

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií

Katedra studií občanské společnosti



NADACE VE ŠVÝCARSKU

Diplomová práce

Autorka práce: Bc. Martina Špaková

Vedoucí práce: Mgr. Marek Skovajsa, Ph.D.

Praha 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy v Praze a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 17. září 2008

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Marku Skovajsovi, Ph.D. za odborné vedení této práce, za jeho inspirativní rady a vstříčný přístup. Dr. Phillipu Eggerovi a Dr. Georgu von Schnurbeinovi děkuji za ochotné poskytnutí odborných konzultací ohledně švýcarského nadačního sektoru a dostupné literatury. Mé poděkování patří i rodině a přátelům za jejich pomoc a podporu.

Obsah

Abstrakt	5
Klíčová slova.....	6
Seznam používaných zkratk	7
1. Úvod	8
1.1 Cíle	8
1.2 Struktura	9
1.3 Metodologie.....	9
2. Základní vymezení nadací ve Švýcarsku	10
2.1 Nadace a neziskový sektor	10
2.2 Nadace, státní a tržní sektor.....	11
2.3 Historie nadací ve Švýcarsku	13
2.4 Typologie nadací	14
2.5 Zastřešující spolky.....	20
3. Právní prostředí pro nadace ve Švýcarsku.....	22
3.1 Novelizace švýcarského nadačního práva	22
3.2 Platné právní předpisy	24
3.2.1 Založení nadace.....	24
3.2.2 Daňové úlevy	25
3.2.3 Dozorčí úřady.....	26
3.2.4 Revizní orgán	27
3.3 Srovnání právního prostředí ve Švýcarsku a v ČR.....	28
4. Statistické údaje o nadacích ve Švýcarsku	32
4.1 Počet nadací.....	32
4.2 Zaměstnanost v nadacích.....	36
4.3 Majetek nadací.....	36
4.4 Zřizovatelé nadací	39
5. Problematika řízení nadací.....	43

5.1 Řízení nadací	45
5.1.1 Pojem řízení nadací	45
5.2.2 Rizika spojená s řízením nadací	46
5.2 Problematika posuzování kvality řízení	49
5.3 Typologie systémů zajišťování kvality.....	51
5.4 Příklady mezinárodně platných systémů	53
5.4.1 Norma ISO	53
5.4.2 Model Evropské nadace pro management kvality	54
5.4.3 Evropské centrum pro nadace	56
5.5 Příklady z jiných zemí	56
6. Systémy zajišťování kvality pro nadace a další NO ve Švýcarsku.....	60
6.1 Certifikát nadace ZEWO	61
6.2 NPO-Label für Management Excellence.....	64
6.3 Swiss GAAP FER 21.....	67
6.4 Swiss NPO-Code	68
6.5 Swiss Foundation Code	72
6.6 Srovnání Swiss NPO-Code a Swiss Foundation Code.....	75
6.7 Závěrečné zhodnocení systémů zajišťování kvality NO ve Švýcarsku.....	78
7. Podněty do diskuse o systémech zajišťování kvality pro neziskové organizace v ČR	82
Závěr	86
Seznam použité literatury a zdrojů	91
Seznam použitých tabulek, grafů, obrázků a příloh.....	96
Přílohy.....	97
Slovník nejdůležitějších pojmů.....	100
O autorce	102
Rejstřík	103

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zachytit charakteristické znaky švýcarského nadačního sektoru, popsat vývoj, kterým prošel, vyzdvihnout specifika a podstatné rozdíly ve srovnání s českými nadacemi. Dále se zde zaměřuji na systémy zajišťování kvality pro nadace a jiné neziskové organizace, které ve Švýcarsku fungují. Na základě jejich analýzy zhodnocuji možnost zavádění obdobných systémů v ČR. Po úvodní kapitole následuje základní vymezení švýcarského nadačního sektoru, jeho historie a typologie. Ve třetí kapitole popisuji platné právní předpisy pro nadace ve Švýcarsku a srovnávám je s příslušným zákonem v ČR. Statistické údaje o nadacích představuje čtvrtá kapitola. Pátá kapitola je věnována problematice řízení nadací a zavádění systémů zajišťování kvality. Existující švýcarské standardy pro nadace a další neziskové organizace analyzuji a srovnávám v šesté kapitole. V sedmé kapitole shrnuji na základě získaných poznatků několik bodů, jež jsou důležité v diskusi o zavádění analogických systémů v České republice.

Abstract

The aim of this master thesis is to point out the key characteristics of the foundations in Switzerland, to describe their development, underline some specific features and compare them to the foundations in the Czech Republic. Further on, I focus on the systems of quality assurance for foundations and other non-profit organisations, which can be found in Switzerland. Based on their analysis I consider the possibility of implementing of similar systems into the Czech non-profit sector. After the introductory chapter, basic definitions, the history and the typology of the Swiss foundations follow. In the third chapter I describe current legislation concerning foundations and confront it with the laws for foundation in the Czech Republic. Statistical data about the foundations in Switzerland are summed up in the fourth chapter. The next chapter presents the topics of foundation governance and related systems of quality assurance. The existing standards for Swiss non-profit organisations are characterised in the sixth chapter. As a result of previous analysis, in the seventh chapter I summarize some important points for the discussion about using similar systems in the Czech Republic.

