešením daného problému,
- vypracování akčního plánu, ve kterém bude jasně definován cíl, indikátory a metody hodnocení (Frumkin, 2002).

V případě, že má nadace zpracovanou strategii, je pomocí indikátorů a benchmarku snažší hodnotit dopad projektů, které podporuje. „Bez strategického

rámce je pro nadaci téměř nemožné, aby věděla, zda je ve svém dosahování cílů úspěšná.“ (Frumkin, 2006).

Strategický rámec by však nadaci neměl zcela svazovat, aby organizace byla schopná pružně reagovat na neočekávané příležitosti. Fleishman (2007) doporučuje vyčlenit 20 až 25 procent (u malých nadací 12 až 15 procent) grantových prostředků na nepředvídané události. Další možností je, aby nadace měla program, v rámci kterého bude určité skupině příjemců přidělovat granty, které nebudou striktně vázány na určitý typ projektů.

V této souvislosti Fleishman (2007) doporučuje několik taktických kroků, které mohou nadacím pomoci při naplnění obecně prospěšného cíle, který si vytyčila. Těmi jsou například:

- partnerství s jinou nadací s podobným zaměřením s cílem spolupodílet se na financování nových iniciativ,
- spolupráce s neziskovými organizacemi (potencionálními příjemci grantů) s cílem rozvíjet networking,
- partnerství s komerčním sektorem při prosazování nových iniciativ,
- sestavení výboru z renomovaných odborníků, kteří budou daný problém studovat a navrhnou řešení. Nadace přitom bude průběžně informovat klíčové stakeholdery (včetně médií) a správní radu řádně dohlížet na implementaci plánu,
- poskytování finanční odměny nejnovativnějším projektům.

Michael Porter a Mark Kramer (1999) ve svém článku pro Harvard Business Review zaměřeným na nadace doporučují nadacím učinit následující strategické kroky:

- vybrat si příjemce grantu s vysokou výkonností,
- pomoci příjemcům grantu rozvíjet kapacity,
- pomoci příjemcům grantů získat prostředky od dalších dárců,
- pomoci příjemcům rozvíjet a šířit znalosti o oblasti, ve které působí.

Je však nutné zdůraznit, že každá nadace je jedinečná a to, jakou strategii nadace zvolí, záleží mj. na její firemní kultuře.

Nadace se liší i v tom, jak rozhodují o tom, jaké projekty podpoří. O přidělení grantů buď rozhoduje přímo správní rada, či správní rada pouze odsouhlasí rámcový

rozpočet na programy a nechá konečná rozhodnutí o tom, komu budou granty přiděleny, na výkonném vedení organizace. Granty bývají přidělovány i na základě návrhů programových manažerů. Schválení grantů navržených programovými manažery pak pro správní radu nadace bývá obvykle už jen rutinní záležitostí (Fleishman, 2007).

Jak poznáme, zda měly podpořené iniciativy žádoucí efekt? Jak tento dopad změřit? Průzkum, který v roce 2005 provedlo Centrum pro efektivní filantropii, ukázal, že členové správních rad nadací jako největší překážku vidí právě to, jakým způsobem měřit dopad, které jimi podporované projekty, mají (Buchanan a kol., 2005). Dopad totiž není o vstupech (finanční, lidské, časové a jiné zdroje) vložených do iniciativy. Dopad se neměří ani výstupy (postavená budova, udělená stipendia, přidělené granty). Dopad je to, jak vstupy a výstupy změnilly situaci ve společnosti, vytvořily nové příležitosti a byly veřejně prospěšné. Jak již bylo řečeno, dopad se velmi těžko měří, neboť jde o dlouhodobou záležitost, zejména je-li řešený problém větší a komplexnější. Proto je tak důležité provést dostatečný průzkum problému a mít vhodně zvolenou strategii. Rovněž je třeba si na začátku definovat, co je předmětem změny a cíl oddělit od prostředků, kterými jej bude dosaženo. Je-li předmětem změny zlepšení ekonomické situace mladých lidí ze sociálně vyloučených skupin obyvatel, tak vytvoření pracovních tréninkových programů, do kterých se mladí lidé zapojí, je prostředkem, zatímco dopad se měří např. procentem těch, kteří získali a udrželi si zaměstnání, procentem nárůstu jejich příjmů, procentem snížení nezaměstnanosti této cílové skupiny či procentem snížení kriminality mezi touto cílovou skupinou.

Jak však poznáme, že ke změně došlo právě díky dané iniciativě? Podle Fleishmana (2007) k tomu použijeme kontrolní skupinu s podobným složením (ze stejné populace) jako má experimentální skupina. Kontrolní skupina z výše uvedeného příkladu se nebude účastnit tréninkových programů. Budou-li výsledky kontrolní skupiny stejné či podobné jako u experimentální skupiny, dané iniciativy neměly prokazatelný vliv.

Fleishman (2007) na základě svých zkušeností s prací s americkými nadacemi tvrdí, že nadace nerady používají k měření míry dopadu empirická měřítka. Jsou opatrné, pokud jde o sdílení informací o tom, jaké cíle a strategie si zvolily k jejich dosažení. Nadace nezveřejňují analýzy úspěšných a neúspěšných iniciativ. Jak se dá toto chování vysvětlit? „Mnohým nadacím nejde ani tak o to skutečně něco ovlivnit,

ale ukázat světu, že mají srdce na správném místě.“ (Fleishman, 2007, s. 96). Jde tedy spíše o expresivní filantropii než o instrumentální.

2.2 Typické znaky odpovědného a neodpovědného chování nadací

Podle Frumkina (2006) nadace sice přispívají k rozvoji společnosti, nicméně nadační sektor jako celek nevyužívá zcela svůj potenciál. Fleishman (2007) na základě svého výzkumu mezi americkými nadacemi identifikoval typické rysy úspěšných nadací a shrnul negativní vlastnosti, se kterými se u některých nadací setkal. Pro úspěšné nadace je charakteristické:

- „podnikatelský“ přístup – nadace, podobně jako investoři v komerčním sektoru, se pouštějí do rizika až poté, co si pečlivě zvážily, zda jsou riziko schopné uřídit. Tento přístup vyžaduje, aby organizace měla od samého začátku jasně definovaný cíl a stanoveny výkonnostní ukazatele, které pravidelně vyhodnocuje,
- flexibilita – organizace musí být schopna pružně reagovat na změny,
- nezávislost,
- dlouhodobý závazek.

Fleishman (2007) uvádí, že v USA se u nadací setkáme i s arogancí a povýšeneckým přístupem k příjemcům grantů, nevychovaností („i měsíce trvá, než odpoví na dotaz, jestli vůbec odpoví“), nepřístupností („programoví manažeři jsou většinou přesvědčeni, že se znají se všemi důležitými lidmi“), svévolí („nadace se snaží přidělovat granty na základě racionálních rozhodnutí, nicméně nakonec jde vždy o subjektivní rozhodnutí konkrétních osob. Nadace se ani neobtěžují vysvětlit, na základě jakých kritérií se rozhodly.“), nedostatečnou komunikací „poruchou pozornosti“ („většina nadací přiděluje jednoleté, maximálně tříleté granty, přestože je tato doba příliš krátká na to, aby iniciativa měla očekávaný dopad“).

Podle Fleishmana (2007) za arogancí, nevychovaností, nepřístupností a jiným negativním chováním je to, že nadace se necítí být nikomu odpovědné, na rozdíl od organizací, které poskytují služby klientům a mají od nich tudíž zpětnou vazbu. Nadace neposkytují služby klientům a organizace, se kterými nadace spoluprací, je mohou ovlivnit jen minimálně. Pokud mají dostatečně velké nadační jmění, tak

nemusí oslovovat dárce a tudíž nejsou odpovědné ani potenciálním dárcům. Naproti tomu, nemá-li například občanské sdružení dostatek finančních prostředků na realizaci projektů, je ohrožena jeho existence, což je podobná situace jako ve firemní sektoru – přežijí jen nejsilnější. V nadačním sektoru toto neplatí, zde nefungují „tržní“ pravidla (Fleishman, 2007).

Za neodpovědným jednáním může být i další zdroj potíží, a tím je „neviditelnost“ nadací. To, že nejsou nadace nikomu přímo odpovědné, vede k tomu, že veřejnost je málo informovaná o tom, jak nadace pracují, jaká je jejich role a jaký mají cíl. „Média o nadacích málo informují, nadační sektor nedostatečně komunikuje s médii, což vede k jeho nízké efektivitě.“ (Fleishman, 2007, s. 156). Frumkin (2006) vidí možnou příčinu nedostatečné komunikace s veřejností v tom, že nadace nemají jasnou představu o tom, čeho by mělo být pomocí grantu dosaženo.

Příčinou toho, že nadace jsou „neviditelné“ je podle Fleishmana (2007) do jisté míry i fakt, že je velmi málo odborné literatury, která se problematikou nadací zabývá. Dostupná literatura o nadacích se zabývá spíše zřizovateli významných nadací či popisuje konkrétní úspěšné iniciativy.

V informovanosti veřejnosti ze strany nadací jsou rezervy, což následně vede k tomu, že veřejnost pochybuje o tom, zda jsou prostředky vynaloženy efektivně, i přesto, že mnohé nadace mají úspěšné programy. Frumkin (2006) identifikoval některé rysy v chování nadací spojené s nízkou informovaností, na jejichž zlepšení by se měly nadace zaměřit:

- neochota nadací poskytovat dokumentaci o realizovaných programech,
- neochota informovat veřejnost o svých neúspěších.

Organizace, které jsou vystaveny konkurenci a jsou neustále pod drobnohledem kritiky ze strany informované veřejnosti, mají tendenci dělat moudřejší a efektivnější rozhodnutí, zatímco organizace, které fungují ve vakuu, svými zdroji často plýtvají. Jediným řešením je zvýšit transparentnost a odpovědnost nadačního sektoru. Toho může být dosaženo nejlépe tím, že nadace samy budou chtít být transparentní a chovat se odpovědně.

3 Legislativní prostředí pro fungování nadací

Vznik nových nadací v Československu, resp. v České republice umožnila novela Občanského zákoníku z roku 1992 v úplném znění zákon č. 49/1992 Sb. (Deverová, 2007).⁶ „Velmi nedokonalá, rámcová a příliš volná úprava institutu nadace v novele Občanského zákoníku z roku 1992 nadaci nedefinovala. Pouze umožňovala její zřízení za účelem naplňování veřejně prospěšných cílů. Tato právní úprava tím, že nepředepisovala nadacím obvyklé nadační vlastnosti (například že v případě nadací jde o peníze, nikoliv o lidské aktivity) a chování (například že nadační peníze jsou určené na financování aktivit třetích osob), neodlišila viditelně institut nadace od jiných typů nestátních neziskových organizací.“ (Frištenská, 2003, s. 2). Na okresních úřadech tak bylo v roce 1997 registrováno 5238 nadací.

Nadační sektor „pročistil“ až samostatný zákon o nadacích a nadačních fondech. Vznik, činnost, zánik nadací působících na území České republiky upravuje zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech).

Status organizací, které svou činností přispívají k dosahování cílů, jež jsou považovány za veřejně prospěšné, je mj. spojován s daňovými výhodami. Existují dva přístupy poskytování daňových výhod:

- odvozený od právní formy – právnická osoba není zřízena za účelem podnikání (zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů),
- odvozený od preferované činnosti (zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí).

Současné podoby nadací jako finančních institucí se zřejmě dotkne i nově připravovaný Občanský zákoník. Uvažuje se o tom, že by nadacím bylo umožněno přímo realizovat vlastní aktivity. Frištenská (2003) má v této souvislosti obavu, aby tato změna příliš nedeformovala vztahy nadací k ostatním subjektům neziskového sektoru. „Při vlivu, které nadace mají, by se snadno mohlo stát, že nejen svými penězi, ale posléze i vlastními činnostmi, ovládnou celé oblasti veřejně prospěšných činností a omezí jejich diverzitu a variabilní nabídku tím, že potlačí činnost mnoha neziskových organizací, jimž jsou nyní finančními zdroji.“

⁶ Vznik nových nadací v Československu umožnila už novela hospodářského zákoníku zákonem č. 103/1990 Sb. § 389b

3.1 Zákon o nadacích a nadačních fondech

Vznik, pravidla činnosti a zánik nadací upravuje zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), účinný od 1. ledna 1998 a novelizovaný zákonem č. 210/2002 Sb. a 257/2004 Sb.). Zákon tak definoval nadace jako grantující subjekty, jejichž úkolem je být především zdrojem pro financování obecně prospěšných aktivit. Zákon zakotvil pro nadace povinnost nadačního jmění a hospodaření s jeho výnosy. Zákon přísně omezuje vlastní činnost (projekty) nadací, a to tzv. pravidlem hospodárnosti, kterým nadace musí stanovit procentní podíl svých režijních, resp. správních nákladů, do kterých jsou vlastní projekty (nejsou-li poskytováním nadačních příspěvků) zahrnovány. Až na několik málo zákonem uvedených výjimek mají nadace zákaz podnikat (Frištenská, 2008).

Fórum dárců spolu s Výborem pro legislativu a financování při Radě vlády pro nestátní neziskové organizace připravili v roce 2008 novelu zákona o nadacích a nadačních fondech. Novela řeší některé klíčové oblasti jako je definice nákladů nadace a měla by umožnit nadacím větší možnost realizace vlastních projektů. (Frištenská, 2008)

V dalších kapitolách jsou podrobněji popsány jednotlivá ustanovení zákona.

3.1.1 Základní pojmy

Dle § 1 zákona jsou nadace **účelová sdružení majetku zřízená pro dosahování obecně prospěšných cílů**. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadace je právnickou osobou. Součástí názvu nadace musí být označení "nadace"; jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodní firmě toto označení používat.

Majetek nadace tvoří nadační jmění a ostatní majetek nadace. Nadace používá k dosahování účelu, pro který byla zřízena, výnosů z nadačního jmění a ostatní majetek nadace. V souladu s § 3 odst. 5 zákona může být **nadační jmění**

tvořeno pouze penězi, cennými papíry, nemovitými věcmi, movitými věcmi⁷ nebo majetkovými právy nebo jinými majetkovými hodnotami, které splňují předpoklad trvalého výnosu a nejsou zatíženy zástavním právem.

Nadační jmění je vedle vytváření majetkové jistoty nadace pro budoucí časy i základním faktorem pro určování pravidla pro omezení nákladů na správu nadace. Nadační jmění nesmí být po celou dobu existence nadace zcizeno, pokud je tak stanoveno zřizovatelem nebo dárce, jehož dar je vložen v nadačním jmění. Peněžní prostředky, které jsou součástí nadačního jmění, musí nadace uložit na zvláštní účet u banky nebo je může použít na nákup investičních instrumentů⁸ nebo na nákup nemovitostí. Nadace může rozhodnutím správní rady měnit skladbu nadačního jmění, např. může za peníze nakoupit nemovitost nebo cenné papíry. Vždy však musí správní rada **jednat s tzv. péčí řádného hospodáře**, tj. správní rada musí rozhodovat tak, aby nebylo nadační jmění využíváno v rozporu se zákonem a zájmy nadace. Pod pojmem péče řádného hospodáře si lze představovat takovou péči, s jakou by hospodář, který je vybaven potřebnými znalostmi a dovednostmi, a chová se odpovědně a svědomitě, pečoval o svůj vlastní majetek. Nelze však předpokládat, že člen správní rady bude odborníkem ve všech oblastech (Deverová, 2008a). Při porušení povinnosti dbát o nadační jmění s péčí řádného hospodáře, pokud tím byla nadaci způsobena škoda, může být vůči členům správní rady uplatňována náhrada způsobené škody (Deverová, 2008b). Nadační jmění se zvyšuje vkladem peněžních prostředků, cenných papírů, nemovitých a movitých věcí, majetkovými právy a jinými majetkovými hodnotami, které splňují předpoklad trvalého výnosu a neváznou na nich zástavní práva.

Dojde-li v průběhu trvání nadace ke snížení hodnoty nadačního jmění pod hodnotu zapsanou nadačním rejstříkem, provede nadace doplnění nadačního jmění na takto zapsanou hodnotu. Nedojde-li k doplnění nadačního jmění na zapsanou hodnotu do dvou let od konce účetního období, v němž ke snížení došlo, je nadace povinna do tří let rozhodnout o snížení nadačního jmění v souladu se skutečným stavem. Dojde-li v průběhu trvání nadace ke snížení hodnoty nadačního jmění pod

⁷ Podle zákonodárce pouze umělecká díla jsou movitá věc splňující předpoklad trvalého výnosu. Naproti tomu počítače či auto v hodnotě nad 500 000,- Kč nespĺňují předpoklad trvalého výnosu, protože jejich životnost není „dlouhodobá“, neměly by být tudíž do nadačního jmění vkládány. Konečné rozhodnutí o tom, zda mohou být součástí nadačního jmění učiní příslušný rejstříkový soud. (Deverová, 2008b)

⁸ Těmito instrumenty jsou dle § 23 odst.3 písm.a) nástroje peněžního trhu, dluhopisy a jiné cenné papíry, podílové listy, dluhopisy.

500 000,- Kč a nebude-li nadační jmění doplněno alespoň do výše 500 000,- Kč do jednoho roku od konce účetního období, v němž ke snížení nadačního jmění došlo, je správní rada nadace povinna rozhodnout o návrhu na sloučení nadace s jinou nadací nebo podat soudu návrh na zrušení nadace.

Nadační dar je vše, co je poskytnuto třetí osobou nadaci k dosahování účelu, pro který byla nadace zřízena.

Statut nadace je základní organizační dokument nadace. Upravuje mj. postup pro jednání orgánů nadace, podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, popřípadě okruh osob, kterým je lze poskytovat a způsob, jakým se nadační příspěvky poskytují. Statut nadace vydá do 30 dnů ode dne vzniku nadace a o jeho změnách rozhoduje správní rada. Statut nadace musí být v souladu s nadační listinou. Nadace jsou povinny na požádání zpřístupnit statut; každý je oprávněn do něj nahlédnout a pořizovat si výpisy či opisy.

3.1.2 Zřízení a vznik nadace

Zřizovatelem nadace může být každá fyzická nebo právnická osoba, pokud není jako zřizovatel vyloučena jinými předpisy. Zřizovatel nadace může být jediný nebo může být zřizovatelů několik. Nadaci je možné jako jedinou právnickou osobu zřídit i závětí.

Zřizovatel má ve vztahu k nadaci velmi omezené postavení. Činnost nadace z titulu toho, že je zřizovatelem, nemůže ovlivňovat. Majetek, který vložil do majetku nadace se mu již nikdy nevrátí. Zřizovatel se však může jmenovat členem první správní rady nadace nebo první dozorčí rady (Deverová, 2008b).

Je-li zřizovatel jediný, musí být zakládací listina sepsána ve formě notářského zápisu. Je-li zřizovatelů několik, uzavřou mezi sebou zakládací smlouvu. Zakládací listina nebo zakládací smlouva, kterou zákon označuje jako nadační listinu musí obsahovat:

- název a sídlo nadace,
- identifikaci zřizovatele (zřizovatelů),
- vymezení účelu, pro který se nadace zřizuje a je ve shodě s obecně prospěšným cílem,
- výši, popřípadě hodnotu majetkového vkladu, který se každý zřizovatel zavazuje vložit do nadace,

- počet členů správní rady a dozorčí rady a jejich identifikace,
- stanovení pravidla pro omezení nákladů na správu nadace nebo určení, že pravidlo má být stanoveno statutem nadace,
- určení osoby, která spravuje majetkové vklady zřizovatele (zřizovatelů) do vzniku nadace,
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, popřípadě okruh osob, kterým je lze poskytnout, nebo určení, že tyto náležitosti mají být stanoveny statutem nadace.

„Při zakládání nadace... musí zřizovatel uvážit, zda v nadační listině upraví podmínky pro poskytování nadačních příspěvků a určí pravidlo pro omezení nákladů na správu nadace ...nebo zda úpravu těchto otázek ponechá na správní radě, která je upraví ve statutu. Rozhodování správní rady o této úpravě nemůže z titulu zřizovatele ovlivnit.“ (Deverová, 2007, s. 15).

Nadace vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku. Nadační rejstřík je jako veřejný seznam veden rejstříkovým soudem příslušným podle sídla nadace. Návrh na zápis nadace do nadačního rejstříku podává zřizovatel, případně vykonavatel závěti či jiná k tomu písemně zmocněná osoba. K návrhu musí být přiloženy:

- nadační listina,
- doklad o splacení peněžitého vkladu nebo doklad o převzetí nepeněžitého vkladu,
- znalecký posudek určující hodnotu nepeněžitého vkladu,
- smlouva o správě cenných papírů, jsou-li součástí nadačního jmění cenné papíry, které budou na základě této smlouvy spravovány k tomu oprávněnou osobou,
- výpisy z rejstříku trestů těch členů správní rady, dozorčí rady, kteří jsou občany České republiky, u cizinců - občanů EU doklad státu jejich trvalého pobytu a u cizinců - neobčanů EU výpis z rejstříku trestů ČR a doklad státu jejich trvalého pobytu, kterým se osvědčuje, že nebyli pravomocně odsouzeni za úmyslný trestný čin.

Dále je třeba soudu doložit další doklady, které zákon sice neuvádí, ale které v souladu s občanským soudním řádem slouží k doložení skutečností podstatných pro posouzení návrhu na zápis nadace, a to:

- čestná prohlášení členů správní rady a dozorčí rady, o tom, že splňují požadavky, které pro výkon uvedených funkcí stanoví zákon,
- podpisové vzory členů správní rady,
- souhlas členů správní a dozorčí rady s tím, že budou zapsáni jako členové orgánů nadace do nadačního rejstříku,
- souhlas majitele nemovitosti, v níž bude mít nadace sídlo, s umístěním sídla (Deverová, 2008b).

Do doby zápisu nadace do nadačního rejstříku jednají jménem nadace ve věcech souvisejících se vznikem zřizovatelé společně, nebo osoba k tomu písemně zmocněná či vykonavatel závěti.

3.1.3 Zrušení a zánik nadace

Nadace zaniká ke dni výmazu z rejstříku. Nadace se zrušuje:

- dosažením účelu, pro který byla zřízena,
- rozhodnutím správní rady o sloučení s jinou nadací,
- rozhodnutím soudu o zrušení nadace,
- prohlášením konkursu nebo zamítnutím návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku.

Soud na návrh zřizovatele, vykonavatele závěti, správní rady nebo osoby, která osvědčí právní zájem, nadaci zruší, jestliže

- nadační jmění nepřináší trvale žádný výnos a nadace nemá jiný majetek a nemůže tak plnit účel, pro který byla zřízena,
- došlo ke snížení nadačního jmění pod 500 000,- Kč a nadace ve stanovené lhůtě nerozhodla o navýšení jmění z ostatního majetku ani o sloučení s jinou nadací.

Soud na návrh zřizovatele, vykonavatele závěti nebo osoby, která osvědčí právní zájem, nadaci nebo nadační fond zruší též, jestliže

- nadace při své činnosti závažným způsobem nebo opakovaně porušuje zákon o nadacích a nadačních fondech, nadační listinu nebo statut,

- v uplynulém roce se nekonalo ani jedno zasedání správní rady nebo nebyli zvoleni členové orgánů nadace namísto členů, jejichž členství zanikly před více než rokem,
- nadace neplní po dobu nejméně dvou let účel, pro který byla zřízena, zejména jestliže nadace neposkytuje v uvedené době nadační příspěvky.

„Slučování nadací je procesem zabraňujícím zániku nadačního subjektu pro nedostatek majetku.“ (Deverová, 2008b, s. 19). O **sloučení nadace s jinou nadací** mohou rozhodnout správní rady slučované i přejímající nadace za podmínky, že účel přejímané nadace, s níž má být sloučena, je shodný, popřípadě obdobný účelu, pro který byla slučovaná nadace zřízena. Nadační jmění přejímající nadace se musí zvýšit o nadační jmění slučované nadace. O návrhu na sloučení nadace s jinou nadací musí správní rada rozhodnout vždy, dojde-li v průběhu trvání nadace k poklesu nadačního jmění pod 500 000,- Kč a nedoplní-li nadace nadační jmění do 1 roku od konce účetního období, v němž k poklesu nadačního jmění došlo, alespoň do výše 500 000,- Kč.

Správní rada nadace rozhoduje i o tom, zda se sloučí s nadačním fondem, jehož majetek nedostačuje k plnění účelu, pro který byl nadační fond zřízen, a účel nadace, s níž má být sloučen, je shodný, popřípadě obdobný účelu, pro který byl slučovaný nadační fond zřízen. Nadaci nelze sloučit, je-li to vyloučeno nadační listinou.

V rejstříku se provede výmaz slučované nadace a zápis změny u přejímající nadace k témuž dni; návrh na výmaz slučované nadace se doloží smlouvou o sloučení. Dnem výmazu slučované nadace nebo nadačního fondu z rejstříku přechází majetek nadace nebo nadačního fondu, jakož i práva a závazky slučované nadace nebo nadačního fondu na přejímající nadaci.

Likvidátora jmenuje správní rada, pokud nejde o zrušení nadace z rozhodnutí soudu, kdy likvidátora jmenuje soud. Soud jmenuje likvidátora i bez návrhu v případě, že správní rada tak neučiní bez zbytečného odkladu. Likvidátorem může být pouze fyzická osoba. Likvidátor činí jménem nadace pouze úkony, které směřují k likvidaci. Za tím účelem plní závazky likvidovaného subjektu, uplatňuje pohledávky a přijímá plnění, zastupuje nadaci v jednání před soudy nebo jinými orgány. Zjistí-li, že je nadace předlužena, je povinen podat návrh na prohlášení konkursu. Likvidátor je povinen oznámit všem známým věřitelům, že nadace vstoupila do likvidace. Tuto

skutečnost je povinen zveřejnit a vyzvat tak všechny, kteří jsou likvidací dotčeni, aby se přihlásili o své pohledávky. Likvidátor stanoví postup likvidace tak, aby byl zpeněžen jen majetek nutný pro splnění závazků nadace. Náklady na odměnu likvidátora nese nadace.

Likvidační zůstatek bude převeden na jinou nadaci se shodným nebo obdobným účelem. Není-li taková k dispozici, nabídne likvidátor likvidační zůstatek oznámením v celostátně rozšiřovaném deníku ostatním nadacím. Nepřijme-li likvidační zůstatek žádná nadace je likvidátor povinen nabídnout likvidační zůstatek obci, v níž má nadace sídlo a teprve pokud obec do 60 dnů od doručení tuto nabídku nepřijme, přechází likvidační zůstatek na stát. Likvidační zůstatek musí nabyvatel použít pro plnění obecně prospěšných cílů.

3.1.4 Použití majetku nadace

Podle § 21 zákona o nadacích a nadačních fondech smí být majetek nadace použit pouze v souladu s účelem a podmínkami stanovenými v nadační listině nebo ve statutu nadace jako nadační příspěvek a k úhradě nákladů souvisejících se správou nadace.

Základní činností nadace je poskytování nadačních příspěvků (grantů). **Nadační příspěvek** je vše, co je poskytnuto nadací v souladu se zákonem a statutem třetí osobě k účelu, pro který byla nadace zřízena. Nadační příspěvek tak může mít podobu peněžitého plnění, nepeněžitého plnění ve věcech movitých nebo nemovitých nebo v právech či jiných nehmotných hodnotách nebo může být smíšené, tj. částečně peněžité a částečně nepeněžité. Podle Deverové (2008b, s. 13) „formulace ‚vše, co je poskytnuto‘ umožňuje velmi široký výklad. Poskytnutí může spočívat v převodu do vlastnictví, v zapůjčení tj. návratný nadační příspěvek nebo např. v úhradě vložného na konferenci za příjemce nadačního příspěvku, v poskytnutí práva na volný vstup na akce, které organizuje nadace. Je však nutno důsledně odlišovat nadační příspěvky od obecně prospěšných služeb např. poskytnutí vzdělání.“

Podmínky pro poskytování nadačních příspěvků stanoví nadační listina nebo statut nadace. Tyto podmínky mohou být vydány samostatně – obvykle jsou označovány jako „grantová pravidla“. Grantová pravidla musejí obsahovat alespoň podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, popř. okruh osob, kterým se

nadační příspěvky poskytují a způsob, jakým se poskytují. Podmínkami poskytování se obvykle rozumí:

- zda nadační příspěvky jsou poskytovány na základě návrhů členů správní rady popř. dalších osob nebo na základě žádosti, včetně vymezení jejího obsahu popř. odkazu na to, kde lze získat formuláře žádosti,
- lhůty pro přijímání návrhů na poskytnutí nadačních příspěvků,
- způsob posuzování návrhů na poskytnutí nadačních příspěvků,
- rozhodování o nadačních příspěvcích,
- stanovení způsobu prokazování použití nadačního příspěvku jeho příjemcem.

Způsobem poskytování se např. rozumí, zda jsou nadační příspěvky poskytovány na základě smlouvy (včetně možného stanovení obsahu smlouvy) nebo jiného právního úkonu např. potvrzení o předání nadačního příspěvku, nebo zda se nadační příspěvky poskytují v penězích nebo i v nepeněžní formě, jako nenávratné či návratné (Deverová, 2008b).

Osoba, které byl poskytnut nadační příspěvek, je povinna použít jej v souladu s podmínkami stanovenými nadací v nadační listině nebo statutu. Členům orgánů nadace nelze poskytnout nadační příspěvek.

V případě, kdy by nadace neposkytovaly nadační příspěvky po dobu delší než dva roky, může tato skutečnost být důvodem ke zrušení nadace.

Náklady související se správou nadace musí vést nadace odděleně od nadačních příspěvků. Těmito náklady jsou zejména náklady na udržení a zhodnocení majetku nadace, náklady na propagaci účelu nadace a náklady související s provozem nadace, včetně odměn za výkon funkce člena správní rady, dozorčí rady. Nadace se nesmí podílet na financování politických stran nebo politických hnutí. V nadační listině nebo statutu nadace musí být stanoveno pravidlo pro omezení nákladů související se správou nadace. Toto pravidlo se nesmí měnit po dobu pěti let. Možná pravidla pro omezení nákladů na správu nadace jsou:

- celkové roční náklady nadace související se správou nadace nesmí převýšit určité procento ročních celkových výnosů nadačního jmění,

- celkové roční náklady nadace nebo nadačního fondu související se správou nadace nesmí převýšit určité procento hodnoty ročně poskytnutých nadačních příspěvků nebo
- celkové roční náklady nadace nebo nadačního fondu související se správou nadace nesmí převýšit určité procento nadačního jmění podle jeho stavu k 31. prosinci téhož roku.

Nadace nesmí vlastním jménem podnikat, s výjimkou pronájmu nemovitostí, kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí. Nadace mohou pořádat loterie, tomboly a veřejné sbírky. Majetek nadace nesmí být zástavou ani předmětem jiného zajištění závazku. Celkový rozsah úplatně nabyté majetkové účasti nadace na akciových společnostech nesmí přesáhnout 20 % z majetku nadace po odečtení hodnoty nadačního jmění. Registrované cenné papíry akciových společností může nadace nakupovat a prodávat pouze na veřejných trzích. Obchodní podíl nadace na majetku akciové společnosti nesmí být větší než 20 % majetku této akciové společnosti.

Nadace nesmí být společníkem veřejné obchodní společnosti, komplementářem komanditní společnosti, tichým společníkem nebo členem družstva, jehož členové mají uhrazovací povinnost přesahující členský vklad na krytí ztrát družstva, nebo nesmí být členem jiné právnické osoby, ručí-li takový člen za její závazky. Při pronájmu nemovitostí, které jsou součástí majetku nadace, nesmí být kupujícím nebo nájemcem člen správní rady, dozorčí rady, popřípadě revizor ani osoby jim blízké ani právnická osoba, pokud členem jejího statutárního orgánu je člen správní rady či dozorčí rady nadace nebo revizor.

3.1.5 Orgány nadace

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech vymezuje jako orgány nadace pouze správní radu, dozorčí radu nebo revizora.⁹ „To ovšem nevylučuje, aby zřizovatel v nadační listě nebo správní rada ve statutu

⁹ V rámci neziskového sektoru mají povinnost ustanovit správní radu: obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech) a nadace a nadační fondy (zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech).

nadace...neurčila další orgány.“ (Deverová, 2008b, s. 11) Vedle ředitele může mít nadace i různé výbory či komise.

Počet členů správní rady a dozorčí rady, jejich identifikace a způsob jejich jednání jménem nadace je uveden v nadační listině. V části nadační listiny týkající se správní rady a dozorčí rady, lze mimo obligatorní údaje stanovené zákonem upravit i následující skutečnosti:

- vyloučení rotace členů správní rady tj. každoroční obměny jedné třetiny členů správní rady,
- stanovení délky funkčního období členů správní nebo dozorčí rady,
- vyloučení možnosti opětovné volby za člena správní nebo dozorčí rady,
- stanovení, že určitý počet členů správní rady může být volen na návrh určitých právnických nebo fyzických osob určených zřizovatelem,
- stanovení hlasovacího většiny správní rady jinak než jako nadpoloviční většinou,
- stanovení důvodů odvolání člena správní a dozorčí rady. (Deverová, 2008b)

Členům správní rady a dozorčí rady nebo revizorovi je možné vyplatit odměnu, jejíž výši stanoví správní rada. V takovém případě se nejedná o plnění z pracovně právního vztahu, ale o odměnu statutárního, resp. dozorčího orgánu.

Správní rada

Zákon o nadacích a nadačních fondech jednoznačně definuje správní radu jako statutární orgán,¹⁰ který má nejméně tři členy, spravuje majetek nadace, řídí činnost nadace a rozhoduje o všech záležitostech nadace. V § 10 odst. 2 zákon definuje výlučnou pravomoc správní rady, tj. stanovil činnosti, které nadace nemůže přenést na jiné subjekty ani plnou mocí. Jedná se o základní činnosti, které ovlivňují chod nadace:

- vydávání statutu a rozhodování o jeho změnách,
- schvalování rozpočtu a jeho změn,
- schvalování roční účetní závěrky a výroční zprávy,
- rozhodování o sloučení, pokud není sloučení vyloučeno nadační listinou,

¹⁰ Statutární orgán je podle občanského zákoníku orgán, který činí právní úkony právnické osoby ve všech věcech.

- volba a odvolávání členů správní rady a dozorčí rady (revizora), nestanoví-li nadační listina jinak, rozhodovat o odvolání člena správní rady, člena dozorčí rady (revizora) přestane-li splňovat podmínky členství nebo funkce a stanovení výše odměny za výkon funkce,
- rozhodování o zvýšení nebo snížení nadačního jmění, za podmínek stanovených zákonem.

Členství ve správní radě je neslučitelné s členstvím v dozorčí radě a s funkcí revizora. Členem správní rady nemůže být ani fyzická osoba nebo člen statutárního či kontrolního orgánu právnické osoby, které se poskytuje nadační příspěvek. Významným omezením je i vyloučení členství ve správní radě a v kontrolním orgánu u osob, které jsou v pracovně právním nebo obdobném vztahu k nadaci nebo u nichž je v pracovně právním nebo obdobném vztahu k nadaci osoba jim blízká. Členství ve správní radě zaniká tj. výkon funkce končí uplynutím funkčního období, úmrtím, odvoláním nebo odstoupením. Po skončení funkce je nutné na uvolněné místo zvolit nového člena resp. zvolit znovu stávajícího člena.

Zákon v § 16 upravuje situaci, kdy v důsledku zániku členství ve správní radě nadace nemá statutární orgán, nebo ve správní radě zůstal jen jeden její člen. V takovém případě je soud oprávněn jmenovat nové členy správní rady, a to buď na návrh zřizovatele, vykonavatele příslušné závěti, dozorčí rady, případně i bez návrhu.

Správní rada je povinna vydat do jednoho měsíce ode dne vzniku nadace statut, v němž upraví zejména postup pro jednání orgánů nadace, podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, popřípadě okruh osob, kterým je lze poskytovat a způsob, jakým se nadační příspěvky poskytují.