Klíčová slova

Certifikace

Cílové organizace

Daňové úlevy pro nadace

Kvalita neziskových organizací

Kodex

Management neziskových organizací

Nadace

Nezisková organizace

Obecná prospěšnost

Právní předpisy pro nadace

Systémy zajišťování kvality

Transparentnost

Typologie nadací

Seznam používaných zkratk

- CERGE-EI – Centrum pro ekonomický výzkum a postgraduální vzdělání -
Národohospodářský ústav (Center for Economic Research and Graduate
Education - Economics Institute)
- CVNS – Centrum pro výzkum neziskového sektoru
- ČR – Česká republika
- GAAP – Obecně uznávané principy účetnictví (Generally accepted accounting principles)
- HDP – Hrubí domácí produkt
- CHF – Švýcarský frank
- EFC – Evropské centrum pro nadace (European Foundation Centre)
- EU – Evropská unie
- EFQM – Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality
Management)
- EFTA – Evropské sdružení volného obchodu (European Free Trade Union)
- FDP – Liberálně demokratická strana (Freisinnig-demokratische Partei)
- FER – Odborná účetní doporučení (Fachempfehlungen zur Rechnungslegung)
- ISO – Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organisation for
Standardisation)
- KPGH – Konference prezidentek a prezidentů velkých humanitárních organizací
(Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Grossen Hilfswerke)
- NIF – Nadační investiční fond
- NO – Nezisková organizace
- NPO – Nonprofit Organisation
- PVS – Nadace sociálního zabezpečení (Personalvorsorgestiftung)
- SQS – Asociace pro systémy kvality a managementu ve Švýcarsku (Schweizerische
Vereinigung für Qualitätssysteme)
- TQM – Total quality management
- VMI – Institut pro management sdružení a družstev (Verbandsmanagement Institut)
- ZGB – Švýcarský občanský zákoník (Zivilgesetzbuch)

1. Úvod

Na semestrální pobyt do Švýcarska jsem odjížděla vybavena jenom obecně sdílenými představami, které bývají zdejšímu neziskovému sektoru připisovány – Švýcarsko je rájem pro nadace a sídlí zde velké množství mezinárodních neziskových organizací. Chtěla jsem se dozvědět o něm více a najít téma, které by bylo zajímavé a přínosné i z hlediska českého občanského sektoru.

Nakonec se tímto tématem stal právě nadační sektor a to hned z několika důvodů. Jde o bohatě rozvinutý a dlouhodobě fungující sektor s nadačním jměním v hodnotě desítek miliard švýcarských franků a velkým potenciálem. Nadace jsou ve Švýcarsku jako jediné ze všech forem neziskových organizací relativně dobře statisticky podchycené a jejich zkoumání je možné zakládat na existujících faktech. Kromě toho mě lákalo prověřit s využitím informací, které jsem měla k dispozici, do jaké míry a v čem je pravdivý výrok o Švýcarsku jakožto ráji pro nadace.

Ukázalo se, že i švýcarský nadační sektor si prošel svým vývojem. Bylo potřeba řešit několik problémů, některé až na podnět kauz, které vyšly na povrch. Pohled na jeho vývoj a současný stav je z mnoha hledisek zajímavý i pro nás a přímo se nabízí některé oblasti porovnávat. Nedávno se ve Švýcarsku měnil zákon o nadacích a v ČR se v konečné fázi příprav nachází nový Občanský zákoník, který ovlivní i chod nadací. V ČR se diskutuje o zavedení certifikátů pro nadace a další neziskové organizace. Ve Švýcarsku již dlouhá léta certifikační systém funguje a vznikají další systémy zajišťování kvality. Tyto a mnohé další skutečnosti jsou podnětným východiskem pro bližší náhled do fungování nadací ve Švýcarsku a jeho analýzu.

1.1 Cíle

Ve své diplomové práci se zaměřuji na nadační sektor ve Švýcarsku. Moje zkoumání má následující základní cíle:

1. Zachytit charakteristické znaky švýcarského nadačního sektoru a změn, které v něm proběhly.
2. Vyzdvihnout specifika a rozdíly oproti situaci nadací v ČR.

3. Analyzovat systémy zajišťování kvality nadací a dalších neziskových organizací, které ve Švýcarsku fungují. Prozkoumat jejich aplikovatelnost v ČR.

1.2 Struktura

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola je úvodní, popisuje základní cíle, strukturu a používanou metodologii.

Ve druhé kapitole nabízím základní vymezení švýcarského nadačního sektoru: shrnuji jeho vývoj a objasňuji bohatou typologii existujících nadací. Třetí kapitola je věnována právnímu prostředí pro nadace ve Švýcarsku. Představuji v ní platné právní předpisy a popisuji nejdůležitější změny, které přinesla nedávná novelizace zákona o nadacích. Závěr kapitoly tvoří srovnání právního prostředí ve Švýcarsku a ČR. Statistické údaje o nadacích ve Švýcarsku mohou čtenáři najít v kapitole čtvrté, kde poskytují dostupné údaje o počtu, majetku, zaměstnanosti či o zřizovateli nadací.

V páté kapitole se přesouvám ze Švýcarska na obecnější rovinu problematiky řízení nadací. Snažím se najít odpověď na otázky spojené se zaváděním systémů zajišťování kvality do neziskových organizací, nabízím teoretická východiska, náhled situace na mezinárodní úrovni i řešení z jiných zemí. Šestá kapitola je zaměřena na existující švýcarské standardy, jejich analýzu a srovnání. Cílem sedmé kapitoly je na základě získaných poznatků přispět do diskuse o systémech zajišťování kvality pro neziskové organizace v ČR a upozornit na podstatné aspekty, které z mého výzkumu vyplynuly.

Nejdůležitější výsledky této práce shrnuje závěr.

1.3 Metodologie

Hlavními metodami této práce jsou studium odborné literatury a analýza primárních i sekundárních pramenů.

Čerpala jsem hlavně ze zahraniční literatury v původním znění. Všechny překlady z ní jsou moje vlastní. Základ tvoří publikace od autorů Purschert, von Schnurbein, Egger, Specher, od sdružení SwissFoundations a další. Z českých zdrojů jsem využívala zejména studie Centra pro výzkum neziskového sektoru (CVNS). Práce je postavena i na četných internetových zdrojích.

2. Základní vymezení nadací ve Švýcarsku

2.1 Nadace a neziskový sektor

Nadace bývají obecně zařazovány do tzv. třetího, neziskového sektoru. Ve Švýcarsku do něho spolu s nadacemi patří dvě další právní formy nevýdělečných organizací: sdružení a družstva.

Sdružení představují nejpočetnější skupinu, a jelikož nemají registrační povinnost, není možné určit jejich přesný počet. Existuje i poměrně velké množství neformálních seskupení, která fungují bez oficiálního založení jako právnických osob. Odhaduje se, že ve Švýcarsku funguje celkově kolem 100 tisíc sdružení¹ (Wagner, 2007: 42). Wagner se domnívá, že hlavním důvodem pro jejich velké rozšíření je, že právní předpisy umožňují jejich rychlé založení bez zásahu státu a nutnosti se registrovat.