Zákon nestanovuje periodicitu jednání správní rady. Ta by měla být stanovena statutem. Vzhledem k tomu, že správní rada musí schválit rozpočet nadace a roční účetní závěrku, měla by se správní rada sejit minimálně dvakrát ročně. Pravidla pro jednání správní rady by měla být stanovena statutem např. způsob svolávání, pravidla předkládání materiálů správní radě (Deverová, 2008b).

Dozorčí rada

Dozorčí rada plní v nadaci úlohu vnitřní kontroly. Dozorčí rada musí být zřízena vždy, přesahuje-li nadační jmění nadace hodnotu 5 000 000,- Kč. V ostatních případech povinnost zřízení dozorčí rady vyplývá z nadační listiny nebo ze statutu

nadace. Není-li zřízena dozorčí rada, musí být ustanoven revizor. Volba a odvolávání členů dozorčí rady nebo revizora správní radou může být za určitých okolností konfliktní v tom smyslu, že kontrolovaný orgán – správní rada – je oprávněn volit a odvolávat členy kontrolujícího orgánu. Zřizovatel v tomto případě může využít svého práva uplatnit v nadační listině vymezení okruhu osob, z nichž mohou být členové dozorčí rady voleni nebo revizor jmenován a tím si zajistit alespoň částečně nezávislost dozorčí rady či revizora na správní radě (Deverová, 2008b).

Ředitel

Funkci ředitele zákon explicitně neuvádí. To nevylučuje možnost jejího zřízení. Výkonem funkce ředitele může být pověřen některý z členů správní rady a za tuto činnost pobírá odměnu za výkon funkce, v tom případě není zaměstnanec nadace. Nebo může správní rada uzavřít s ředitelem pracovní smlouvu jako se zaměstnancem. Správní rada v tom případě stanoví výši jeho mzdy a udělí mu plnou moc, aby mohl za nadaci jednat navenek. V plné moci uvede správní rada rozsah oprávnění k jednání (Deverová, 2008b).

3.1.6 Účetnictví a výroční zpráva

Roční účetní závěrka nadace musí být ověřena auditorem. Správní rada se musí postarat o to, aby veškerá doporučení auditora byla uskutečněna.

Výroční zpráva obsahuje přehled o veškeré činnosti nadace za hodnocené období a zhodnocení této činnosti, a to zejména:

- přehled majetku nadace a o závazcích nadace,
- u jednotlivých nadačních darů poskytnutých nadaci v hodnotě nad 10 000,- Kč přehled o osobách, které je poskytly; pokud dárce požaduje zachování anonymity, musí být jeho anonymita zachována,
- přehled o použití majetku nadace,
- přehled o osobách, jimž byly poskytnuty nadační příspěvky k účelu, pro který byly nadace zřízena, v hodnotě vyšší než 10 000,- Kč, a zhodnocení, zda a jakým způsobem byly nadační příspěvky použity; pokud byl nadační příspěvek poskytnut fyzické osobě ke zdravotním nebo jiným humanitárním účelům a tato fyzická osoba požaduje zachování anonymity, musí být její anonymita zachována,

- zhodnocení, zda nadace při svém hospodaření dodržuje pravidlo stanovené pro omezení nákladů souvisejících s jejich správou,
- zhodnocení základních údajů obsažených v roční účetní závěrce a výrok auditora doplněný o závažnější informace ze zprávy auditora; roční účetní závěrka je přílohou výroční zprávy.

Vyjdou-li po zveřejnění výroční zprávy najevo skutečnosti, které odůvodňují její opravu, je nadace povinna tuto opravu bez zbytečného odkladu provést a zveřejnit.

Nadace vypracovává výroční zprávu ve lhůtě, kterou stanoví správní rada, popřípadě statut nadace, nejpozději však do šesti měsíců po skončení hodnoceného období, kterým je uplynulý kalendářní rok, popřípadě doba od vzniku nadace do konce kalendářního roku, v němž nadace vznikla, jde-li o první výroční zprávu.

Nadace uloží do 30 dnů po schválení správní radou výroční zprávu u rejstříkového soudu. Zde má každý právo do výročních zpráv nahlížet a činit si z nich opisy a výpisy. V nadační listině nebo ve statutu nadace může být stanoven další způsob zveřejňování výroční zprávy. Porušení povinnosti uložit výroční zprávu není samostatně sankcionována. Mohlo by se však v souladu s § 7 odst. 5 zákona stát důvodem k zahájení řízení o zrušení nadace (Deverová, 2008b).

3.1.7 Zahraniční nadace

Nadace se sídlem mimo území České republiky může v České republice působit za stejných podmínek a ve stejném rozsahu jako nadace vzniklé podle zákona o nadacích a nadačních fondech. Účel zahraniční nadace je v souladu s § 1 odst. 1 zákona o nadacích a nadačních fondech. Oprávnění zahraniční nadace působit na území České republiky vzniká dnem zápisu její organizační složky zřízené na území České republiky v rejstříku a zaniká dnem výmazu organizační složky z rejstříku.

3.2 Další vybrané zákony se vztahem k odpovědnosti nadací

Právnícké osoby, které svou činností přispívají k dosahování cílů, jež jsou považovány za obecně prospěšné, mají zvýhodněný status. Nejčastěji jde o výhody daňové.

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů pro poplatníky, kteří nejsou založeni či zřízeni za účelem podnikání, nejsou předmětem daně z příjmů příjmy z činností, jež vyplývají z jejich poslání. Podmínkou ovšem je, že příjmy z těchto tzv. statutárních činností nesmí přesáhnout náklady spojené s jejich prováděním (Cholenský, 2005). Předmětem daně nejsou dále příjmy z dotací¹¹ a jiných forem podpory z veřejných rozpočtů, příjmy z úroků a vkladů na bankovních účtech.

V případě nadací jsou na základě činnosti, pro kterou byly zřízeny, osvobozeny od daně dary nadacím, jakož i majetku poskytnutého nadacemi v souladu s účelem a podmínkami stanovenými v nadační listině nebo ve statutu (zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí). Bezúplatná změna vlastnictví movitého i nemovitého majetku (dary), které budou využity pro obecně prospěšnou činnost, jsou od darovací daně rovněž osvobozeny. Obecně ustálený výklad jednotlivých finančních úřadů se shoduje na tom, že osvobozeny jsou všechny nepeněžní dary, které jsou užity přímo na poslání organizace, a peněžní dary, u kterých se přijímající organizace zaváže, že peněžní prostředky použije pro své poslání (Beránek, 2008).

Na nadace se kromě výše uvedených zákonů vztahují i jiné zákony, např. zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách či zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a podobných hrách. Čistý výtěžek musí nadace nebo ten, v jehož prospěch byla sbírka konána, použít výhradně ke stanovenému veřejně prospěšnému účelu. Dopadu těchto zákonů na činnosti nadace ve smyslu odpovědnosti správní rady se však ve své práci explicitně nevěnuji.

¹¹ Navzdory tomu, že Rozpočtová pravidla republiky poskytování dotací nadacím umožňují, ministerstva nadace mezi podporované NNO nezahrnují, přestože je tento typ nevládních organizací zcela transparentní, většinou profesionální a dobře kontrolovatelný. (Frištenská, 2008)

4 Vývoj a současný stav nadačního sektoru v ČR

Nadace jsou důležitou a nedílnou součástí české občanské společnosti. Poskytováním nadačních příspěvků třetím osobám přispívají ke vzniku a realizaci mnoha projektů. Kromě sociální a zdravotní oblasti jsou prostředky směřovány na podporu kultury a umění, vzdělávání a výzkumu, na ekologické projekty a ochranu životního prostředí, projekty zaměřené na děti a mládež a aktivity směřující k regionálnímu rozvoji.

Výzkum Role a vize nadací v Evropě realizovaný Centrem pro občanskou společnost na London School of Economics pod vedením Prof. Helmuta Anheiera realizovaný v letech 2002 a 2003 ukázal, že české nadace vidí svou roli zejména v tom být doplňkem státu, prostředkem inovace a nástrojem podpory pluralismu. Nadace se svou činností nesnaží stát nahrazovat (Visions, 2004).

Dle podkladů Českého statistického úřadu bylo k červnu 2009 v České republice 425 registrovaných nadací, což je o 1126 méně než v roce 1992, kdy novela Občanského zákoníku umožnila vznik nových nadací.

Tab. č. 1 Statistika počtu nadací v letech 1992 – 2009

Rok	Počet nadací
1992	1551
1993	2768
1994	3800
1995	4253
1996	4392
1997	5238
1998	55*
1999	272
2000	282
2001	299
2002	330
2003	350

2004	362
2005	368
2006	380
2007	390
2008	411
2009	425

Zdroje: Český statistický úřad, Albertina - Firemní monitor, převzato z Neziskovky.cz

*Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech vstoupil v platnost 1. ledna 1998

Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) vydalo výzkumnou zprávu “Ekonomické výsledky nadačních subjektů v roce 2002. Mezi hlavní zjištění patří, že polovina není samostatným subjektem, je zřizována na podporu určité jedné instituce, s níž velmi často tvoří jeden celek (nadace škol, zdravotních a sociálních zařízení, církví, firem a orgánů veřejné správy). Jen u třetiny nadací je převažujícím způsobem činnosti grantování. Většina nadačních subjektů hospodaří s velmi malými finančními prostředky (dvě třetiny nadací mají nadační jmění menší než 2 mil . Kč) a jen 25% zkoumaných nadací uvedlo, že má alespoň jednoho zaměstnance. Na druhé straně však existuje několik desítek nadací, které trvale dosahují obdivuhodných výsledků a jež dokázaly vybudovat významný majetek. Polovina veškerého nadačního jmění přitom pochází z příspěvku českého státu. (Ekonomické, 2004).

Od roku 1998, kdy vstoupil v platnost zákon nadacích a nadačních fondech, prošly nadace zásadním vývojem. Během této doby nadace posílily svoji stabilitu, a to jak finanční, tak profesionální. Potvrzují to výsledky výzkumu veřejného mínění, který pro Fórum dárců vypracovala společnost Factum Invenio. Z odpovědí vyplývá, že veřejnost nadačnímu sektoru věří a cení si u nadací toho, že “profesionálně podporují veřejně prospěšné věci, a přitom hospodaří se svěřenými prostředky transparentně.” (Fórum dárců, 2009). Podle Pavlína Kalousové, výkonné ředitelky Fóra dárců „v dárcovství a filantropii hraje důvěra velkou roli... Vzhledem k tomu, že nadace mnohdy rozdělují velké finanční prostředky, je třeba dokázat vysvětlit také systém peněžních toků.“ (Fórum dárců, 2009).

Výzkum ekonomiky nadací a nadačních fondů, který realizovalo Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) společně s Fórem dárců v letech 2003-2004, dospěl ke dvěma zjištěním:

- České nadační subjekty jsou příliš malé. Nedostatečná výše jejich majetku jim nezaručuje to nejdůležitější – stabilní a nezávislý zdroj příjmů v budoucnu.
- České nadační subjekty se chovají spíše jako korporace. Rozhodujícím faktorem jejich činnosti není účel, pro který byly zřízeny, ale nutnost získávat každoročně takovou výši nadačních darů z externích zdrojů, aby byla zachována jejich existence. Poskytování nadačních příspěvků je pak často více závislé na vůli dárce, než na původním účelu, pro který byl nadační subjekt založen.

Podle autorů výzkumu jsou obě tyto skutečnosti zapříčiněny dosavadním vývojem nadačního sektoru u nás. Většina českých nadačních subjektů nevznikla typickým nadačním aktem, tedy darováním majetku na určený účel, který by měl zůstat definujícím znakem nadace po celou dobu jejího trvání. V 90. letech u nás vznikaly nadace především díky nadšení lidí, kteří pocítovali nutnost řešení nějakého palčivého společenského problému a na takovou činnost se snažili získat peníze. Na tomto převažujícím způsobu zakládání českých nadačních subjektů nic nezměnila ani nová právní úprava přijatá v roce 1997 (Pospíšil, Rosenmayer, 2004).

4.1 Majetek nadací

Majetek je nejdůležitějším zdrojem prostředků nadací. Ten nejen jako jediný poskytuje nadacím trvalý a spolehlivý přísun peněz, ale především jim zaručuje nezávislost. Budovat majetek lze třemi způsoby:

- Získáváním majetku přímo do nadačního jmění. Tento způsob je však obtížně proveditelný. Po ukončení distribuce finančních prostředků z Nadačního investičního fondu je velmi nepravděpodobné, že by nadace mohly touto cestou získat další významnější prostředky.
- Tzv. „odloženou spotřebou“. Získané prostředky nejsou ihned spotřebovány, nýbrž jsou uloženy do nadačního jmění a použity ke

kumulaci majetku. K poskytnutí nadačních příspěvků nebo realizaci vlastních projektů dochází teprve ve chvíli, kdy nahromaděný majetek přináší dostatečné výnosy.

- Slučováním. Řada nadací dnes přežívá s nízkým majetkem, často jen v minimální, zákonem požadované výši půl milionu korun. Sloučení je jistě pro každý nadační subjekt obtížným rozhodnutím, ale je to ekonomická nutnost, neboť dnešní výše transakčních nákladů na každou korunu, kterou nadační subjekt vydává v podobě grantů nebo realizace vlastních projektů, je dlouhodobě neobhajitelná. Transakční náklady musí přitom vynakládat každý, byť sebemenší subjekt, i když jsou skryty v dobrovolné práci nebo v nákladech zřizovatelů (Pospíšil, Rosenmayer, 2004).

Přestože výše uvedený výzkum uvádí, je zvyšování nadačního majetku obtížné, daří se registrované nadačního jmění každoročně zvyšovat. Od roku 2002 se nadační jmění zvýšilo o téměř dvojnásobek na 3 miliardy korun. (Fórum dárců, 2009).

Tab. č. 2 Výše registrovaného nadačního jmění – nadace

	Nadace	Nadační jmění v Kč v roce 2007
1	Nadace České spořitelny	501 000 000
2	Nadace Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových*	291 087 520
3	Nadace Český hudební fond	226 886 800
4	Nadace Open Society Fund Praha	101 743 649
5	Nadace Preciosa	100 754 000
6	Nadace Český literární fond	100 673 112
7	Nadace Partnerství	97 898 701
8	Nadace rozvoje občanské společnosti	84 395 001
9	Nadace Charty 77	76 616 350
10	Vzdělávací nadace Jana Husa*	71 054 000

Zdroj: Fórum dárců

Pozn.: Údaje do žebříčku vychází z dotazníků nadací, výročních zpráv a nadačního rejstříku. U nadací označených * jsou uvedeny údaje z výroční zprávy a z nadačního rejstříku.

Na výši nadačního jmění se rovněž začíná negativně projevovat vliv světové finanční krize (Zpráva, 2009).

4.2 Nadační investiční fond

Vedle příspěvků sponzorů a dárců si nadace drží svoji finanční stabilitu i díky prostředkům z **Nadačního investičního fondu** (NIF). Vznik tohoto finančního zdroje je nestandardním, originálním opatřením české vlády, které směřovalo k podpoře rekonstrukce nadačního sektoru a vzniku nezávislých finančních zdrojů v neziskových oblastech. Celkem 73 nadací, které získaly příspěvek z NIF v první a ve druhé etapě¹², byly smlouvami s Fondem národního majetku (FNM) zavázány vložit jej do nedotknutelného nadačního jmění a používat pouze jeho výnosy. Současně byly **zavázány pracovat s těmito penězi s péčí dobrého hospodáře, a to jak v oblasti využívání výnosů, tak v oblasti správy nadačního jmění.**

Celkový objem rozdělených finančních prostředků z NIF zatím činil 2 422 796 tis. Kč. Očekává se, že po prodeji zbytku akcií v portfoliu NIF a rozdělení všech finančních prostředků mezi vybrané nadace, bude činit celková částka cca 3 miliardy korun.

Počínaje rokem 2006 byli příjemci NIF zavázáni novými podmínkami pro rozdělování výnosu z nadačního jmění, tvořeného příspěvkem z NIF. V návaznosti na novelu zákona č. 227/1998 Sb., o nadacích a nadačních fondech, byly změněny v roce 2005 smlouvy s FNM a nadace jsou nadále povinny rozdělovat 0,5 průměrného PRIBID¹³ v daném kalendářním roce, a to z jakéhokoliv majetku nadace. Dokazují tak především, že si zachovaly grantující schopnost, že zůstávají nezávislými finančními zdroji pro činnost a rozvoj neziskového sektoru (Frištenská, 2008). Výzkum vedený Helmutem Anheierem zaměřený na role a vize nadací v Evropě ukázal, že nadace hodnotí NIF velmi pozitivně a občasná kritika se týkala pouze zvolené strategie rozdělování finančních prostředků. Setkáváme se zde se dvěma názory: více peněz méně nadacím versus více nadacím méně peněz (Visions, 2004).

¹² Základní podmínkou účasti ve výběrovém řízení druhé etapy bylo, že přihlášená nadace byla činná jako nadace nejméně od 1. 1. 1998 a během roku 1999 poskytla třetím subjektům nadační příspěvky ve výši nejméně 100 tisíc Kč.

¹³ Jde o stanovení úroku, za který si půjčují peníze banky mezi sebou. Průměr pro účely NIF se vypočítává z PRIBID na začátku a na konci kalendářního roku.

4.3 Poskytování nadačních příspěvků

České nadace udělují granty k realizaci domácích projektů podle svých priorit na základě vlastního rozhodnutí a potřeb společnosti a komunit. Dle závěrů Zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR v roce 2008 domácí nadace dokázaly jen zcela výjimečně vytvořit významné finanční fondy (nadační jmění) na grantování. Nadace, které získaly prostředky z Nadačního investičního fondu, pravidelně výnosy rozdělují do již stanovených oblastí (Zpráva, 2009).

Na základě informací poskytnutých nadacemi a z veřejných údajů sestavuje Fórum dárců každoročně žebříček českých nadací. Podle objemu rozdělených prostředků byla v roce 2007 největším dárcem Nadace rozvoje občanské společnosti s více než 167 miliony (Fórum dárců, 2009).

Tab. č. 3 TOP 10 nadací dle výše poskytnutých nadačních příspěvků

	Nadace	Působnost nadace	Nadační příspěvky v Kč
1	Nadace rozvoje občanské společnosti	celostátní	167 649 000
2	Nadace ČEZ	celostátní	167 356 800
3	Nadace Charty 77	celostátní	33 954 158
4	Nadace Open Society Fund Praha	celostátní	27 696 166
5	Nadace ADRA	zahraniční	24 909 247
6	Nadace České spořitelny	celostátní	24 631 453
7	Nadace Terezy Maxové	celostátní	23 628 299
8	Nadace Partnerství	celostátní	18 911 000
9	Nadace O2*	celostátní	18 530 000
10	Nadace Vodafone	celostátní	14 396 238

Zdroj: Fórum dárců

Pozn.: Údaje do žebříčku vychází z dotazníků nadací, výročních zpráv a nadačního rejstříku. U nadací označených * jsou uvedeny údaje z výroční zprávy a z nadačního rejstříku.

Tab. č. 4 Poskytnuté nadační příspěvky – firemní zřizovatel nadace

	Nadace	Působnost nadace	Nadační příspěvky v Kč
1	Nadace ČEZ	celostátní	167 356 800
2	Nadace České spořitelny	celostátní	24 631 453
3	Nadace O2*	celostátní	18 530 000
4	Nadace Vodafone	celostátní	14 396 238
5	Nadace Preciosa	regionální	9 545 758

6	Nadace Komerční banky JISTOTA	celostátní	7 335 000
7	Nadace Landek Ostrava	celostátní	1 837 654
8	Nadace Dřevo pro život	celostátní	1 523 872
9	Nadace Leontinka	celostátní	1 485 865
10	Filmová nadace RWE & Barrandov Studio	celostátní	720 000

Zdroj: Fórum dárců

Pozn.: Údaje do žebříčku vychází z dotazníků nadací, výročních zpráv a nadačního rejstříku. U nadací označených * jsou uvedeny údaje z výroční zprávy a z nadačního rejstříku.

4.4 Informovanost o nadacích

Má-li dojít k systematickému zvyšování nadačního majetku, musí se zvýšit objem prostředků proudících nadačním subjektům od soukromých osob. Nejlepší cesta, jak si na svou stranu naklonit potencionální dárce, je bezpochyby důvěryhodnost. Výzkum realizovaný CVNS však ukázal, že českým nadačním subjektům stále chybí vůle společně pracovat na zvýšení důvěryhodnosti celého sektoru. Ke zvýšení důvěryhodnosti by vedle pravidelného publikování a prezentace údajů o nadačních subjektech ve výročních zprávách přispělo např. zveřejňování informací o grantových nadačních subjektech a udělených grantech např. na základě jednotné databáze grantů podle vzoru European Foundation Centre (Pospíšil, Rosenmayer, 2004).

Níže uvedené výzkumy potvrzují, že nadační sektor má v informovanosti veřejnosti o své činnosti rezervy. Ke zvýšení důvěryhodnosti dojde i větší informovaností o nadacích. Výzkum neziskovek.cz realizovaný v roce 2005 zaměřený na informovanost populace o činnosti nadací ukázal, že lidé vědí, jaká je role nadací ve společnosti (přes 80% respondentů uvedlo, že nadace shromažďují finanční prostředky a dále je rozdělují potřebným, že dělají to, co nedělá stát a ukazují na opomíjená témata ve společnosti). Přes 40% respondentů však uvedlo, že nadací je příliš mnoho, jsou jich tisíce a přes 20% respondentů uvedlo, že nadace jsou financované státem (Výzkum, 2005).

Podobně společnost Faktum Invenio realizovala v roce 2007 pro Fórum dárců výzkum veřejného mínění na téma „Vnímání filantropie: postoje veřejnosti“. Výsledky studie ukázaly, že více než polovina respondentů se domnívá, že nadace přispěly ke zlepšení kvality života v České republice, že komunikace nadací s

veřejností a dárci se během posledních let zlepšila a že se nadace naučily lépe hospodařit se svěřenými prostředky. Na druhou stranu polovina (50 %) občanů ČR nezná rozdíl mezi nadací, neziskovou organizací a nevládní organizací. (Vnímání, 2007).

4.5 Asociace nadací Fóra dárců

Společné zájmy nadační komunity hájí Asociace nadací Fóra dárců, která je členskou organizací poskytující služby nejen svým členům, ale celé nadační komunitě. Asociace nadací Fóra dárců si klade za morální povinnost přispívat ke kultivaci nadačního prostředí. Asociace nadací Fóra dárců vznikla v roce 1999 a při jejím zrodu stálo 11 členů, v současné době má Asociace nadací 39 členů. Členem Asociace nadací se může stát nadace, která splňuje následující podmínky:

- Nadace je registrována podle zákona o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů a dodržuje veškeré jeho podmínky a ustanovení.
- Nadace poskytuje každoročně nadační příspěvky formou otevřeného grantového řízení.
- Nadace dodržuje Principy etického chování nadací vydané Asociací nadací Fóra dárců.
- Nadace každoročně zaplatí členský příspěvek.

Etický kodex vydaný Fórem dárců shrnuje základní etické principy činnosti nadací, které respektují a přesahují rámec současného zákona. Nadace, které jsou členy Asociace nadací Fóra dárců, zavazují k tomu, že budou:

- používat své prostředky na obecně prospěšný účel, pro který byly zřízeny
- dodržovat princip rozdělování nadačních příspěvků třetím osobám
- minimalizovat náklady na svoji vlastní administrativu
- hospodařit s majetkem jim svěřeným zakladateli a dárci tak, aby byl trvalým a pokud možno rostoucím zdrojem dalších příjmů
- poskytovat veřejnosti možnost seznámit se se svými statuty a grantovými pravidly

- vést řádně své účetnictví a zajišťovat vyjádření nezávislého auditora ke svému hospodaření
- uveřejňovat výroční zprávu o činnosti a výsledcích hospodaření s majetkem, vyčíslvat významné dary a uvádět přehled významných poskytnutých nadačních příspěvků
- dodržovat své jasně a srozumitelně definované poslání, cíle a programy
- v souladu se svým posláním, statutem, cíli a programy:
 - dbát na to, aby se udělování nadačních příspěvků řídilo jednoznačnými a předem uveřejněnými pravidly
 - dbát na to, aby proces rozhodování o poskytování nadačních příspěvků probíhal řádným a objektivním způsobem a aby nedošlo ke konfliktu zájmů osob, které se účastní výběru uchazečů a rozhodování o výši nadačních příspěvků
 - dbát na uzavírání smluv obsahujících podmínky pro poskytnutí nadačního příspěvku
 - dbát o kontrolu řádného využití poskytnutých nadačních příspěvků v souladu s podmínkami zákona a příslušných smluv
 - pečlivě sledovat a průběžně hodnotit výsledky své nadační činnosti
- dbát o minimalizaci nákladů na správu tak, aby nejenom dodržovaly zákonem stanovené omezení zapsané ve statutu, ale aby ušetřené prostředky mohly být použity pro plnění cílů a programů
- dbát o zachování morálního kreditu členů správních a dozorčích orgánů
- ochraňovat intelektuální hodnoty vložené žadatelem do předložených projektů a dbát na to, aby nápady žadatele, ani jejich část, nebyly využity ve prospěch jiného subjektu bez vědomí autora
- dbát na ochranu informací o osobních údajích žadatelů, které získají v souvislosti se žádostmi o nadační příspěvek
- informovat o své činnosti prostřednictvím pravidelně vydávaných zpráv: - o svém poslání, cílech, programech a činnosti v uplynulém kalendářním roce - o grantových pravidlech a jejich úpravách - o zdrojích příjmů a jejich výši, včetně zákonem požadovaného výčtu nadačních darů - o výši provozních nákladů - o celkových výdajích a jejich struktuře, včetně

výčtu významných poskytnutých nadačních příspěvků - o změnách statutu nebo dalších významných dokumentů veřejného charakteru - o členech správní a dozorčí rady

- dbát o řádnou evidenci přijatých nadačních darů a poskytnutých nadačních příspěvků
- projevovat úctu a vážnost ve vztahu k zakladatelům a dárcům
- respektovat projevenou vůli a přání dárců, pokud nejsou v rozporu se zákonem nebo statutem
- informovat dárce o skutečnostech, které se vztahují k jeho osobě, jsou-li použity v dokumentech vydávaných nadací
- dojednávat s dárcem, zda a v jaké formě bude uvedena ve výroční zprávě informace o poskytnutém daru
- řádně spravovat svůj majetek a usilovat o jeho zajištění do budoucnosti
- volit etické prostředky k propagaci své činnosti
- jednat vždy s vědomím odpovědnosti za celkový obraz a vývoj neziskového sektoru

Členství v Asociaci nabízí možnost se spolupodílet na prosazování nadačních zájmů. Příkladem může být projednávání právních norem a daňových zákonů, iniciování zákonných změn vedoucích k řešení problémů, které nadační komunitu tíží. Členové Asociace nadací Fóra dárců tvoří Valnou hromadu sdružení a mají právo volit a být voleni do orgánů sdružení (Výkonného výboru). (Fórum dárců, 2009).

Svoji profesionalitu zvyšují nadace i díky školením, které pořádá Fórum dárců v rámci projektu Odborného centra. Cílem projektu je posílit kapacitu a profesionalitu neziskového, zejména nadačního, sektoru. V roce 2007 zorganizovalo Fórum dárců pro nadace a další neziskové organizace mj. školení v následujících oblastech (Výroční, 2008):

- finanční management pro nadace
- nová právní úprava pro nadace
- efektivní komunikace
- marketing, PR a komunikace
- role členů správní rady – práva a povinnosti

- nová daňová a účetní úprava pro nadace
- interní pravidla pro nadace.

5 Řízení nadace prostřednictvím správní rady

Efektivita celé organizace závisí na efektivitě jejího řízení. Správní rada je statutárním orgánem nadace a nese odpovědnost za její fungování. Správní rada organizaci vede a činí strategická rozhodnutí. V její kompetenci je rozhodovat o existenčních otázkách organizace, o poslání organizace, o realizovaných programech a o obsazení nejvyšší manažerské pozice. Nese také hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti organizace a hospodaření s těmito prostředky (Šedivý, Turnerová, 2003).

5.1 *Dosavadní výzkumy zaměřené na problematiku správních rad*

Z dosavadních výzkumů provedených v Čechách vyplývá, že problematika správních rad neziskových organizací je v Čechách stále nedoceněným a opomíjeným tématem. Peter Drucker (1984, zde Carver 2006) k tomu řekl: „Jedno mají všechny správní rady společné. Nefungují.“ Co ale znamená, že správní rada nefunguje? Jak má „správně“ fungovat?

V praxi českých neziskových organizací má správní rada většinou 3 až 6 členů. Setkáváme se zde se dvěma typy správních rad (Šedivý, Turnerová, 2003):

- správní rada je složena z lidí blízkých organizaci. Její členové jsou často odborníky na danou oblast a do činnosti organizace se aktivně zapojují. Místo toho, aby se zabývali posláním organizace, tráví správní rada čas tím, že se zabývá provozními záležitostmi.
- členy správní rady jsou známé osobnosti, kteří organizaci propůjčí své jméno, neboť její činnost považují za prospěšnou. Tito lidé jsou obvykle jen velmi málo seznámeni s oblastí, ve které organizace působí a s činností a problémy organizace samotné. Vzhledem ke své velké časové vytíženosti považují své členství ve správní radě spíše za formalitu.

Podle Wyattové (2004) organizace dělají často chybu, že se při výběru vhodných kandidátů do správní rady zaměřují na veřejně známé osobnosti. Ti jsou

však často velmi vytížen a je tak pravděpodobné, že nebudou mít čas ani zájem organizaci skutečně vést.

Činnost správních rad neziskových organizací je obecně hodnocena pozitivně a fungování správní rady je bráno spíše jako formální záležitost (Šedivý, Turnerová: 2003).

Co vlastně správní rada dělá? Co se od ní očekává? Výzkum, který si nechalo v roce 2002 zpracovat Informační centrum neziskových organizací (ICN), o.p.s., zjišťoval mezi předsedy správních rad obecně prospěšných společností¹⁴ a řediteli těchto organizací, jakou činnost vlastně správní rada vykonává. Podle předsedů správních rad se správní rada věnuje následujícím činnostem:

- jedná dle zákona a na základě etických pravidel
- naplňuje poslání organizace
- podporuje ředitele a hodnotí jeho výsledky
- vyhodnocuje svoji činnost
- posiluje pozitivní vnímání organizace na veřejnosti
- vyhledává a přijímá nové členy správní rady
- vyhodnocuje a zdokonaluje programy organizace
- získává finanční prostředky pro organizaci
- zabezpečuje efektivní plánování organizace
- zajišťuje finanční řízení.

Podle ředitelů oslovených organizací se však správní rada nevěnuje dostatečně následujícím činnostem:

- vyhodnocování své činnosti,
- vyhledávání a přijímání nových členů správní rady
- vyhodnocování a zdokonalování programů
- fundraisingu
- zabezpečování efektivního plánování
- finanční řízení.

Ředitelé i předsedové správních rad se shodují v tom, že ředitel se stará o řízení provozu organizace. Předsedové správních rad mají představu, že se ředitelé

¹⁴ Dosud nebyl realizován obdobný průzkum pro nadace.

daleko více starají o to, jak organizace působí navenek, také mají pocit, že ředitelé dostatečně komunikují se správní radou, ale nevěnují dostatek času fundraisingu.

Obě strany jsou aktivní převážně směrem „dovnitř“, tj. věnují se řízení chodu organizace, a málo se starají o „vnější tvář“, především marketing a fundraising.

I přes výše uvedené výhrady, ředitelé organizací i předsedové správních rad hodnotí sebe navzájem veskrze pozitivně, tj. ředitelé hodnotí dobře práci správních rad a předsedové správních rad hodnotí dobře práci ředitelů. Šedivý, Turnerová (2003) však podotýkají, že ředitelům může určitá pasivita správní rady vyhovovat.

Podobně Wyattová (2004) na základě zkušeností s prací v neziskovém sektoru ve střední a východní Evropě konstatuje, že ředitelé velmi často vykonávají rozhodovací pravomoci a suplují činnost rady. I když má organizace úlohy jednotlivých orgánů řádně zpracovány v organizačních dokumentech, v praxi paradoxně nastává situace, kdy ředitel úkoluje správní radu. Často se hranice pravomocí upraví až tehdy, kdy rada jmenuje nového výkonného ředitele.

Z výzkumu, který na téma správy neziskových organizací v USA provedla Millerová (2002) vyplývá, že správní rada má při zásadních rozhodováních tendenci dát na doporučení výkonného ředitele.

Úkolem správní rady je dohlížet na to, aby byla veřejnost informována o činnosti nadace. Wyattová (2004) v této souvislosti uvádí výsledky výzkumu zaměřeného na zpracování a prezentaci výročních zpráv v Maďarsku. Tyto výsledky ukázaly, že jen třetina organizací, které mají zákonnou povinnost vypracovat a zveřejnit výroční zprávu, svou výroční zprávu aktivně distribuuje. Většina zpráv zůstává v organizaci a veřejnost se o jejich obsahu nedozví.

K podobným závěrům jako jsou uvedeny výše, došel ve svých výzkumech Carver, který se dlouhodobě zabývá problematikou správních rad neziskových organizací působících převážně ve Spojených státech. „Když se na zasedání správní rady řeší téma programů, které organizace realizuje, diskuze se téměř vždy stočí na aktivity a nikoli na zamýšlené výsledky.“ (Carver, 2006). Není tedy problém v tom, jací lidé ve správní radě sedí, ale v tom, jak jsou nastaveny procesy. Nejde o to, že by ve správní radě nebyli ti správní lidé, ale o to, že správní rada nedělá správně svou práci. Většina správních rad se nezabývá posláním a strategií organizace, ale operativou. Spíše než aby se správní rada zabývala tím, jak je naplňováno poslání organizace, monitoruje správní rada výkon organizace v oblastech, na které jsou jednotliví členové správní rady odborníci v rámci svých

profesí (Millerová, 2002). Carver (2006) v této souvislosti shrnul základní nedostatky ve fungování správních rad:

- Správní rada se při svých zasedáních často zabývá trivialitami. „Správní rada je skupina mocných lidí, s dobrými úmysly zabývajících se druhořadými aktivitami.“ (Carver, 2006, s. 19)
- Správní rada činí rozhodnutí s krátkodobým horizontem. „Finančním výkazům z minulého měsíce se věnuje více pozornosti než strategickému plánování.“ (Carver, 2006, s. 19)
- Správní rada spíše reaguje na podněty ze strany zaměstnanců, než aby sama zaujala v rozhodování aktivní roli.
- Správní rada věnuje příliš času kontrole a přepracování výstupů zaměstnanců.
- Správní rada se zabývá záležitostmi, za které je odpovědný výkonný ředitel.
- Není jasně definovaná role výkonného ředitele, včetně jeho odpovědnosti. Výkonný ředitel má buď příliš silnou pozici, nebo má naopak příliš malé pravomoci.
- Správní rada je příliš zahlcená, což vede k tomu, že téměř vše automaticky schvaluje.
- Personál chodí se svými problémy za správní radou, protože si myslí, že je chce rada slyšet. Členové správní rady zase po personálu chtějí, aby je informovali o tom, co se děje, aby neměli pocit, že správní radu nezajímají.

5.2 Základní úkoly správní rady – model Policy Governance

Každá správní rada je jedinečná. „Způsobů, jakými správní rady fungují, je tolik, kolik je správních rad...Kdokoli může, to, co již existuje pojmenovat, kategorizovat a nazvat to modelem.“ (Mogensenová, 2002). Máme-li si vybrat model¹⁵, podle kterého budeme organizaci spravovat, snažíme se zvolit takový, který odpovídá našim potřebám. Výzkumy zaměřené na měření efektivity správy vycházejí převážně z **teorie principal – agent** (Brown, 2005, Millerová 2002), kde principal

¹⁵ Model je logický rámec zásad a pravidel, který obtojí jak v praxi tak v teorii. (Mogensenová, 2002)

zastupující vlastníky deleguje odpovědnost na agenta. Tato teorie je postavena na tom, že principal a agent sledují odlišné zájmy. Principal (správce) sleduje zájmy vlastníků, tj. jde mu především o ziskovost, naproti tomu agent (manažer) může sledovat i jiné cíle, např. růst vlastního postavení, zvýšení prestiže, apod. Principal má informace pouze o tom, jak společnost hospodaří, tj. jaké jsou její výnosy, nemá však již znalosti o tom, jaké by výnosy mohly být, kdyby agent postupoval jinak. Tato situace vzniká při asymetrii informací, kdy ve výhodě je agent, který má na své straně informační převahu.