Družstva jsou ve švýcarských právních předpisech definována jako „korporace s neomezeným počtem členů, které slouží zejména na podporu a zajištění ekonomických zájmů jeho členů“ (Wagner, 2007: 43). Nejčastěji se tato právní forma objevuje v zemědělství, pojišťovnictví nebo u spořitelén. Na konci roku 2004 bylo podle údajů Spolkového statistického úřadu v obchodním rejstříku zaregistrováno více než 12 tisíc družstev. Ani zdaleka však není možné všechna tato družstva s převážně hospodářskými účely považovat za typické neziskové organizace (NO). Nejblíže se této definici přibližují bytová družstva, která jsou sdružena ve společné asociaci (Wagner, 2007).

Nadační sektor je poměrně členitý a podobně jako u družstev není možné všechny formy nadací zařadit do neziskového sektoru. Jeho detailnější charakteristiku přináší další kapitoly.

Jak je zřejmé z předchozího textu, neziskový sektor ve Švýcarsku není možné vnímat jako homogenní celek nebo jako souhrn všech sdružení, družstev a nadací. Tyto subjekty totiž nemusí mít nutně neziskový charakter. Fungují jako samostatné právní formy a člení se na další podskupiny s rozdílnou charakteristikou a zaměřením.

¹ Toto číslo bylo odhadnuto na základě registrů pošt (Wagner, 2007: 42).

Ze statistického hlediska je takřka nemožné sestavit vypovídající obraz o nadacích, družstvech a sdruženích, které by se dali vnímat jako neziskové. Chybí registrační povinnost a navíc se zmiňované právní formy neziskových subjektů řídí vlastními pravidly a předpisy. Jediná existující statistika vychází ze zavedené klasifikace hospodářských subjektů, podle které neziskové subjekty spadají pod „organizace s nevýdělečným charakterem sloužící domácnostem“ (Wagner, 2007: 46). Z posledních průzkumů z roku 2000 vyplývá, že ve Švýcarsku pracuje v těchto organizacích celkem 285 tisíc lidí, což odpovídá 9 % celkové zaměstnanosti. Neziskový sektor se v tom samém roce podílel čtyřmi procenty na celkovém HDP (Purschert, 2004: 55).

2.2 Nadace, státní a tržní sektor

Na úvod je důležité objasnit i vztah nadací k dalším sektorům – státnímu a tržnímu. Nadace a jejich činnost totiž není možné vnímat izolovaně. Ve Švýcarsku je okruh spolupráce poměrně široký a nabývá nejrůznějších podob.

Pro lepší nastínění stávající situace použijí výsledků výzkumu „Vize a role nadací v Evropě“, do kterého se zapojila i Česká republika. Kromě jiného v něm bylo také zkoumáno, jaké postavení mají nadace v souvislosti s jinými sektory, jestli s nimi spolupracují a snaží se je doplňovat nebo nikoli. Výzkum ukázal, že nadacím ve Švýcarsku není možné najít jednotnou identitu. Podle působnosti je můžeme rozdělit do čtyř skupin, které je potřeba vnímat jen jako navzájem se nevyklučující tendence (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2006).

1. *Sociálně-státní* skupina je tvořena nadacemi, které poskytují komplementární služby ke službám státním a to především v sociální a zdravotní oblasti. Příkladem je Helmut Horten Stiftung², která v kantonu Tessin v italské části Švýcarska doplňuje veřejné zdravotnické služby.³

² Stiftung je německé slovo pro nadaci.

³ V roce 2000 založila Institut pro biomedicínský výzkum a na jeho chod na následujících pět let věnovala 10 milionů švýcarských franků.

2. Do tzv. *korporativistické*⁴ skupiny patří nadace, které jsou úzce napojeny na státní systém, přičemž je těžké odlišit, zda působí substitutivně nebo komplementárně. Nadace jsou administrativně napojené na státní správu a musí se jí přizpůsobovat. Typickým příkladem je nadace Pro Senectute, která pečuje o seniory. Se státem a veřejnou správou má uzavřenou smlouvu, ve které se zavazuje nejen poskytovat určité služby, ale i garantovat jejich kvalitu a dohlížet na ni (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2003: 316). Univerzitní a kantonální nemocnice v Bernu *Inselspital*⁵, která byla založena jako nadace a sehrává v této oblasti klíčovou roli ve zdravotnictví, je závislá na veřejných přispěvcích.⁶ Kanton tak může nepřímo ovlivňovat chod nadace a její rozhodování.

3. Do *liberální* skupiny se zařazuje většina švýcarských nadací. Jde o na státu nezávislé nadace sledující vlastní cíle, které nejsou nutně ve shodě s programy a prioritami státu. Jsou orientovány na výstup, což znamená, že se zaměřují na konkrétní výsledky své práce a ne na obecné blaho společnosti. Propagují většinou inovativní nápady a sociální změnu. Příkladem je Gebert Rűf Stiftung se sídlem v Basileji, která podporuje projekty z oblasti vědy, výzkumu a podnikání. Některé z těchto nadací využívají i tzv. public-private partnership (spolupráce s veřejnou a soukromou sférou). Příkladem je Jacobs Foundation - její inovativní projekt „Moving Alps“ zahrnuje tréninkové programy pro mladé lidi, kteří žijí v alpských oblastech. Cílem nadace je pomoci najít těmto lidem práci a vylepšit ekonomickou infrastrukturu v těchto rurálních oblastech. Nadace iniciovala tento projekt pod podmínkou, že se na něm bude podílet i veřejný sektor. Navíc se jí podařilo zapojit do projektu i zástupce ziskové organizace, konkrétně Swisscom AG (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2004).