Podle Oliverové (2003) je možné teorii principal – agent aplikovat i na řízení organizací působících v neziskovém sektoru. Správní rada neziskové organizace (principal) zastupuje zájmy vlastníků, resp. komunity, která dává organizaci legitimitu. Správní rada neziskové organizace dohlíží na to, aby zájmy managementu byly v souladu se zájmy komunity. Teorii principal – agent aplikovala na správní rady neziskových organizací i Judith Millerová (2002), která v rámci svého výzkumu zjistila, že v neziskových organizacích je často nevyjasněná odpovědnost správní rady a výkonného ředitele, rovněž chybí ukazatele měření výkonnosti. Podle teorie principal – agent se výkonnost organizace zvýší, bude-li nezávislý správce (správní rada) zastupující vlastníky (v širším slova smyslu komunitu) kontrolovat činnost manažera (výkonného ředitele), aby neupřednostňoval své osobní zájmy. Je však potřeba, aby byly nastaveny účinné kontrolní mechanismy.

Teoretický model principal – agent dále rozpracoval Carver ve svém modelu správy, který nazývá Policy Governance.¹⁶ Carver používá termín vlastníci ve smyslu morálního vlastnictví. V této souvislosti Carver (2006) zdůrazňuje, že správní rada není lepší alternativou managementu. Jejím úkolem je stanovit cíle a nastavit managementu mantinely, ve kterých se při naplňování cílů bude organizace pohybovat.

Podle modelu Policy Governance správní rada neurčuje výkonnému řediteli, jakým způsobem má organizaci řídit. Ředitel však odpovídá za to, že on a jeho podřízení budou jednat v souladu s politikou a pravidly, které nastavila správní rada. Carver (2006) rovněž zdůrazňuje, aby ve správní radě byla zajištěna diverzita, neboť její členové zastupují zájmy ne jednoho, ale více stakeholderů.

¹⁶ Policy je pro potřeby této práce definována jako „konkrétní opatření při utváření určité politiky“ (Cabada, Kubát a kol., 2002)

Carver (2006) doporučuje, aby se organizace, resp. správní rada zaměřila při definování své politiky na čtyři základní oblasti, jejichž postupy jsou následně formálně upraveny:

- stanovení poslání a cílů organizace (ends policies) - definování potřeb ve společnosti a strategie k jejich uspokojení,
- stanovení pravidel profesionálního chování zaměstnanců (executive limitations policies) – definování přípustných prostředků při naplňování poslání a stanovení zásad pro činnost
- delegování pravomocí na výkonného ředitele (board – management delegation policies) – rada uděluje pravomoci výkonnému řediteli, aby měl volnost naplňovat poslání organizace podle jasně vymezených pravidel,
- stanovení pravidel pro vlastní práci (board process policies) – způsob, jakým správní rada pracuje – náplň práce správní rady, kdo správní radu tvoří, atp.

První kategorie se týká cíle, zbývající tři způsobů, jakými bude cíle dosaženo, resp. jak bude naplněno poslání.

Na Carverův model navazuje například Marilyn Wyattová, která se dlouhodobě zabývá problematikou správních rad neziskových organizací působících ve střední a východní Evropě. V následujících kapitolách jsou blíže popsány základní úlohy správní rady, jak je definuje Carverův model Policy Governance.

5.2.1 Rada stanovuje poslání a cíle

Základ nadace tvoří její poslání. Správní rada nese za poslání plnou odpovědnost. Nejdůležitějším úkolem správní rady je definovat, případně redefinovat poslání organizace. „Jednou ze základních povinností rady je **stanovit, střežit a propagovat poslání organizace**...Tím, že rada střeží poslání, chrání v určitém smyslu samotnou podstatu organizace.“ (Wyattová, 2004, s. 17a). Je na správní radě, aby dohlížela na to, zda poslání organizace reflektuje potřeby společnosti a zda organizace vyvíjí činnost v souladu s posláním, na správní radě je i rozhodnutí o tom, zda je poslání z hlediska rozsahu a nákladů a očekávaného dopadu uskutečnitelné. Dojde-li ke změně potřeb ve společnosti, upraví správní rada poslání nadace. Měla

by tak učinit ve spolupráci s klíčovými stakeholdery, čímž se zmenšuje riziko, že jako jediný zdroj informací slouží výkonný ředitel.

Podle Carvera (2006) by se správní rada měla spíše zaměřit na to, co se děje venku, než na to, co se děje uvnitř organizace. V určitém smyslu představuje rada spojnicí mezi vnitřním světem organizace a vnějším světem – komunitou, které organizace slouží a na které je závislá.

Členové správní rady, zaměstnanci organizace i dobrovolníci musí poslání nadace znát a být s ním ztotožněni. Jak uvádí Šedivý, Turnerová (2003), je poslání nástrojem při získávání prostředků a jen člen správní rady, který ví, co organizace dělá a proč to dělá, může být schopným fundraiserem.

Správní rada by měla pravidelně ověřovat, zda jsou současné a plánované činnosti stále v souladu s posláním nadace. Může totiž nastat situace, kdy se poslání a programy začnou rozcházet, například proto, že se naplní původní potřeba, kvůli které organizace vznikla (Wyattová, 2004).

Správní rada střeží poslání prostřednictvím účinného plánování. „Plánování je proces určování cílů, jakož i způsobů jejich dosažení za pomoci daných zdrojů.“ (Wyattová, 2004, s. 18a). Na základě jasně definovaného poslání správní rada stanoví **hlavní (dlouhodobé) cíle** organizace, které pak management dále rozpracuje do konkrétních úkolů. Správní rada by si tak měla položit otázku: Čím chceme společnosti přispět? Pro koho to děláme? Kolik to bude stát? (Carver, 2006). Cílem je tedy myšleno: co, pro koho a za kolik. Rada si tedy musí říci, co by se mělo ve společnosti změnit (v jakých oblastech) a jak té změně může přispět, neboli jakou přidanou hodnotu chce organizace vytvořit.

Je důležité rozlišovat mezi cílem a prostředky. Často se stává, že si správní rada plete cíle s prostředky, či předčasně hodnotí to, čeho má být dosaženo. Podle Policy Governance programy nejsou cíle, ale prostředky. „Stává se, že jsou lidé natolik zabráněni do určité aktivity, že už neví, proč to dělají a aktivita se tak stane falešným cílem.“ (Carver, 2006, s. 86).

Správní rada si definuje globální cíl, který dále rozpracovává. To, do jaké podrobnosti bude globální cíl rozepsán, záleží na správní radě. Čím bude podrobnější, tím více omezuje svobodu výkonného ředitele. V každém případě musí správní rada definovat:

- jaké jsou očekávané výsledky – jak to, co organizace dělá, změní či zlepší situaci beneficiantů,

- kdo jsou beneficianti – tj. pro koho to organizace dělá,
- jaké jsou náklady – správní rada si stanoví, za jakou cenu bude výsledků dosahovat. Podle Carvera (2006) je právě určení přijatelné výše nákladů to nejtěžší, co správní rada často řeší. Správní rada by vždy měla zvážit, jakou má daný výsledek cenu. Toto ocenění může být buď finanční nebo vyjádřeno porovnáním s jinými výsledky. Je rovněž možné stanovit cenu tak, že se organizace zaváže, že bude náklady na dosažení daných výsledků každoročně snižovat.

Wyattová (2004) doporučuje, aby plánování iniciovala správní rada a aby byl plán každoročně revidován a cíle aktualizovány podle potřeby. Rozpracování dlouhodobého plánu již pak podle Carvera (2006) nepatří do náplně práce správní rady. Jak již bylo řečeno, tvorba koncepce končí ve chvíli, kdy správní rada většinově odhlasuje, že rozhodnutí v dalších věcech ponechá na výkonném řediteli. Správní rada by neměla kontrolovat všechno, co kontrolovat může, ale měla by kontrolovat jen to, co musí (Carver (2006)).

Se stanovením cílů bezprostředně souvisí jejich hodnocení. Správní rada hodnotí, jak jsou cíle naplňovány. Jak může správní rada hodnotit práci organizace? Wyattová (2004) hovoří o sociální zisku, kterým se dá měřit úspěšnost organizace. Rada si tedy musí říci, co by se mělo ve společnosti změnit (v jakých oblastech) a jak té změně může přispět, neboli jakou přidanou hodnotu chce organizace vytvořit. Podle Carvera a Oliverové (2002) je často problém v tom, že správní rada neví, co má hodnotit. Neziskové organizace mají tendenci stěžovat si na to, jak je těžké to, co dělají, hodnotit. Avšak je důležité si uvědomit, že posláním neziskové organizace není vytvářet programy a nabízet služby, ale zlepšovat kvalitu života lidí tím, že jejich služby využijí. Služby jsou pouze prostředek, ne cíl. Nemůžeme proto hodnocení cílů zjednodušit na to, zda aktivity organizace jsou efektivní (Carver, 2006). Správní rada by si měla odpovědět na otázky: „Čeho jsme chtěli dosáhnout? Dosáhli jsme toho?“ Výsledky hodnocení se následně musí promítnout v dalším plánování.

Šedivý, Turnerová (2003) v souvislosti s hodnocením navrhují správní radě položit si například následující otázky:

- Do jaké míry jsou spokojeni klienti s programy a službami? Aplikujeme-li to na nadace, jedná se o služby a programy, které nadace podporuje svým granty.
- Známe dobře svou cílovou skupinu a její potřeby?
- Jak použít informace získané z monitorování programů na změnu strategie či priorit organizace?

„Dohled nad finančním hospodařením organizace je hned po stanovení poslání druhým nejdůležitějším úkolem rady.“ (Wyattová, 2004, s. 25b). Rada prověřuje, zda jsou náklady odůvodněné a efektivně vynaložené. Je na správní radě, kolik ukazatelů hodlá ověřovat sama a co nechá v pravomoci výkonného ředitele. Vnitřní finanční kontrolu rovněž vykonává dozorčí rada, resp. revizor, který je odpovědný správní radě.

Šedivý, Turnerová (2003) též uvádějí, že správní rada by se měla vedle hodnocení jednotlivých cílů zabývat i hodnocením aktivit. V této souvislosti je třeba dodat, že aktivitami se správní rada zabývá jen v souvislosti s tím, zda jsou efektivní při dosahování cíle.

„Efektivita práce a efektivita využívání zdrojů organizace jsou ukazateli, na kterých si mohou organizace budovat nebo posilovat svoji důvěryhodnost a popularitu.“ (Šedivý, Turnerová, 2003, s. 18). Nadace informuje veřejnost o své činnosti a finančním hospodaření ve výroční zprávě. Správní rada dohlíží na její zpracování a na to, aby byla zpřístupněna veřejnosti.

5.2.2 Rada stanovuje zásady pro činnost organizace

Vzhledem k tomu, že nadace požívá různých výhod (např. daňových), očekává se od ní, že bude odpovědná vůči komunitě. Tato odpovědnost se projevuje v chování všech zaměstnanců organizace a členů správní rady. Správní rada proto musí definovat, jaké jsou hodnoty a zásady, jimiž se organizace prezentuje.

Je důležité, aby správní rada měla kontrolu a přehled o provozu organizace. Na druhou stranu je také důležité, aby nebyla operativou příliš zahlcena. Správní rada musí mít kontrolu, protože za organizaci odpovídá, ale nemůže se zahltit operativou, neboť její časové možnosti jsou velmi omezeny. Carver (2006) doporučuje správní

radě, aby kontrolovala operativu tím, že stanoví omezení, a do provozu organizace se přímo vměšovala. Vzhledem ke své vytíženosti by se správní rada měla zaměřit na to, jaké prostředky a jednání neschvaluje a to jasně definovat. To, co správní rada považuje za nepřijatelné a neetické při dosahování poslání musí být vymezeno předem. Jakékoli kroky ze strany zaměstnanců, které neporušují standardy dané správní radou jsou pak automaticky považovány za přijatelné. Carver (2006) v této souvislosti hovoří o definování mantinelů, v rámci kterých je zaměstnancům povoleno se pohybovat. Nejčastější oblasti, ve kterých správní rada definuje nevhodné a neetické chování jsou: personální politika, chování ke klientům, nakládání s finančními prostředky. Vhodným nástrojem je podle Wyattové (2004) etický kodex, ve kterém budou upraveny oblasti, které jsou nad rámec povinností daných zákonem (např. základní povinnosti a pravomoci v následujících oblastech – využití zdrojů, fundraising, způsob řízení, odpovědnost a transparentnost, personální politika, vyhýbání se střetu zájmů). Podobně Šedivý, Turnerová (2003) hovoří o tom, že správní rada zodpovídá za to, že v organizaci bude vytvořeno bezpečné a etické pracovní prostředí, že budou dodržovány právní a etické normy, že se v organizaci uplatňuje přiměřená personální politika, že jsou přesně a včas dodány zprávy vyžadované orgány státní správy, že se dodržují ustanovení ve statutu a zakládací listině, že proběhne nezávislý audit a bude zveřejněna výroční zpráva. Výše uvedené činnosti však správní rada nerealizuje sama. Správní rada pouze určí, jaké chování je v daných oblastech nepřijatelné.

Model Policy Governance tak správní radě poskytuje mechanismy, jak efektivně a pečlivě kontrolovat záležitosti spojené s provozem organizace. Efektivní kontrola ze strany správní rady tak nemusí být zaměřena na kontrolu prostředků, jakými je cíle dosahováno. Mělo by být na rozhodnutí výkonného ředitele, jaké prostředky zvolí. Správní rada je od toho, aby zajistila, že zvolené prostředky budou etické a přijatelné. Správní rada personál informuje o tom, čeho má být dosaženo (cíl) a co se při jeho dosahování nesmí (omezení prostředků). Správní rada by se měla vyvarovat toho, že bude podřízeným říkat, jak mají co udělat, tím by jen vyloučili všechny další možnosti, jak danou věc řešit. „V těch nejlepších podnicích vedení nastaví mantinely a lidé už pak přijdou na to, jak nejlépe svou práci v rámci mantinelů dělat.“ (Carver, 2006, s. 123). Co když výkonný ředitel schválí použití prostředků, které správní rada následně zhodnotí jako nepřijatelné? Shodne-li se správní rada, že dané omezení není dostatečně definováno, aby mohlo být správně

interpretováno, je to chyba na straně správní rady a tuto chybu musí napravit, tj. lépe definovat dané omezení (Carver, 2006).

Úkolem rady je mimo jiné zajistit, aby v organizaci platila základní pravidla pro vnitřní i vnější komunikaci. Rada by měla stanovit soubor zásad, jimiž se bude komunikace řídit, jako je transparentnost, důvěryhodnost, loajalita a poctivost. (Wyattová, 2004). Zásady při komunikaci by měly upravovat následující otázky: Jaké jsou minimální požadavky na komunikaci směrem k veřejnosti? Jaké jsou obecné požadavky na komunikaci a jaké má kdo pravomoci? Jak komunikuje správní rada se zaměstnanci? Může se zaměstnanec obrátit na člena správní rady přímo? Jak je organizace připravena komunikovat v krizové situaci? Chce-li správní rada například schvalovat rozpočty, musí se rozhodnout, co v rozpočtu chce kontrolovat. Jaká položka v rozpočtu by správní radu znepokojila? Co by bránilo správní radě ve schválení rozpočtu? V rámci personální politiky správní rada dohlíží, aby byl dodržován zákoník práce, aby byli zaměstnanci přiměřeně placeni a aby jim byla poskytnuta možnost profesionálního rozvoje a aby byla stanovena pravidla pro případ sporů (Wyattová, 2004).

Záleží na typu organizace a velikostech, bude-li správní rada odpovědná i za fundraising. Vezme-li na sebe tuto odpovědnost, měla by si jasně definovat, co je výstupem, aby nedošlo k nedorozumění mezi zaměstnanci a správní radou, kdo je za co odpovědný. Bude správní rada pouze iniciovat kontakt a zaměstnanci pak budou odpovědní za to, aby získali finanční zdroje nebo správní rada bude odpovědná i za zajišťování finančních zdrojů? Carver (2006) nesouhlasí s tím, že by fundraising měl být hlavním úkolem správní rady. Je mnohem důležitější, aby organizace fungovala tak, aby stálo za to, pro ni získávat prostředky.

5.2.3 Rada uděluje pravomoci výkonnému řediteli

Správní rada určuje koncepci organizace, zatímco výkonný ředitel je odpovědný za její realizaci. Oddělení vedení od řízení spočívá v rozlišení jak jednotlivých povinností, tak úloh odpovědných osob (Wyattová, 2004). Správní rada určuje obecné zásady, vykonává dohled a strategicky organizaci vede, zatímco zaměstnanci řídí její každodenní chod. Správní rada je odpovědná za to, jak nadace funguje. Její řízení a přímé hospodaření se zdroji nadace má na starosti výkonný ředitel.

Tím, že rada deleguje pravomoci na výkonného ředitele, se nevzdává své vlastní odpovědnosti za určování zásad, strategického vedení nebo vykonávání kontroly. V rámci jasně vymezených pravomocí udělených správní radou pak výkonný ředitel řídí organizaci dle svého uvážení a činí všechna potřebná rozhodnutí týkající se každodenních činností. Wyattová (2004) doporučuje do popisu práce výkonného ředitele zahrnout mj. tyto povinnosti:

- výběr a odvolání zaměstnanců a dohled nad nimi,
- řízení činnosti organizace a jejích programů včetně hodnocení,
- vyhledávání, získávání a řízení zdrojů,
- příprava ročního rozpočtu,
- navrhování vhodné strategie a postupů radě,
- komunikace se zainteresovanými stranami,
- prezentace organizace navenek,
- podpora práce rady.

Tím, že jsou jasně definovány pravomoci udělené výkonnému řediteli si rada ponechává vlastní rozhodovací právo a zároveň chrání ředitele (Wyattová, 2004). Podobně Carver (2006) uvádí příklady oblastí, do kterých by se správní rada měla a neměla vměšovat. Úkolem správní rady *je*:

- stanovit omezení pro činnost výkonného ředitele ve věcech týkajících se chodu organizace,
- stanovit očekávané výsledky a výši přijatelných nákladů na jejich dosažení,
- monitorovat, zda organizace jedná v souladu s danými kritérii.