4. *Hospodářství blízká* skupina se vyvinula na základě dlouhodobé filantropické činnosti švýcarských firem. Kromě obecně prospěšného účelu sledují tyto firemní nadace jakousi „image“ firmy. Činnost nadace a vybrané podporované projekty jsou v souladu se strategickými cíli firmy. Za všechny zmiňuji např. kulturní nadaci UBS, Ernst Göhner

⁴ Švýcarsko bývá často označováno jako korporativistická krajina, avšak ve skutečnosti se odlišuje od neokorporativistických systémů v Rakousku a Německu (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2004).

⁵ Pro víc informací ohledně bernské *Inselspital* viz kap. 2.3.

⁶ Kanton Bern jí v roce 2001 poskytl příspěvek v hodnotě 110 milionů dolarů.

Stiftung nebo Accentus Stiftung skupiny Credit Suisse. Tyto nadace se většinou angažují v oblasti kultury, výzkumu a vzdělávání (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2006).

Účelem rozsáhlé spolupráce nadací ve Švýcarsku s ostatními sektory je zefektivnění využití nadačního jmění na stanovené cíle. Co však naopak chybí dost výrazně, je kooperace švýcarských nadací s ostatními nadacemi na evropské úrovni. Skutečnost, že Švýcarsko není členem Evropské unie a ve společnosti přetrvává jakási „EU-skepe“, se přenáší i do nadačního sektoru. Jen málo projektů má přeshraniční charakter. Většina nadací působí na lokální, kantonální nebo národní úrovni a spolupráci s jinými evropskými organizacemi navazuje obvykle kvůli výměně informací či zkušeností (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2006).

2.3 Historie nadací ve Švýcarsku

Nadace ve Švýcarsku mají dlouhou tradici. První zmínky o rodinných, církevních, ale i klasických nadacích se objevují již ve středověku. Zpočátku šlo zejména o církevní nadace, které byly zakládány z křesťanské lásky k bližním. Šlo zejména o pomoc nemocným, chudobince nebo sirotčince (Riemer, 2001). Objevovaly se však i charitativní nadace světského práva, které vytvořily základ pro dnešní klasické nadace. Již v roce 1180 byla v obci Münchenbuchsee založena nadace „pro dobro chudých, zejména pro lidi v nouzi, pro nemocné a pocestné“ známá jako „Johanniterhaus“ (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2006: 93). Nadace vévody z Zähringenu usilovala o vylepšení situace staré nemocnice v Curychu kolem roku 1200. Nejznámějším příkladem je „Ostrovní nemocnice“ (Inselspital) v Berně. Ve své poslední vůli ji založila v roce 1354 Anna Seiler jako světskou organizaci, která má poskytovat péči pro třináct lidí připoutaných na lůžko. Tato nadace funguje dodnes.

V pozdním středověku se začaly objevovat první rodinné nadace a k jejich výraznému nárůstu došlo v 17. století. Jejich účelem bylo sociální zabezpečení rodiny. Vznikaly především pomocí testamentu (von Schnurbein, 2008). První „nadace sociálního zabezpečení“ (Personalvorsorgestiftungen, zkráceně PVS) vznikly během první světové války a jejich důležitost narůstá v roce 1985 zákonem o povinném příspěvku na sociální péči pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

K první kodifikaci nadačního práva došlo v roce 1835 v kantonu Curych a je nejstarší podobnou kodifikací v německy mluvících zemích. Z francouzsky mluvících kantonů pak

v roce 1847 následovala Ženeva. První společný podklad pro nadační právo na spolkové úrovni Švýcarska vznikl v roce 1898. V roce 1907 se nadační právo stalo součástí Občanského zákoníku (Zivilgesetzbuch, zkráceně ZGB), který vstoupil v platnost roku 1911. Až do roku 2006 zůstalo nadační právo ve své podstatě nezměněno (Purschert, von Schnurbein, Becarelli, 2006: 94).

Pro porovnání, nadace se v právním řádu poprvé objevily v Rakouském císařském patentu z roku 1811. Tato právní úprava byla přejata i po vzniku Československa. Období první republiky bylo pro nadace příznivé. Podle údajů, které jsou k dispozici, existovalo v té době například více než 2000 nadací, které podporovaly studenty a jejich donátoři byly církve, světské spolky či dobročinná bratrství (Dohnalová, Malina, Müller, 2003)⁷. Za totalitního režimu byl nadacím zkonfiskován majetek a byly sloučeny do „dobrovolných organizací“ Národní fronty. Nadace se jako samostatní právní pojem vrátila do právního řádu až zákonem z roku 1990, podle kterého měla – podobně jako sdružení – členy (Deverová, 2007). V současnosti se nadace řídí zákonem č.227/1997 Sb., avšak již několik let se připravuje nový občanský zákoník a s ním i nová ustanovení pro nadace.

2.4 Typologie nadací

Švýcarský nadační sektor je ve srovnání s českým mnohem rozmanitější a členitější. Je proto nepochybně zajímavé se alespoň stručně na jeho rozsah podívat a poukázat na charakteristické znaky a rozdíly mezi jednotlivými typy nadací.

Ve švýcarském právu figuruje jenom jeden druh nadačního subjektu: nadace. Zajímavostí je, že v obchodním zákoníku chybí jednoznačná definice pojmu nadace. Odstavec 80, článek 1 říká pouze to, že na zřízení nadace je potřeba věnování jmění na konkrétní účel. Zákon o nadacích vymezuje dva základní typy nadací, veřejnoprávní a soukromoprávní, které se člení na čtyři další v zákoně explicitně uvedené podtypy: klasické, rodinné, církevní nadace a nadace sociálního zabezpečení (PVS). V praxi je situace poněkud odlišná. K nalezení je mnohem více forem nadací, které se dále dají členit podle různých kritérií.

⁷ Pro srovnání, v roce 1912 fungovalo ve Švýcarsku 200 klasických nadací, v roce 1940 to bylo už 1868 nadací (von Schnurbein, 2008: 30). V této době lze tedy český nadační sektor z kvantitativního hlediska považovat za mnohem rozvinutější. Viz i dále kap. 4.1.