Úkolem správní rady *není*:

- vymýšlet programy a sestavovat rozpočet,
- schvalovat výběr zaměstnanců,
- určovat, v jakých oblastech se budou zaměstnanci vzdělávat,
- zadávat úkoly podřízeným výkonného ředitele.

Úspěšnost a stabilita organizace je podstatnou měrou závislá na vztahu mezi její výkonným ředitelem a správní radou. Rozhodnutí správní rady vykonává a každodenní činnost organizace řídí její výkonný ředitel. Podřízení ředitele jsou odpovědni výkonnému řediteli, výkonný ředitel je odpovědný správní radě.

Výkonný ředitel je odpovědný správní radě jako celku, ne jednotlivým členům správní rady (tj. ani předsedovi správní rady) ani výborům. To však neznamená, že výkonný ředitel nemůže s jednotlivými členy rady či výboru komunikovat. Jednotliví členové správní rady a ředitel jsou kolegové, ředitel není podřízený jednotlivým členům správní rady. Správa organizace je kolektivní povinnost celé správní rady, ředitele tak zavazuje, co řekne správní rada jako celek a ne její jednotliví členové. (Šedivý, Turnerová, 2003). Instrukce však může dostávat pouze od správní rady jako celku.

Výkonný ředitel je odpovědný správní radě za to, že budou naplněny cíle a nebudou přitom porušována omezení. To určuje chování celé organizace. Výkon organizace a výkon ředitele jsou z hlediska hodnocení správní rady jedno a to samé. Správní rada musí mít tedy na paměti, že nehodnotí výkonného ředitele, ale činnosti organizace, za které nese výkonný ředitel odpovědnost. Výkonný ředitel má na druhé straně svobodu rozhodovat ve věcech operativy. Podle Carvera (2006) není pro správní radu podstatné, zda ředitel umí psát žádosti o grant nebo rozumí účetnictví, ale zda je dobrý lídr a umí organizaci řídit.

„Ředitel musí radě poskytovat přesné, úplné a aktuální informace o činnosti organizace a vnějších podmínkách, v nichž působí.“ (Wyattová, 2004, s. 15b). Výkonný ředitel musí být schopen říci správní radě, kdy potřebuje, aby se více zapojila. Správní rada naopak musí řediteli dávat jasné úkoly a poskytovat jednoznačné vedení a zpětnou vazbu. Součástí zpětné vazby, kterou poskytuje správní rada výkonnému řediteli, je i pravidelné (každoroční) hodnocení jeho práce. Měla by být stanovena jasná kritéria hodnocení, vč. stanovení cílů, které má ředitel plnit.

Při hodnocení činnosti organizace, se správní rada setkává s různými typy informací. Carver (2006) tyto informace rozděluje do tří kategorií:

- informace pro rozhodování – na jejich základě se správní rada rozhoduje (např. při výběru výkonného ředitele se rozhoduje na základě definovaných vlastností a schopností).
- monitorovací informace – na jejich základě správní rada hodnotí výkonnost organizace pomocí jasně daných kritérií. „Nejde o to mít informace o všem, ale mít informace o tom, tom a tom.“ (Carver, 2006, s. 163)

- vedlejší informace – neslouží k rozhodování ani k monitorování. Těmto informacím chybí kritéria, podle kterých by byly posuzovány. Pro správní radu tak nemají zprávy o aktivitách organizace či finanční reporty bez indikátorů výkonu žádnou vypovídací hodnotu.

Monitoring podle Carvera (2006) je vždy porovnáním reality s danou politikou. Když nemáme definovaná očekávání, tak nemůžeme monitorovat. Zpráva o hospodaření bez předem stanovených očekávání ze strany správní rady, tak nemůže být hodnocena.

Je důležité, aby obě strany (správní rada a výkonný ředitel) měly neustále na paměti, kdo pro koho pracuje, tj. že výkonný ředitel pracuje pro správní radu. Správní rada kontroluje jednoho „zaměstnance“ a tím je výkonný ředitel, výkonný ředitel kontroluje všechny ostatní.

Carver (2006) věnuje ve vztahu správní rada – výkonný ředitel, hlubší pozornost dvěma situacím:

- výkonný ředitel dává doporučení správní radě – správní rada by se neměla výkonného ředitele ptát na to, jak má rozhodovat ve věcech strategického plánování. Výkonný ředitel by neměl dávat správní radě doporučení.
- správní rada zasahuje do řízení zaměstnanců – členové správní rady mají tendenci zasahovat do oblastí, které jsou blízké jejich profesi. Nabídnou-li svoji expertní znalost, mělo by být srozumitelné, že v té chvíli se daný člen správní rady stává podřízeným výkonného ředitele.

Wyattová (2004) v této souvislosti klade důraz na vztah mezi výkonným ředitelem a předsedou správní rady a doporučuje, aby tyto dvě klíčové osoby spolu vedly pravidelné rozhovory, předseda by měl zprostředkovávat řediteli zpětnou vazbu od ostatních členů správní rady, měl by řediteli pomáhat stanovovat si roční cíle. Ředitel je však odpovědný radě jako celku a ne pouze jejímu předsedovi.

Výkonný ředitel se může účastnit zasedání správní rady, kromě těch zasedání, na kterých se projednávají záležitosti, na kterých má vlastní zájem (např. výše jeho mzdy) (Wyattová, 2004). Výkonný ředitel nemá hlasovací právo.

Výkonného ředitele vybírá správní rada. Wyattová (2004) doporučuje, aby si správní rada vypracovala seznam možných kandidátů na toto místo, nebo připravovala na tuto funkci někoho z vedení organizace, případně odcházející ředitel

může navrhnout někoho do funkce. Šedivý, Turnerová (2003) doporučují mj., aby správní rada před hledáním vhodného kandidáta na výkonného ředitele revidovala poslání organizace, vyhodnotila slabé a silné stránky organizace, zformulovala, jaké vlastnosti a schopnosti by měl ředitel mít, stanovila pravomoci ředitele a definovala dlouhodobé priority pro nového ředitele.

5.2.4 Rada stanovuje pravidla pro vlastní práci

Správní rada odpovídá za svoji pracovní náplň, kázeň, výkon a rozvoj. Carver (2006) i Wyattová (2004) se shodují, že hlavní význam správní rady spočívá v tom, že je kolektivním správním orgánem a tím, že přijímá rozhodnutí kolektivně, je odolnější vůči prosazování ryze individuálních či skupinových zájmů. Kolektivní rozhodování však musí mít jasná pravidla, která by měla být obsažena ve statutu.

Jednání správní rady je upraveno zákonem a ve statutu nadace. Wyattová (2004) doporučuje, aby ve statutu nadace byly uvedeny mj. povinnosti jednotlivých členů správní rady (např. zachování důvěryhodnosti a loajality), minimální počet členů správní rady, pravidla pro členství (včetně způsobilosti ke členství, pozastavení členství, vyloučení), výkon funkcí (délka trvání, možnost znovuzvolení), minimální počet schůzí správní rady za rok, jednací řád (kdo svolává schůzi, kdo vypracovává program, kdo provádí zápis z jednání), pravidla pro přijímání rozhodnutí (počet přítomných nutných k tomu, aby správní rada byla usnášeníschopná, způsob hlasování a rozhodování), ustanovení týkající se střetu zájmů.

Podle Oliverové (2003) na velikosti správní rady záleží hlavně proto, aby byla zajištěna diverzita a pestrost názorů. Na druhou stranu, pokud má správní rada příliš mnoho členů, je ohrožena její efektivita. Nelze však stanovit, jaké je ideální počet členů správní rady.

Může se však stát, že rada musí rozhodnout neodkladně mimo termín řádné schůze. Wyattová (2006) navrhuje vypracovat si pro takové situace krizový scénář. Nouzové opatření tak může být přijato např. po telefonické nebo elektronické (např. email, skype) poradě členů správní rady, nebo na schůzi, která není usnášeníschopná. Rozhodnutí by však mělo být potvrzeno na příštím zasedání.

Pro vystupování na veřejnosti by správní rada měla mít stanovena jasná pravidla a členové správní rady by neměli vystupovat jménem organizace, pokud k tomu nejsou pověřeni správní radou (Šedivý, Turnerová, 2003). Správní rada by

rovněž měla mít vypracovanou strategii pro případ, že je ohroženo jméno organizace v médiích (Šedivý, Turnerová, 2003). Správní rada by si rovněž měla stanovit pravidla týkající se střetu zájmu. Wyattová (2004) definuje střet zájmů jako situaci, kdy osobní zájmy jedince ovlivňují nebo mohou ovlivňovat jeho schopnost učinit objektivní rozhodnutí ve prospěch organizace. Dojde-li k takové situaci, je důležité, aby se jedinec otevřeně přiznal k možnému nebo skutečnému střetu zájmů a zdržel se všech diskuzí a rozhodování o věcech, na nichž má osobní zájem.

Aby se správní rada mohla kvalifikovaně rozhodnout, potřebuje znát fakta. Proto je důležité, aby si vyžádala potřebné informace od zaměstnanců, případně partnerů a klientů.

Má-li být zasedání rady smysluplné, je nutné, aby na ně členové správní rady chodili pravidelně a připraveni. Z jednání správní rady se pořizují zápisy, které přispívají ke koncepční a transparentní práci správní rady. Rada by si rovněž měla stanovit své vlastní cíle a sestavit svůj roční plán činnosti. Mezi důležitá témata, která správní rady projednávají, patří např.:

- aktualizace strategického plánu,
- stanovení ročních cílů správní rady,
- hodnocení výkonu ředitele,
- sebehodnocení správní rady,
- schválení ročního rozpočtu,
- jmenování a zaškolení nových členů,
- fundraising.

Správní rada má svého předsedu, který má na starosti hlavně koordinaci práce správní rady a propojuje zaměstnance s výkonným ředitelem (Wyattová, 2004). Mezi jeho povinnosti patří svolávat a řídit zasedání správní rady a případně jmenovat členy výborů. Také zastupuje organizaci na veřejnosti. „Předseda nemá žádné zvláštní rozhodovací pravomoci, pokud mu nejsou radou výslovně uděleny.“ (Wyattová, 2004, s. 11a). Hlavní povinnosti a způsob jmenování a odvolání předsedy správní rady by mělo být popsáno ve statutu.

Předseda správní rady neodpovídá za to, jak funguje organizace, ani za to jak dobře pracuje výkonný ředitel. Předseda správní rady odpovídá za to, aby správní rada pracovala a aby byla zachována integrita procesů. Čím odpovědnější je správní rada jako celek, tím méně důležitá je role předsedy. Předseda pracuje pro správní

radu, ne správní rada pro předsedu. Hovoříme-li o tom, že předseda správní radu reprezentuje, je pouze oprávněn informovat veřejnost o tom, na čem se dohodla správní rada jako celek.

Existence výkonných výborů zaměřených na jednotlivé oblasti není pro dobré fungování správní rady podmínkou, nicméně mohou práci správní rady usnadnit. Podle Wyattové (2004) správní rada s účelnou strukturou výborů může pracovat efektivněji. Do práce výborů mohou být přizváni i zaměstnanci nebo odborníci z oboru. Práci ve výboru je také možné testovat případné budoucí členy správní rady. Aby byla práce výboru efektivní, je i zde důležité, aby byl jasně definovaný cíl, jehož má dosáhnout. Wyattová (2004) zdůrazňuje, že je důležité, aby si členové výborů uvědomovali, že pracují pro správní radu a nevykonávají tudíž vlastní rozhodnutí.

Výkonné výbory mohou sloužit i k tomu, že budou pro správní radu připravovat poklady k rozhodování, což zvýší efektivitu zasedání správní rady. Správní rada se vyhýbá svým povinnostem, spoléhá-li se pouze na doporučení výkonného ředitele (Carver, 2006).

Výbory pomáhají správní radě, ne zaměstnancům. (Carver, 2006). Pracují-li výbory na úrovni zaměstnanců, je pro zaměstnance nesrozumitelné, od koho dostávají instrukce, zda od výkonného ředitele nebo výboru. Správní rady občas argumentují, že výbory zaměstnancům chtějí pouze pomoci a poradit, ale zaměstnanci to mohou vnímat jinak. Když jde jen o radu, je nutné se jí řídit? Zaměstnanci mohou požádat členy správní rady o radu, ale oběma stranám musí být jasné, že jde jen o informativní sdělení, ne pokyn. Z výše uvedených důvodů je podle Carvera (2006) založení výboru, který by pomáhal zaměstnancům, pro organizaci škodlivé.

Správní rada má sice kolektivní odpovědnost, ale každý její člen má povinnost chovat se odpovědně. Mezinárodní centrum pro legislativu neziskových organizací (International Center for Not-for-Profit Law, zde Wyattová, 2004) definovalo základní povinnosti členů rady jako jednotlivců. Mezi tyto patří pravidelná účast na zasedáních, aktivní zapojení do diskuze, upřednostnění zájmů organizace nad zájmy osobními či profesními. Členové rady mohou samozřejmě využít i svou odbornost při práci ve správní radě a zaměřit se tak na určitou oblast (finanční, právní), pro správní radu pak může připravit poklady k projednání. Carver (2006) i Wyattová (2004) se shodují, že hlavní povinností každého člena správní rady je zapojit se do

jejich společných diskusí. Správní rada je nositelem vize a proto je důležité, aby správní rada představovala širokou názorovou platformu.

Střídání členů ve správní radě je vždy náročným procesem, neboť se tím naruší určitá rovnováha dané skupiny. Na druhou stranu noví členové přinášejí neotřelý pohled na věc a rozšiřují obzory. Vzhledem k náročnosti celého procesu je vhodné, aby správní rada měla stanovená pravidla pro výběr nových členů. Wyattová (2004) při hledání vhodných kandidátů doporučuje zaměřit se na komerční sféru, kde působí podnikatelé, jejichž manažerské schopnosti organizace může využít ve svůj prospěch. Autorka rovněž doporučuje zaměřit se při výběru na to, aby kandidát byl schopen pracovat v týmu, neboť práce v radě je týmová práce. Nové členy správní rady je třeba co nejrychleji zaškolit, tj. seznámit je se strategickými cíli a činností organizace a správní rady samotné. Wyattová (2004) doporučuje připravit pro nové členy správní rady „manuál člena správní rady“, který by měl obsahovat základní dokumenty, jako např. výňatky z relevantních zákonů, zápisy z předchozích schůzí, pravidla fungování organizace v jednotlivých oblastech, strategický plán, rozpočet, atp.

Správní rada by měla mít zformulovány požadavky na praxi, kvalifikaci, schopnosti a vlastnosti člena správní rady. Potencionální člen správní rady by měl být ztotožněn s posláním organizace.

Zabývat se členem správní rady, který nepracuje, jak má, je pro správní radu mnohem těžší, nemá-li definováno, jak by se měl člen správní rady chovat a co by měl dělat. Carver (2006) uvádí pět základních kvalifikačních předpokladů budoucího člena správní rady:

- zájem o oblast, ve které organizace působí,
- schopnost uvažování v systémech a kontextu,
- schopnost formulovat vizí a dlouhodobé plány,
- ochota aktivně se zapojit,
- ochota delegovat.

Od členů správní rady se očekává, že se aktivně zapojí do získávání finančních prostředků na činnost organizace. „Jejich účast na získávání finančních i nefinančních prostředků kromě toho dokazuje, že je rada aktivní, což budí větší důvěru v dobré

vedení organizace, její odpovědnost a poctivost při využívání zdrojů.“ (Wyattová, 2004, s. 27a).

Podobně jako jsou kladeny požadavky na nového člena správní rady, měl by každý, kdo je osloven s nabídkou pracovat pro správní radu položit budoucím kolegům mj. následující otázky: Jaký je dopad toho, co organizace dělá? Jaká je její přidaná hodnota? Proč správní rada stojí o to, aby pro správní radu pracoval? Jaké znalosti a schopnosti od něj očekává? Jaký je model řízení v organizaci? Ví výkonný ředitel, za co odpovídá a co se od něj očekává? Za co se správní rada cítí být odpovědná? Komu je správní rada odpovědná? (Carverová, 2008).

Ve věcech správy organizace by nového člena měl zaškolit předseda správní rady nebo jím pověřený člen správní rady. Ředitel není pro zaškolení vhodný, neboť se nezabývá správou organizace ale jejím provozem.

6 Jak fungují správní rady českých nadací v každodenním životě?

V předchozích kapitolách jsem se věnovala vymezení role nadace ve společnosti. V souvislosti s efektivním plněním této role jsem s použitím modelu Policy Governance definovala základní oblasti, které mají být v organizaci ošetřeny, má-li být vedena odpovědně. Při popisu problematiky nadačního sektoru jsem vycházela z českých a zahraničních zkušeností. Při popisu problematiky správních rad jsem vycházela převážně ze zahraniční literatury, neboť v Čechách se problematikou správních rad nad rámec příslušných zákonů zabýval pouze jeden výzkum, který byl zaměřen na správní rady obecně prospěšných společností.

V následující kapitole bych se proto ráda na základě výsledků šetření, které jsem v rámci své diplomové práce realizovala, zaměřila na to, jak fungují správní rady českých nadací v každodenním životě.

6.1 Metodologie

V rámci této práce jsem použila metody kvalitativního šetření. Data, která jsem analyzovala, pocházejí z řízených rozhovorů a organizačních dokumentů vybraných nadací. Předmětem mého zkoumání byly čtyři nadace se sídlem v Praze. Výběr nadací, které jsem oslovila, zahrnoval čtyři typy nadačních subjektů:

- firemní nadace,
- nadace, kde zakladatel je zároveň předsedou správní rady,
- nadace s vazbami na americké prostředí,
- nadace, která je příjemcem prostředků z NIF a zaštiťuje sbírkové projekty.