Organizace *SwissFoundations*⁸ sestavila minulý rok přehled existujících forem nadací. Účelem bylo poskytnout souhrn kritérií, na základě kterých je můžeme rozlišovat. Tabulka, která z toho vyšla, je však poměrně komplikovaná a může působit zmatečně. Pro potřeby této práce jsem ji proto rozdělila do třech částí (Tab.1, Tab.2 a Tab.3). První tabulka představuje základní rozdělení a druhá ukazuje další možné způsoby, jak nadace rozlišovat. Definice jednotlivých forem a jejich charakteristika jsou uvedeny pod příslušnou tabulkou. Obě tabulky je potřeba chápat jako dotazník – každá nadace si v každém řádku „zvolí“ jednu z charakteristik, která se na její účel, fungování či působnost hodí nejlépe.

Tab.1: *Typologie švýcarského nadačního sektoru I.*

KRITERIUM	ROZDĚLENÍ NADACÍ					
Zřizovatel	Právnícká osoba			Fyzická osoba		
Právní forma	Veřejnoprávní		Soukromoprávní			
	Klasická (obecně prospěšná)	Klasická (obecně prospěšná)	Rodinná	Církevní	PVS	Podnikatelská

Zdroj: *SwissFoundations, 2007*

Stejně jako v České republice, může být ve Švýcarsku zřizovatelem nadace jakákoli právnická nebo fyzická osoba. Právní formy nadace se už však v obou krajinách poměrně dost liší. Obdoba nadace, která je ve Švýcarsku označována jako *veřejnoprávní*, v České republice neexistuje. Takováto nadace je založena tzv. nadačním aktem, který představuje samostatně vydaný zákon. Podléhá veřejnému právu a jde o právnickou osobu se všemi zákonitými náležitostmi, která má nadační jmění a sleduje veřejný cíl (von Schnurbein, 2008: 17). Na rozdíl od soukromoprávní nadace nepodléhá kontrole dozorčího úřadu, ale má vlastní tzv. dozorčí grémia. Nadace jsou pro stanovený účel plně financovány státem. Příkladem je známá kulturní nadace Pro Helvetia, která byla založena v roce 1939 a má za

⁸ SwissFoundations je zastřešujícím sdružením nadací. Viz kap. 2.5.

úlohu „podporovat snahy v kulturní oblasti celošvýcarského významu“⁹ (Pro Helvetia, 2008).

Základním typem *soukromoprávních* forem nadací je tzv. obecně prospěšná neboli klasická nadace, která „se orientuje na obecné blaho a nezištně, pomocí svého finančního majetku, jiných zdrojů, vlastních projektů nebo projektů třetích osob, naplňuje vůli zakladatele nebo zakladatelů“ (von Schnurbein, 2008). Tyto nadace jsou osvobozeny od některých daní a podléhají státní kontrole.

Kromě klasických nadací existují další druhy soukromoprávních nadací: rodinné nadace, církevní nadace, nadace sociálního zabezpečení a podnikatelské nadace.

Rodinné nadace jsou nadace, které slouží na podporu členů rodiny, na jejich vzdělávání nebo podobné účely¹⁰. Nemohou být využívány na pouhé pokrytí životních nákladů a „jenom tak“ vydávat prostředky členům rodiny (Sprecher, Salis-Lütolf, 1999: 198). Podle zákona nejsou rovněž povoleny nadace, které zvyšují životní úroveň rodiny nebo její pověst a postavení. Na rozdíl od klasických nadací se nemusí zapisovat do obchodního rejstříku a nepodléhají státní kontrole. Pokud účel nadace přímo nebo nepřímo slouží víře v Boha, jde o *církevní* nadaci (von Schnurbein, 2008). Do této kategorie nepatří sociální a charitativní účelová zařízení církve. Podobně jako rodinné nadace se církevní nadace podle článku 87 ZGB nemusí zapisovat do obchodního rejstříku a nemají státní dozor.

Další typ představují nadace *sociálního zabezpečení* (PVS). Jde o instituce, které vznikly za účelem důchodového, invalidního a vdoveckého pojištění pro pracující. Představují druhý pilíř třístupňového systému sociálního zabezpečení ve Švýcarsku¹¹, kterého cílem je zajistit pracujícím po odchodu do penze dostatečný finanční příjem. Jejich

⁹ Její činnost je regulována zákonem o nadaci Pro Helvetia z roku 1965 a její činnost v této oblasti je plně hrazena Švýcarskou konfederací. Její rozpočet se pohybuje kolem 33 miliónu CHF (Pro Helvetia, 2008).

¹⁰ Zákon jako příklad uvádí výchovu nebo založení vlastního bydlení (ZGB, §335 odst. 1).

¹¹ První pilíř představuje státní péče, druhý zaměstnanecká a třetí individuální (Sprecher, Salis-Lütolf, 1999: 216). Nadace pro osobní zabezpečení vznikly na základě spolkového zákona o důchodovém, vdoveckém a invalidním zabezpečení z roku 1982. Podle něho má každý poskytovatel práce povinnost založit buď vlastní zřízení na sociální zabezpečení zaměstnanců, nebo se musí do nějakého začlenit.

počet v posledních letech klesá kvůli fúzím a změnám právní formy¹² (SwissFoundations, 2007). V Čechách se o obdobném důchodovém systému zatím jen diskutuje. Rozhodně se však neplánuje, aby fondy, do kterých budou ukládány finanční prostředky, byly vedeny jako nadace. Pravděpodobně je budou vést důchodové správcovské společnosti.

Podnikatelské nadace nejsou výslovně v zákoně o nadacích zmíněny. Již od středověku však představují důležitou součást švýcarského nadačního sektoru, zejména jako zřizovatelé nemocnic nebo charitativních zařízení. Tyto nadace je dále možné rozdělit na ty, které podnikají vlastním jménem¹³ a ty, které vlastní akcie jiných podnikatelských subjektů¹⁴. Druhé zmiňované nadace jsou v některých případech vlastníky větších firem, které tuto formu volí kvůli zajištění stability, resp. zachování nezávislosti (von Schnurbein, 2008: 20). Účel podnikatelské nadace může být veřejně prospěšný, může mít ziskový charakter nebo může představovat kombinaci obou. Někdy je proto poměrně těžké určit hranici mezi nadacemi podnikatelskými a klasickými.