6.1.1 Obsahová analýza

V rámci obsahové analýzy jsem provedla analýzu výročních zpráv zkoumaných nadací. Výroční zprávy byly z let 2006, 2007 a 2008. Celkem jsem studovala 12 výročních zpráv. Předmětem mého zkoumání bylo zjistit, jakým způsobem nadace informují o projektech, které realizují a zda (do jaké míry) jsou

uvedené informace objektivní. Ve výročních zprávách nadací jsem hledala odpovědi na následující otázky:

- Uvádějí nadace vedle úspěšných projektů i projekty, které nenaplnily očekávání?
- Uvádějí nadace ve výročních zprávách, jaký byl dopad projektů, které podpořili?
- Jaké je složení správní rad?
- Jsou správní rady diverzifikované?

6.1.2 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory s členy správních rad oslovených nadací probíhaly v měsících květen 2008 až listopad 2008. Celkem bylo realizováno sedm rozhovorů. Hovořila jsem se dvěma zástupci ze tří oslovených nadací a s jedním členem správní rady ze čtvrté nadace. Kontakt na členy správních rad jsem získala na webových stránkách dané nadace či od osoby odpovědné za public relations.

Oslovila jsem vždy jednoho zástupce z dané nadace. Ten mě následně předal kontakt na svého kolegu, člena správní rady. Oslovenému členovi správní rady jsem emailem zaslala scénář rozhovoru s následujícími okruhy otázek:

- Na základě jakých kritérií hodnotí správní rada činnost organizace? Jaké indikátory používá k hodnocení efektivity?
- Jak se správní rada stará o zabezpečení potřebných zdrojů?
- Jak správní rada zabezpečuje posilování pozitivního vnímání organizace veřejností – PR?
- Jak je vybírán výkonný ředitel a podle jakých kritérií?
- Jak podporuje správní rada výkonného ředitele a jak hodnotí jeho výkon?
- Jak správní rada řeší přijímání a zaškolování nových členů správní rady?

Rozhovory trvaly 45 – 60 minut. Všechny rozhovory jsem nahrála, provedla jejich transkripci a následně analyzovala ve vztahu k výzkumným otázkám.

6.2 Interpretace dat

Mou snahou bylo zjistit, jak oslovení členové správních rad nadací chápou odpovědnost, komu se cítí být odpovědní, jak chrání správní rada veřejné zájmy při spravování cizích peněz, kdo je klientem nadace, podle jakých kritérií správní rady nadací hodnotí efektivitu vynaložených prostředků, jak je ošetřena spolupráce s ředitelem nadace a jaké je vnitřní uspořádání správní rady, aj.

Z důvodu zachování anonymity respondentů, neuvádím v citacích jména nadací. Jména použitá respondenty nahrazuji neutrálním výrazem uvedeným v hranatých závorkách.

Výsledkem obsahové analýzy výročních zpráv nadací bylo zjištění, jak nadace informují veřejnost o tom, jaký dopad mají projekty, které podporují.

6.2.1 Jak správní rada chápe odpovědnost?

Nadace, na rozdíl od firem, nemají jasně danou vlastnickou strukturu, která by určovala komu je nadace, resp. její správní rada odpovědná. Právě tato absence jasně definovaného vlastníka, jehož zájmy by správní rada zastupovala, činí otázku odpovědnosti poněkud obtížnější. Carver (2006) hovoří v souvislosti s nadacemi hovoří o odpovědnosti klíčovými stakeholderům nadace (koneční klienti, zaměstnanci, dárci, příjemci grantů, komunita, daňoví poplatníci, atp.). Nadace při formulování poslání a následně dlouhodobých cílů musí mít na paměti, jaká jsou očekávání klíčových stakeholderů.

Na přímou otázku, jak respondenti chápou odpovědnost a komu je správní rada odpovědná, nedokázal žádný z respondentů odpovědět. Z jejich odpovědí nebylo zřejmé, že se by otázkou odpovědnosti zabývali. Odpovědi byly většinou velmi obsáhlé a sklouzávaly k jiným tématům. Nejčastěji respondenti odpovídali, že správní rada je odpovědná zřizovateli a hlavním dárcům. „*Samozřejmě, že nadace přihlíží k zájmům zřizovatele, tj. k té firmě, avšak ve správní radě je pouze padesát procent zástupců firmy... Vedle toho tvoří správní radu lidé z neziskového sektoru. Takže firma tam má padesát procent, ale rozhodně se neděje, že by se snažila prosadit nějaké své zájmy.*“

„...[zřizovatel] samozřejmě respektuje český zákony, ale fungování [nadace] podléhá přáním zřizovatele.... Vycházím z toho, co je pro mě důležité, co odpovídá mým hodnotám, ať už morálním nebo jakýmkoliv. To je pro mě úplně prioritní. Ale jako správní rada se cítíme odpovědni [zřizovateli].... My jsme samozřejmě informováni, víme od počátku, co je důležité pro [jeho] nadaci obecně po světě. On vždycky dává své priority najevo. Jednou za rok, za dva proběhne setkání, na kterém [zřizovatel] hovoří o svých prioritách pro další období, čemuž se přizpůsobuje ten program.“

Pouze v jednom případě jsem se setkala s tím, že člen správní rady uvažoval o odpovědnosti nadace ve vztahu k reálným očekáváním a potřebám komunity,. Nicméně uznal, že nezjišťují, jaká jsou reálná očekávání stakeholderů a chybí provázanost mezi zpětnou vazbou od klientů a redefinováním strategie. „...chtěl bych měřit úspěšnost nebo neúspěšnost toho našeho konání, jinými slovy spokojenost našich „klientů“ s tím, co děláme. Jsme to schopni dělat méně formální cestou, že se jich zeptáme, co si o nás myslí, nebo něco podobného a nebo formální cestou, že do evaluací jednotlivých projektů zařadíme dotazník, kde nám dají zpětnou vazbu, jak se jim líbil ten začátek, prostředek a konec té naší spolupráce, co bychom měli zlepšit...“

Respondentka zastupující malou nadaci mi na otázku vztahu posláním a stakeholderů odpověděla, že nadace „poslání reviduje a aktualizuje ve spolupráci se zástupci komunity, zaměstnanci, resp. ředitelem, místními orgány a s čestnou radou nadace.“ Na doplňující otázku, jakým způsobem získává nadace zpětnou vazbu od klíčových stakeholderů, už respondentka neodpověděla.

6.2.2 Jak správní rada sleduje dopad podpořených projektů?

Nadace se řídí zákonem o nadacích a nadačních fondech, přičemž nadace jako účelové sdružení majetku je zřízená pro dosahování obecně prospěšných cílů. Zákon explicitně neřeší, zda těchto obecně prospěšných cílů bylo dosaženo efektivně. V souvislosti s efektivitou zákon upravuje pouze nakládání s nadačním jměním. Správní rada odpovídá za to, že s nadačním jměním bude nakládáno s péčí řádného hospodáře. Na otázku, zda nadace zhodnocuje majetek, se odpovědi lišily v souvislosti s tím, zda nadaci zřídil finančně silný zřizovatel, který nadaci dále

finančně podporuje či má nadace dominantního dárce a obdržela příspěvky z NIF. Nadace se finančně silným zřizovatelem se zhodnocováním majetku nijak nezabývají. „Vzhledem k tomu, že máme stabilní přísun finančních prostředků, tak se správní rada nijak nezabývá zhodnocováním nadačního majetku. A pokud bychom se začali dostávat do vyloženého rozporu s firmou, tak nám přestane dávat peníze a v tu chvíli jsme neufinancovatelní. Jsme velmi úzce závislí na podpoře firmy a centrály v Londýně. Nadace sama o sobě nemá šanci přežít. Je to prostě značka, kdo jinej by podporoval firemní nadaci?“

Nadace, jejíž nadační jmění není tvořeno finančními prostředky, nemá žádné bezprostřední finanční výnosy. „Nadace nemá finanční jmění. Nemá žádné výnosy. Nadace je jediným akcionářem [akciové společnosti]. Původní plán byl, že [tato akciová společnost] bude zisková a ze zisků se budou rozdělovat příspěvky. [Akciová společnost] však zisky nevytváří.“ K této odpovědi bych doplnila, že ve správní radě výše zmíněné nadace není odborník na finanční řízení.

Nadace, která získala prostředky z NIF a ve které je předsedou správní rady ekonom, se aktivně snaží nadační jmění zhodnocovat. „Jsme pod poměrně přísnou kuratelou, jak s nadačním jměním zacházet. Nemůžeme s ním spekulovat, ani ho vystavit riziku. Máme stoprocentně profesionálního správce, který je schopen pro nás prostředky zhodnocovat lépe, nicméně, jako investor tou situací na finančních trzích, která není růžová, samozřejmě také trpíme, ale tím, že se nevystavujeme žádným rizikovým pozicím, jsme neutrpěli ztráty. Nicméně výnos, který je, není tak obrovský, aby se zařadil po bok těch desítek až stovek milionů korun, které dostáváme od ostatních dárců.“

Správní rady všech oslovených nadací se zabývají schvalováním projektů, které podpoří. Formální kontrolu a předvýběr projektů doporučených k podpoře provádí buď výkonný ředitel a jeho podřízení nebo hodnotící komise.

„Všechny projekty, které do nadace přijdou, nejprve projde výkonná ředitelka a zkontroluje, jestli odpovídají záměru. K nám se už nedostanou projekty, které věcnému záměru programu neodpovídají.... Výkonná ředitelka navrhne, jaké projekty podpořit a jakou částkou, s tím, že ve finále je schvaluje správní rada... Neznamená to ale, že by každý člen četl každý projekt. Projekty máme rozdělené tématicky mezi členy správní rady.“ Členové správní rady pak hlasují, které projekty podpořit.

Nadace, která rozděluje finanční prostředky z veřejných sbírek, používá vzhledem k množství žádostí k hodnocení projektů externí hodnotitele, kteří dávají

správní radě doporučení ke schválení. „Na začátku správní rada schválí profil a zaměření sbírky, schválí nákladový rámcový rozpočet a schválí partnerství s příslušnými institucemi. Pak to běží bez vlivu správní rady. Administraci a formální kontrolu má na starosti management. Pak nastane proces hodnocení, kde výběrové komise, kde jsou pracovníci neziskového sektoru, ale i novináři. Ti doporučí projekty správní radě, která v rámci společného jednání s hlavním partnerem odsouhlasí konkrétní ročník sbírkového projektu. Projekty představují pracovníci nadace. Objeví se tam řádově sto, sto padesát projektů, a tři čtyři nedostanou podporu, kterou navrhovala komise.“

Správní rada je odpovědná i za to, že náklady spojené s projekty, které nadace podporuje, jsou odůvodněné a efektivně vynaložené. V souvislosti s hodnocením dopadu projektů, které nadace podporují, jsem se setkala se dvěma modely kontroly: (1) kontrolní mechanismus náročný na administrativu, (2) kontrolní mechanismus administrativně nenáročný.

Administrativně náročný kontrolní mechanismus většinou vyžaduje dominantní dárce, který sám má silnou byrokratickou strukturu. „Těch požadavků na procesní stránku věci je veliké množství, není to proto, že bychom byli takovými zkušenými úředníky, ale protože to vyžaduje dominantní dárce z devadesátých let a tím je Evropská komise, která v podstatě vtiskla nadaci systém řízení, který odpovídá nakládání s veřejnými prostředky a obsahuje v sobě všechny ty plánovací, rozhodovací a následně kontrolní mechanismy, tak jako kdyby se jednalo o peníze daňových poplatníků. Ono se vlastně jedná o peníze daňových poplatníků, ale Evropské unie....“ Podobně zákon o veřejných sbírkách udává jasná pravidla, jak nakládat s veřejnými prostředky, což na jedné straně respondenti hodnotí kladně, na druhé straně je tento kontrolní proces velice náročný na lidské i finanční zdroje. „Zaměstnanci tráví poměrně neuvěřitelné množství času naplněním všech těch pravidel kontroly způsobu užití těch prostředků. Ta částka není veliká a když bych byl upřímný, tak náklady na kontrolní režim, který jsme nasadili, abychom se ubezpečili, že prostředky jsou vynaloženy v souladu s tím na co jsme je skutečně poskytly, jsou poměrně významné.“ V této souvislosti jsem se setkala s reakcí, kdy respondent otevřeně přiznal, že data získaná v rámci hodnocení jsou vlastně „k ničemu“. Myslím, že nejsme schopni ty primární data, které jsme shromáždili vyhodnotit, a vzít si z toho poučení, abychom byli schopni říct, že to poslání, které je tu uvedeno, skutečně naplňujeme.“

V druhém případě nadace vlastní aparát kontrolou efektivity projektů příliš nepřetěžují. Zde je viditelný rozdíl mezi firemními nadacemi, které se v této věci chovají velmi racionálně, a mezi nadacemi, kde nedochází k propojení mezi komerčním a neziskovým sektorem. *„Pro nás, když sledujeme, jak je projekt efektivní, tak počítáme s tím, že deset procent z prostředků na projekt, není doloženo. Nesnažíme se mít aspiraci na to, že bude využitých efektivně všech sto procent prostředků, a přitom utratit třicet procent na kontrolu a pak stejně zjistit, že to nefunguje. Takže tu kontrolu nijak zvlášť nepřetěžujeme.... Nechci dělat firmě nákou agitku, ale myslím, že tu efektivitu projektů kontrolujeme jednoduše a selským rozumem. Nás organizace neobalamutí vysněnými nesmysly. V tom je právě výborný náš předseda, který je finanční ředitel. On se na projekt podívá a posoudí, jestli mu přijde efektivní.“*

Kontrolní funkci může rovněž plnit organizace, se kterou nadace úzce spolupracuje. Je však nutné zdůraznit, že žádný z respondentů nezmínil, že by hodnotili dopad projektů, které podporují. Respondenti hovořili o aktivitách, nikoli o dopadech.

V souvislosti s monitoringem dopadu podpořených projektů jsem se opakovaně setkala s odpovědí, že nadace sledují dopad projektů, realizovaných organizacemi, se kterými již spolupracují. *„Když někdo žádá opakovaně, tak chceme vidět, jak projekt funguje....“* *„Většinou se hlásí organizace nebo nadace, kteří už nákou dobu fungují a máme s nimi nákou zkušenost, takže se přihlíží i k tomu, jak v minulosti dovedli ten projekt do konce, jak vyúčtovávají peníze, jaká se zdá být účinnost toho projektu. Nadace sleduje, aby peníze byly použité viditelným a slušným způsobem.“* Avšak ani v těchto případech respondenti nevedli, jak dopad podpořených projektů měří.

6.2.3 Jak je ošetřena odpovědnost výkonného ředitele?

Otázka odpovědnosti výkonného ředitele vůči správní radě je spíše formalitou. Ředitel je sice odpovědný správní radě, nicméně není nijak ošetřena jeho manažerská odpovědnost a nejsou nastavena kritéria hodnocení jeho činnosti. Vybral-li výkonného ředitele zřizovatel nadace, správní rada činnost ředitele nehodnotí. *„My nikdy její činnost nehodnotíme, kdyby nás o to požádal, tak bychom to udělali.“* Hodnocení ředitele správní radou je v takovém případě spíše formální záležitostí.

“Čas od času je předseda správní rady požádán zřizovatelem o hodnocení ředitele, čili vyplní předepsaný dotazník. S tím, že za tu dobu, co tam jsem já, nic takového nebylo.”

S formálně upraveným hodnocením výkonné ředitelky jsem se nesetkala ani ve firemní nadaci. *„Insitucionalizované hodnocení nemáme...to se mi na tom líbí...ale kdyby byl s ředitelkou někdo nespokojený, tak je rozhodně prostor tohle téma otevřít a řešit to a třeba hledat někoho jiného. Jinak ředitelka se účastní všech zasedání správní rady, pokud se vyloženě neřekne, že budeme zasedat bez ředitelky. Neúčastní se zasedání, kde se projednává její mzda, to se děje jednou za rok a zrovna tam je explicitně prostor k tomu, říct, bere tolik a tolik, je návrh zvýšit jí mzdu třeba o tolik..jste s ní spokojeni...ona tam není, takže to můžeme otevřít. My máme štěstí, že ředitelka je velmi nekonfliktní a konsensuální a jsme s ní spokojeni. Kdyby ta spokojenost nebyla, tak to budeme řešit. Takže žádné pravidelné třeba čtvrtroční hodnocení nevyplňujeme.”*

Respondentka zastupující malou nadaci mi sdělila, že spolupráce s výkonným ředitelem funguje spíše na přátelské bázi. *„Vzhledem ke komornímu formátu nadace, souznění a důvěře součinnost správní rady a výkonného ředitele funguje na principu „Jasně, udělej to, Vlád’o.”*

Případné oportunistické chování ze strany výkonného ředitele žádný z respondentů nezmínil.