Tab.2: *Typologie švýcarského nadačního sektoru II.*

Kriterium	ROZDĚLENÍ NADACÍ			
	Obecně prospěšné typy nadací	Podporující (<i>Förder-Stiftung</i>)	Příspěvková (<i>Spende-stiftung</i>)	Kombinace podporující a příspěvkové
Způsob naplnění jejich cílů	Grantující		Operující	Smíšené

Zdroj: *SwissFoundations, 2007*

Většinu švýcarských nadací je možné označit jako obecně prospěšné. Jejich způsob fungování a způsob realizace stanovených nadačních cílů se natolik liší, že je možné tento typ nadací ještě dále diferencovat. U nás podobné dělení neexistuje a myslím si, že je

¹² Kromě nadace může jít o družstvo, nebo tzv. zařízení veřejného práva (Sprecher, Salis-Lütolf, 1999: 211).

¹³ V němčině je používán výraz „Trägerstiftungen“, doslova „nosné“ nadace.

¹⁴ V němčině „Holdingstiftungen“, holdingové nadace.

rozhodně zajímavé ho v této práci uvést. Autoři slovníku o švýcarských nadacích podle existující praxe rozlišují čtyři základní typy obecně prospěšných nadací (Tab.2): podporující, příspěvkové, kombinace podporující a příspěvkové a uchovávací¹⁵.

Podporující nadace využívají na naplnění účelů nadace výnosy z nadačního jmění. Nabízí finanční prostředky projektům, které vedou třetí osoby nebo nadace sama. Nemusí jít jen o rozdělování prostředků, nadace se může aktivně zapojovat do určování strategie a směřování její podpory (SwissFoundations, 2007). Do této kategorie spadá většina švýcarských nadací (von Schnurbein, 2008: 20). *Příspěvkové* nadace jsou založeny proto, aby shromažďovaly prostředky z různých zdrojů za účelem podpory řešení nějakého společenského problému (např. rozvojová pomoc, ochrana životního prostředí, sociální problematika atd.). Často nemají velký počáteční kapitál a jsou závislé na aktivním fundraisingu (von Schnurbein, 2008)¹⁶. Nadace v praxi mnohdy fungují jako kombinace obou předchozích. Zvláštní druh nadací ve Švýcarsku představují tzv. uchovávací nadace, které jsou, jednoduše řečeno, vlastníky nějaké „hodnotné věci“ a smyslem nadace je zachování, resp. spravování této věci. Může jít o nemovitost, sbírku umění nebo třeba i vědecký institut¹⁷.

Pokud se na nadace díváme z hlediska způsobu podpory, je možné je rozdělit na operující, grantující a smíšené. Toto dělení je známé i u nás a to z příkladů fungování nadačního sektoru v zahraničí. Základem fungování *operujících* nadací není podpora třetích osob pomocí rozdělování finančních prostředků, ale realizace vlastních cílů a to buď prostřednictvím uchování nějakého hodnotného majetku (např. sbírky umění), prostřednictvím služeb nebo uskutečňováním vlastních projektů (SwissFoundations, 2007).

¹⁵ Použité pojmy jsou mým vlastním překladem, jelikož obdobné formy nadací a názvy pro ně u nás nejsou používány. Vycházela jsem z popisu zaměření nadace a jejího účelu. Odpovídající německé výrazy lze najít v tabulce (Tab.2).

¹⁶ Von Schnurbein uvádí, že speciální formu této nadace představují zejména v Německu se rychle rozvíjející tzv. *občanské nadace*, do kterých vkládají prostředky jak podniky, tak i občané a to za účelem realizace místních projektů pro zlepšení životních podmínek (von Schnurbein, 2008: 21).

¹⁷ Příkladem je Fondation Beyeler z městečka Riehen u Basileje, která vlastní poměrně hodnotnou sbírku obrazů. Vystavuje jí ve své galerii a pořádá tam i další akce (Fondation Beyeler, 2008). Nebo také nadace Schloss Lenzburg, jejímž hlavním cílem je uchování tohoto hradu (von Schnurbein, 2008).

Grantující nadace nerealizuje vlastní projekty, ale podporuje činnost třetích osob. V praxi se často objevují nadace, které jsou kombinací obou forem¹⁸.

Ve skutečnosti se výše popsané kritéria často prolínají. Jako příklad lze uvést Christoph Merian Stiftung (CMS), která ročně vydá 7 miliónů švýcarských franků (CHF)¹⁹ na různé obecně prospěšné účely či projekty a zároveň investuje 10 miliónů CHF do vlastních projektů. Své aktivity financuje převážně z nadačního jmění, no přijímá i dary a příspěvky (CMS, 2008).

Tab.3: *Typologie švýcarského nadačního sektoru III.*

Kritérium	ROZDĚLENÍ NADACÍ				
	Původ prostředků (zdrojů)	„Hodnotná věc“ (<i>Trägerschafts-stiftung</i>)	Klasický zřizovatel (<i>Förderstiftung</i>)	Příspěvky, fundraising (<i>Spendestiftung</i>)	Zisky z podnikání (Podnikatelská)
Pole působnosti	Lokální	Regionální	Národní	Mezinárodní	
Dozorčí úřad	Místní	Kantonální	Spolková		
Daňové úlevy	Obecně prospěšná: osvobozena od daní		Částečně obecně prospěšná: částečně osvobozena od daní	Neuznána obecně prospěšnou: neosvobozena od daní	
Míra samostatnosti	Samostatná		Nesamostatná		
	Jednotlivá	Zastřešující			

Zdroj: *SwissFoundations, 2007*

Nadace se mohou lišit i na základě dalších vybraných kritérií (Tab.3). Prostředky, kterými nadace naplňují svá poslání, mohou pocházet z různých zdrojů. Nejčastěji jsou finanční prostředky k dispozici díky vložené částce zakladatele a úroků, které z ní plynou.

¹⁸ V Německu je toto rozdělení zakotveno i z daňového hlediska, nadace si musí tedy jasně určit způsob rozdělování prostředků. Ve švýcarském právu nic takového neexistuje a tak často dochází k prolínání obou forem (von Schnurbein, 2008).

¹⁹ Jeden švýcarský frank je v přepočtu na CZK přibližně 15 Kč.

Jako další zdroje mohou být využity transferové příjmy, zisky z podnikání, fundraisingem aktivně získané prostředky nebo výnosy z nějaké „hodnotné věci“ (Trägerschaft).

Podle dosahu působnosti se dále nadace dělí na lokální, kantonální, celostátní a mezinárodní. Například nadace Sophie und Karl Binding Stiftung podporuje projekty v oblasti kultury, životního prostředí, vzdělávání a ze sociální oblasti po celém Švýcarsku – je ji proto možné považovat za celostátní (von Schnurbein, 2008).

Nadace může působit samostatně, jednotlivě nebo jako součást nějakého seskupení a nesamostatně, čili je závislá na nějaké jiné instituci. Příkladem je nadace Accentus, kterou založila Credit Suisse, jejíž cíl je „významně podporovat další rozvoj naší společnosti“ (Accentus, 2008). V podstatě ji můžeme vnímat jako zastřešující organizaci, která umožňuje, aby pod její záštitou fungovaly nesamostatné nadace a fondy. Dárci se mohou rozhodnout, jestli prostředky věnují do obecných fondů nadace, které nejsou dopředu vázány na konkrétní účel, do hlavních fondů s přesně stanoveným cílem nebo založí vlastní fond se specifickým posláním²⁰.

Dělení podle dozorčího úřadu a daňových úlev je blíže popsáno v následující kapitole o právním prostředí (kap. 3.2.2 a kap. 3.2.3).

2.5 Zastřešující spolky

Na závěr druhé kapitoly, která nás uvádí do nadačního sektoru ve Švýcarsku, bych ráda alespoň stručně zmínila zastřešující organizace pro nadace, které v této zemi fungují.

SwissFoundations je sdružení podporujících nadací ve Švýcarsku²¹, která sídlí v Curychu. Vznikla v roce 2001 jako iniciativa jedenácti nadací. V současnosti má 51 členů. Jejím cílem je podpora transparentnosti, profesionality a efektivního přidělování prostředků ve švýcarském nadačním sektoru. V roce 2007 členské nadace věnovaly na

²⁰ Patří sem například fond Oskara Brunnera, který každoročně podporuje tři nejlepší automechaniky nebo automechaničky (absolvovali školu s nejlepším prospěchem) v kantonu Curychu nebo R/T Fonds, kterým jeho zřizovatelé podporují děti v nouzi z třetího světa (Accentus, 2008).

²¹ Viz typologie, kap. 2.4. Jde o nadace, které dávají důraz na to, že financují své aktivity ze svých vlastních zdrojů (výnosy nadačního jmění).

obecně prospěšné účely 280 miliónů CHF, což je asi 20% celkového objemu příspěvků všech nadací (přibližně jedna miliarda CHF).

ProFonds je zastřešující spolek pro obecně prospěšné nadace a sdružení, který byl založen v roce 1990 (původně se jmenoval AGES). V současnosti má asi 300 členů (jsou jimi grantující i operující organizace, které se financují sami nebo získávají prostředky od jiných subjektů). Zasazuje se především o vytvoření dobrých rámcových podmínek pro fungování obecně prospěšných organizací (ProFonds, 2008).

3. Právní prostředí pro nadace ve Švýcarsku

V současnosti se nadace po právní stránce řídí Švýcarským občanským zákoníkem (ZGB) z 10. prosince 1907, který vstoupil v platnost 1. ledna 1912. Zákony se pro nadace neměnily až do 1. ledna 2006, kdy začala platit novela občanského zákoníku v oblasti nadačního práva.

3.1 Novelizace švýcarského nadačního práva

Švýcarské nadační zákony jsou považovány za jedny z nejliberálnějších v celosvětovém měřítku. Umožňují totiž poměrně jednoduché založení a vedení nadace a navíc poskytují poměrně příznivé daňové úlevy. Švýcarsko si i na základě těchto skutečností vysloužilo pověst „ráje pro nadace“ (Koller, 2004).

Původní právní úprava nadací před novelizací v roce 2006 se však stále častěji stávala předmětem kritiky a byly požadovány některé úpravy. Na jedné straně bylo potřeba ulehčit fungování nadací, zvýšit jejich flexibilitu a atraktivitu, na straně druhé se jevílo jako nutné zpřísnit kontrolu jejich činnosti a zvýšit tak jejich důvěryhodnost. Před tím, než novelizace z roku 2006 vstoupila v platnost, bylo potřeba, aby zřizovatel nadace v zakládací listině přesně určil, na jaké účely má být věnované jmění použito. Tím byl jasně stanoven cíl nadace, který ani během jejího dalšího fungování nemohl být změněn. Některým nadacím taková úprava způsobovala vážné existenční problémy (např. když účel nadace ztratil opodstatnění) a brzdila jejich činnost. Nadace dále před úpravou zákona neměly žádný revizní orgán, což zvyšovalo možnost zneužívání prostředků nadace a snižovalo celkovou věrohodnost a transparentnost nadačního sektoru.²² Úpravou nadačního zákona došlo rovněž k procentuálnímu navýšení sumy, kterou si dárci mohou odečíst ze základu daně.

První pokus o změnu proběhl v roce 1993, kdy profesor Hans Michael Riemer na žádost švýcarského Ministerstva spravedlnosti a policie²³ předložil tzv. přednávrh revize nadačního zákona. Jeho základními body byly zákaz zakládání nových nadací s převážně ekonomickými účely, zavedení povinných revizních orgánů pro všechny nadace a zlepšení

²² Pro účely vnější kontroly ve Švýcarsku funguje systém státních dozorcích úřadů, které bývají vybírány obvykle podle sídla a rozsahu působnosti nadace.

²³ V němčině „Das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartment“ (EJDP).

ochrany věřitelů. Tento návrh byl sice pozitivně přijat ze strany kantonů, ale jinak byl hodně kritizován, zejména kvůli zákazu zřizování nadací s převážně hospodářskými účely, a byl odmítnut.