6.2.4 Vnitřní uspořádání správní rady nadace

Správní rada nadace je odpovědná za správu a zhodnocování nadačního jmění. Rovněž by měla dohlížet na to, aby finanční prostředky byly vynaloženy efektivně. Bylo by proto žádoucí, aby ve správní radě byl odborník na finanční řízení, příp. fundraising. V případě nadace, která pravidelně dostává finanční prostředky od zřizovatele, není podle respondentky odborník na finanční řízení či fundraising ve správní radě potřeba. *„Ve správní radě nemáme nikoho na fundraising... není to potřeba. Já bych řekla, že devadesát procent peněz jde od [zřizovatele].“*

Ani představitelka správní rady malé nadace nevyjádřila potřebu mít ve správní radě odborníka na fundraising. *„Správní rada neuvažuje o angažování odborníka*

přes fundraising do správní rady. Spíše uvažuje o možnosti fundraisera najmout. Tak by byl fundraiser motivován finančně na získávání prostředků.“

Podobně ve správních radách nebývá odborník na public relations, a správní rady cítí, že zde mají nadace rezervy. *„Ani to PR není tak důležitý. I když teď jsme o tom mluvili, že bychom to možná měli změnit, protože kolik lidí ví, že existujeme. A to by se mělo změnit.“* Tuto situaci potvrdila i kolegyně výše citovaného respondenta. *„Právě před čtrnácti dny jsme na správní radě jednali o tom, jestli tady nepracuje v přílišném utajení a jestli by někdy to PR nebylo na škodu. Tak jsme sešli a klábosili si, co by se asi tak dalo dělat a nedalo.“* I malé nadace mají problém s PR. *„PR je zanedbané. Nadace nemá vypracovanou PR strategii. Aktivně se PR nikdo ve správní radě nevěnuje.“*

Poněkud odlišná situace je u firemních nadací. Firemní nadace řeší zajištění odborných funkcí ve správní radě tím, že využívají podporu z firmy. *„Jednotlivé funkce jsou u nadace úplně zbytečné, protože máme background v korporaci, která má všechna oddělení a jsou v tom opravdu velmi dobří...v nadaci máme viceprezidentku, finančního ředitele a tiskového mluvčí zřizovatele. Takže kdyby nadace zřizovala jakoukoli takovouhle funkci sama, tak bude vždycky horší...Předseda správní rady, který je finanční ředitel, a jeho zástupce, který je tiskový mluvčí, mají stejnou náplň práce ve firmě i v nadaci. Takže věci, co dělají pro nadaci, dělají v rámci své pracovní doby.“*

Obecně lze konstatovat, že lidé přijímají členství ve správní radě nadace, neboť mají zájem na tom, aby se rozvíjela občanská společnost a jsou ztotožnění s posláním organizace. *„Já nejsem odborník z neziskového sektoru, já jsem v podstatě nadšenec a sleduji činnost této nadace od jejího počátku, svým myšlenkovým nastavením jsem osoba, která chce věnovat svůj volný čas k tomu, aby se neziskový sektor a občanská společnost rozvíjeli a v mém případě jsem si k tomu vybral tuto nadaci.“* *„Nabídka stát se členkou správní rady [nadace] mě potěšila. Sleduji je tak od začátku devadesátých let. Tak jsem věděla, že dělají dobré a, slušné věci.“*

6.2.5 Informovanost veřejnosti o činnosti nadace

Nadace informují o projektech, které podporují ve svých výročních zprávách. Tyto obsahují výčet podpořených projektů a osob, tak jak ukládá zákon o nadacích a nadačních fondech. Ve výročních zprávách bývají uvedeny příklady podpořených

projektů, bývá popsána aktiva, která v rámci projektu proběhla. Není zde však uvedeno, jaký byl dopad projektu, např. jak daný projekt zlepšil kvalitu života cílové skupiny.

Rovněž se setkáváme s informací o počtu úspěšně realizovaných projektů. Co však znamená „úspěšně realizovaný projekt“?

Jsou-li ve výroční zprávě uvedeny cíle projektů, chybí zde již informace, zda se tyto cíle podařilo naplnit.

K tomu aby byl obraz o činnosti nadace úplný, chybí uvedení toho, co se nepovedlo, tj. jaké projekty nenaplnily očekávání.

Výsledky a diskuze

Nadace jsou vlivné instituce s daňovými úlevami, avšak je poněkud alarmující, jak členové správních rad nadací chápou odpovědnost a komu se cítí být odpovědni při správě „cizích“ peněz.

Výzkum, který jsem v rámci diplomové práce realizovala, ukázal, že nadace velmi často omezují klíčové stakeholdery pouze na dominantní dárce. Těm se cítí být odpovědni. Nemůžeme proto hovořit o „aroganci nadací“ ve smyslu, že by se nadace necítily být nikomu odpovědné, avšak je otázkou, zda znají skutečné potřeby dané komunity. Nadace sice deklarují, že znají potřeby svých „klientů“, avšak žádný z respondentů neuvedl, že by měli přehled o tom, jaký dopad mají projekty, které podporují.

Respondenti všech oslovených nadací však uvedli, že jednají v souladu se zákonem o nadacích a nadačních fondech, resp. zákonem o veřejných sbírkách. Tam jakoby jejich odpovědnost končila.

S odpovědností souvisí i to, jak nadace informují veřejnost o své činnosti. Z mého výzkumu vyplynulo, že velké a firemní nadace mají zvládnuté PR, malé nadace toto velmi podceňují. Je však otázkou, o čem veřejnost informují. To, jak nadace prezentují veřejnosti svou činnost, je poněkud zkreslené. Všechny nadace bez rozdílu ve svých výročních zprávách uvádějí pouze výčet projektů, které podpořili. V žádné výroční zprávě jsem nenašla informaci o tom, jaký byl dopad projektů, které podpořili. Veřejnost se tak už nedozví, které z projektů, byly skutečně úspěšné a které nikoliv. O čem vypovídají informace, kolik projektů nadace podpořila, když nevíme, jaký byl jejich dopad?

Co se týče složení správní rady, mohu konstatovat, že složení správních rad je poměrně diverzifikované, takže nejde o to, že by ve správní radě nebyli ti správní lidé. Často se setkáváme s tím, že jsou ve správní radě experti na různé dílčí oblasti (PR, finanční řízení). Otázkou zůstává, zda skutečně dohlíží na to, jak je naplňováno poslání nadace, když nejsou schopni říci, komu jsou odpovědni.

Co se týče oddělené oblasti vedení a řízení, mohu konstatovat, že jsem se v žádné z odpovědí nesetkala s tím, že by se správní rada zabývala činnostmi, které spadají do pravomocí výkonného ředitele.

Z výše uvedených důvodů je proto žádoucí, aby nadace změnily svou filosofii a odpovědně naplňovaly obecně prospěšné cíle, které si stanovily.

Právě v souvislosti s tím, že nadace nejsou schopné říci, komu jsou odpovědné, by bylo zajímavé realizovat výzkum mezi klíčovými stakeholdery nadací, jak ti vnímají činnost nadací. Věřím, že tato zpětná vazba povede k větší otevřenosti nadací vůči veřejnosti.

Mám-li shrnout výsledky své diplomové práce, tak členové správních rad mají upřímný zájem o to, aby se rozvíjela občanská společnost, chybí jim však strategický přístup, v rámci kterého byl zjišťovali, jaké jsou potřeby všech klíčových stakeholderů a jaký je reálný dopad projektů, které podporují. Jen za předpokladu, že bude mít správní rada přehled o efektivitě svých aktivit a bude o nich náležitě informovat, bude její jednání odpovědné.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

- Beránek, Petr. 2008. „Daně v nestátních neziskových organizacích“. In *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*. Praha: AGNES, s. 129 – 154.
- Brown, William A.. 2005. “Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations”. *Nonprofit Management and Leadership* (vol. 15, no. 3): s. 317 – 339.
- Brudney Jeffrey L., Dautel Nobbioová Patricia. 2002. Training Policy Governance in Nonprofit Boards of Directors. *Nonprofit Management & Leadership* (vol. 12, no. 4): s. 387 – 408.
- Cabada, Ladislav, Michal Kubát a kol. 2002. *Úvod do studia politické vědy*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Carver John, Oliverová Caroline. 2002. *Corporate Boards That Create Value*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Carverová, Miriam. 2008. Ten Questions to Ask When Invited to Join the Boardroom. *Nonprofit World* (vol. 26, number 5): s. 20 – 22.
- Contente, William. 2002. Reviewing the CEO: A Guide for Nonprofit Boards. *Nonprofit World* (Volume 20, Number 6): s. 32 – 35.
- Deverová, Lenka. 2007. *Studijní text - Ekonomika a právo II*. nepublikovaný rukopis.
- Deverová, Lenka. 2008a. *Práva a povinnosti členů správních a dozorčích rad nadací, nadačních fondů a obecně prospěšných společností*. Praha: Fórum dárců.
- Deverová, Lenka. 2008b. „Typologie neziskových organizací v ČR.“ *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*. Praha: AGNES, s. 5 – 45.
- Dohnalová, Marie, Jaroslav Malina. 2006. *Slovník antropologie občanské společnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Fleishman, Joel L. 2007. *The Foundation*. New York: Public Affairs.
- Frištenská, Hana. 2003. Vývoj organizované filantropie po roce 1990. *Panorama biologické a kulturní antropologie*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana.
- Frištenská, Hana. 2008. „Stát a nestátní neziskové organizace.“ *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*. Praha: AGNES, s. 89 – 113.
- Frumkin, Peter. 2002. *On Being Nonprofit.: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge: Harvard University Press.

Frumkin, Peter. 2006. *Strategic Giving. The Art and Science of Philanthropy*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

Cholenský, Robert. 2005. Když se řekne veřejná prospěšnost právnické osoby. *Via Iuris* (II/2005): s. 25 – 29.

Millerová, Judith L. 2002. The Board as a Monitor of Organizational Activity. *Nonprofit Management and Leadership* (vol. 12, no.4): s. 429 – 450.

Mogensenová, Susan. 2002. What Are the Other Models. *Board Leadership* (number 64): s. 1- 2.

Oliverová, Caroline. 2003. Why Size Matters. *Board Leadership* (number 67): s. 1 - 3.

Porter, Michael E. Porter, Mark R. Kramer. 1999. Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review* (November – December): s. 121 – 130.

Šedivý, Marek, Turnerová, Jolana. 2003. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: ICN, o.p.s.

Wyattová, Marilyn. 2004: *Jak spravovat nevládní neziskové organizace: Správní rady a předsednictva*. Budapest: The European Center for Not-for-Profit Law.

Internetové zdroje

Buchanan, Phil, Ellie Butteau, Sarah Di Troia, Romeo Hayman. 2005. *Beyond Compliance: The Trustee Viewpoint on Effective Foundation Governance*. [online]. [cit. 2009-07-02]. Dostupné z: <http://www.effectivephilanthropy.org/images/pdfs/CEP_Beyond_Compliance.pdf>.

Fórum dárců. 2009. www.donorsforum.cz.

Hospodářské noviny. 2009. *Madoff nehrál čistě v byznysu i golfu*. [online]. [cit. 2009-07-02]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-33570430-madoff-hral-neciste-v-byznysu-i-golfu>>.

ICN. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2009*. [online]. [cit. 2009-06-29]. Dostupné z: <http://neziskovky.cz/dataPublic/attachments/c5d18f78246a5c2b003c532e7b30b9d5/stat_NNO_tabulka_1990_2009.pdf>.

Kristof, Nicholas. 2009. *Madoff and America's (Poorer) Foundations*. [online]. [cit. 2009-08-28]. Dostupné z: <<http://kristof.blogs.nytimes.com/2009/01/29/madoff-and-americas-poorer-foundations/>>.

Listening to Grantees. What nonprofits value in their foundation funders. 2004. The Center for Effective Philanthropy. [online]. [cit. 2009-07-28]. Dostupné z:

<http://www.effectivephilanthropy.org/images/pdfs/ListeningToGrantees_reprint.pdf>.

National Committee for Responsive Philanthropy. 2004. *Serving Time... On Foundation Boards*. Washington: National Committee for Responsive Philanthropy. [online]. [cit. 2009-07-28]. Dostupné z: <<http://www.ncrp.org/files/ServingTime.pdf>>.

Pospíšil, Miroslav, Tomáš Rosenmayer. 2004. *Ekonomika nadačních subjektů: dvě úvahy na závěr*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [online]. [cit. 2009-06-25]. Dostupné z: <[http://www.ecvns.cz/soubory/Vize_ceskeho_nadacniho_sektoru_\(dve_uvahy_na_z_aver\).pdf](http://www.ecvns.cz/soubory/Vize_ceskeho_nadacniho_sektoru_(dve_uvahy_na_z_aver).pdf)>.

Principy etického chování nadací. Fórum dárců. [online]. [cit. 2009-06-25]. Dostupné z: <<http://www.osf.cz/download/files/eticky-kodex.pdf>>.

Rosenmayer Tomáš a kol. 2004. *Ekonomické výsledky nadačních subjektů v roce 2002*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [online]. [cit. 2009-06-25]. Dostupné z: <http://www.e-cvns.cz/soubory/Ekonomicke_vysledky_NS_2002.pdf>.

Visions and Roles of Foundations in Europe. 2004. London School of Economics. [online]. [cit. 2009-08-02]. Dostupné z: <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/projects/Visions_and_Roles/visions_default.htm>.

Vnímání filantropie; postoje veřejnosti. 2007. Fórum dárců. [online]. [cit. 2009-06-22]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/dokumenty/Vybrane_vysledky_vyzkumu_verejneho_mineni-Nadace.doc>.

Výroční zpráva 2007. 2008. Fórum dárců. [online]. [cit. 2009-08-25]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/dokumenty/VZ_FD_2007.pdf>

Výzkum veřejného mínění pro Fórum dárců. 2005. neziskovky.cz. [online]. [cit. 2009-08-22]. Dostupné z: <neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/vyzkum_verejneho_mineni.pdf>.

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2008. Neziskovky.cz. [online]. [cit. 2009-08-25]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/ICN/Zprava_o_stavu_NS_2008.pdf>.

Zákony a právní předpisy

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Statistika počtu nadací v letech 1992 – 2009

Tab. č. 2 Výše registrovaného nadačního jmění – nadace

Tab. č. 3 TOP 10 nadací dle výše poskytnutých nadačních příspěvků

Tab. č. 4 Poskytnuté nadační příspěvky – firemní zřizovatel nadace

Seznam příloh

Příloha 1 Scénář rozhovoru se členy správních rad nadací

Okruhy otázek:

Odpovědnost správní rady

- Jaké je poslání nadace? vztah poslání - odpovědnost
- Jak správní rada (člen) chápe odpovědnost? Komu se cítí být odpovědná? Jak je naplnění odpovědnosti monitorováno – poslání, činnost nadace?
- Kdo jsou klíčoví stakeholdeři nadace? Jak jsou zájmy stakeholderů zohledněny při naplňování poslání a výkonu činností nadace?
- Jsou si členové rady vědomi, jaká jsou očekávání klíčových stakeholderů?
- Jak jsou klíčoví stakeholdeři ve správní radě zastoupeni?
- Přijímání a zaškolení nových členů správní rady

Hodnocení výkonnosti nadace

- Na základě jakých kritérií hodnotí správní rada činnost organizace? Jaké indikátory používá k hodnocení efektivity? Jsou jasně definovány? Nejsou-li, podle čeho se jednotliví členové nadace při hodnocení řídí? Jak jednotliví členové rady mohou přispět ke zlepšení výkonu organizace?
- Zabezpečení potřebných zdrojů

- Definování, monitorování a zdokonalování programů a služeb – jakým způsobem je měřena efektivita programů? Jak členové správní rady znají jednotlivé programy?
- Posilování pozitivního vnímání organizace veřejností – PR
- Zabezpečování právní a etické bezúhonnosti – je definováno jaké projekty nadace nepodporuje a od koho nepřijímá dary, resp. finanční prostředky?

Vztah výkonný ředitel – správní rada (agent – principal)

- Výběr výkonného ředitele – kritéria výběru
- Podpora výkonného ředitele a hodnocení jeho výkonu, je definováno rozhraní? (možné oportunistické chování, nevyváženost v informovanosti, maximalizace vlastních preferencí – agent - ředitel má více informací než principál - správní rada. Jak byste popsal/a vztah ředitele/lky organizace a správní rady?

O autorce

Bc. Gabriela Zdražilová vystudovala sociální a kulturní antropologii na Filosofické fakultě Západočeské univerzity v Plzni.

V současné době pracuje jako konzultantka v poradenské firmě CS-PROJECT. Zde se zaměřuje na rozvojové projekty v oblasti lidských zdrojů.

Ve svém volném čase překládá do angličtiny titulky k filmům a realizuje vlastní neziskové projekty zaměřené na rozvoj místních komunit. V roce 2007 realizovala na sídlišti Hůrka projekt Piknik kino. Nyní připravuje projekt Očima lidí, zaměřený na fotografickou veřejnost z Prahy 1.

Slovník nejdůležitějších pojmů

dopad - to, jak vstupy a výstupy změnilly situaci ve společnosti, vytvořily nové příležitosti a byly veřejně prospěšné

majetek nadace tvoří nadační jmění a ostatní majetek nadace.

nadace - účelové sdružení majetku, zřízená a vzniklé pro dosahování obecně prospěšných cílů

nadační dar - vše, co je poskytnuto třetí osobou nadaci k dosahování účelu, pro který byla nadace zřízena

nadační příspěvek - vše, co je poskytnuto nadací v souladu se zákonem a statutem třetí osobě k účelu, pro který byla nadace zřízena.

obecně prospěšný cíl - zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu

odpovědnost - ochota, resp. povinnost přičítat si a nést následky svých činů i činů druhých (Dohnalová, Malina, 2006)

stakeholder - jakákoliv skupina či jedinec, který může ovlivnit a je současně ovlivněn realizací cílů organizace.

Nadační investiční fond (NIF) - finanční zdroj určený k podpoře rekonstrukce nadačního sektoru a vzniku nezávislých finančních zdrojů v neziskových oblastech. Finanční příspěvek získalo celkem 73 nadací.

policy - konkrétní opatření při utváření určité politiky (Cabada, Kubát a kol., 2002)

správní rada - statutární orgán, který spravuje majetek nadace, řídí činnost nadace a rozhoduje o všech záležitostech nadace.

statutární orgán - orgán, který činí právní úkony právnické osoby ve všech věcech

strategie - nalezení maximálně efektivních prostředků k dosažení předem stanovených cílů (Frumkin, 2006)

teorie principal – agent – druh organizační teorie, kde principal zastupující vlastníky deleguje odpovědnost na agenta. Tato teorie je postavena na tom, že principal a agent sledují odlišné zájmy. Principal (správce) sleduje zájmy vlastníků, tj. jde mu především o ziskovost, naproti tomu agent (manažer) může sledovat i jiné cíle, např. růst vlastního postavení, zvýšení prestiže, apod.

Rejstřík

dopad, 5, 13, 16, 17, 19, 66, 68, 69, 73, 76, 77, 78, 85

majetek nadace, 23, 27, 28, 32, 85

nadace, 1, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 56, 59, 62, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 82, 83, 85

nadační dar, 85

Nadační investiční fond, 4, 41, 85

nadační příspěvek, 9, 28, 29, 32, 34, 46, 85

obecně prospěšný cíl, 5, 12, 85

odpovědnost, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 20, 48, 52, 53, 56, 57, 58, 60, 65, 66, 69, 74, 77, 82, 85

policy, 85

správní rada, 4, 5, 8, 9, 17, 23, 24, 27, 28, 31, 33, 34, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 77, 78, 82, 83, 85

stakeholder, 85

statutární orgán, 6, 8, 31, 32, 85

strategie, 8, 14, 15, 18, 41, 53, 56, 59, 70, 85

teorie principal – agent, 52, 85