Postupně se však ve Švýcarsku objevilo několik případů zneužití liberálního nadačního práva, zejména využití peněz nadace ve svůj vlastní prospěch. Nejznámější a nejvíce medializovanou aférou byl v roce 2000 tzv. „případ Zäch“, který znova poukázal na nutnost zpřísnění nadačních zákonů. Guido Zäch je zakladatel švýcarské Paraplegiker Stiftung (Nadace pro paraplegiky) a byl obviněn ze zneužití peněz nadace pro vlastní účely, kromě jiného i příspěvku od nadace Avina ve výši 400 tisíc CHF. Celkově měl Zäch poškodit nadaci a dva dárce o 4,89 miliard CHF (NZZ Online, 2005). Na základě stávajících událostí se mezi švýcarskými zákonodárci rozpoutala debata o funkčnosti dozorčích úřadů a znovu se do popředí dostala otázka potřeby novelizace nadačního práva.

V prosinci 2000 předložil poslanec Stavovské rady²⁴ za kanton Glarus Fritz Schiesser, člen strany FDP²⁵, vypracovanou parlamentní iniciativu²⁶ ohledně revize nadačního práva, která byla přijata a postoupila k další konzultaci. Návrh byl jednohlasně schválen ve Stavovské radě všemi 46 poslanci a v říjnu 2004 definitivně přijat Národní radou - 159 poslanců za, jeden proti a sedm se zdrželo (Bundesbehörden, 2008). Nový zákon začal platit od 1. ledna 2006 a obsahuje tyto nejdůležitější změny:

²⁴ Švýcarsko má dvoukomorový parlament. Stavovská rada (Ständerat) má 46 členů (2 reprezentanti za každý kanton, 1 za půlkanton). Způsob volby do ní je v kompetenci každého kantonu. Národní rada (Nationalrat) má 200 členů, kteří jsou voleni proporčním systémem v každém kantonu zvlášť. Tyto komory spolu volí nejvyšší spolkový výkonný orgán, Spolkovou radu (Bundesrat), která má 7 členů. Prezident konfederace je volen z členů Spolkové rady na jeden rok (Zdroj: Wikipedia).

²⁵ Freisinning-Demokratische Partei (Liberálně demokratická strana). Dalšími silnými stranami, které mají zastoupení v současném parlamentu (od roku 2007) a měly i v minulém volebním období jsou: CVP (Christlichdemokratische Volkspartei), SPS (Sozialdemokratische Partei der Schweiz), SVP (Schweizerische Volkspartei). Poslední strana je nejkontroverznější (zároveň získala ve volbách nejvíce hlasů) a je známá například radikálním postojem k přistěhovalcům. Na potřebě revize nadačního zákona se shodly všechny tyto strany.

²⁶ Parlamentní iniciativu (Švýcarská federální ústava, článek 93) je může podat každý člen národní nebo stavovské rady (dvě komory Švýcarského parlamentu). Jde o obecný návrh nebo už specificky formulovaný návrh zákona, o kterém parlament rozhodne přímo a který je pak konzultován ve speciální komisi. Teprve pak je návrh předložen k standardnímu schválení parlamentem (Lindner, 1999: 206).

- Zákon zavádí pro nadace povinnost zřízení revizního orgánu²⁷. Účelem této úpravy je zvýšení transparentnosti a věrohodnosti nadací. Všechny nadace bez výjimky mají povinnost vést účetní knihu.
- Nadace získávají možnost změnit svůj účel.
- Došlo ke zvýšení sumy, kterou si mohou dárci odečíst z daňového základu (z deseti na dvacet procent čistého příjmu dárce).

3.2 Platné právní předpisy

Jak již bylo zmíněno, současné nadační právo je platné od roku 1911, bylo novelizováno v roce 2006 a je zakotveno ve Švýcarském obchodním zákoníku (ZGB) v článcích 80-89. Celkově je možné říct, že je formulováno poměrně stručně a je nastavené tak, aby přispívalo k rozmanitosti nadací a jejich činnosti (von Schnurbein, 2008: 7).

3.2.1 Založení nadace

Z materiálního hlediska je na založení nadace potřeba zakladatele, který má vůli založit nadaci, počáteční nadační jmění a stanovený účel nadace. Naopak nepotřebuje povolení třetí osoby, povolení úřadů nebo nějaká nařízení vztahující se na konkrétní nadaci (Sprecher, Salis-Lütolf, 1999). Podobně jako v ČR může nadaci založit každá právnická nebo fyzická osoba, přičemž zřizovatel může být buď jediný, nebo jich může být několik. Založení nadace není omezeno národnostním původem, jediná podmínka je, že alespoň jeden ze zakladatelů by měl být občanem EU, resp. EFTA.

Oficiálně je nadace založena tzv. nadačním aktem. Formálně jde o písemné prohlášení zakladatele, ve kterém projeví vůli věnovat určité jmění na konkrétní účel a o zápis do obchodního rejstříku²⁸. Rodinné a církevní nadace se do registru nezapisují. K zápisu není potřeba povolení úřadu ani prohlášení dozorčího úřadu o převzetí odpovědnosti. Zákon žádný postup neuvádí, ale obecně se doporučuje využívat následující variantu. Nejdřív by

²⁷ V němčině „Revisionsstelle“, revizní místo.

²⁸ Jde o tzv. evidenční princip, kdy vznik právnické osoby není vázán na žádný akt veřejnoprávní povahy a okamžiky založení a vzniku splývají. Zápis do rejstříku je sice požadován, ale má pouze deklaratorní účinky a význam z důvodu ochrany práv třetích osob (Deverová, 2007). V České republice se uplatňuje tzv. registrační princip – rozlišuje se fáze zřízení a fáze vzniku.

zakladatel měl nechat prozkoumat návrh zakládací listiny rejstříkovému soudu a pak ho předložit na posouzení předpokládanému dozorčímu úřadu. Pokud nadace bude požadovat daňové úlevy, měl by listinu zhodnotit i daňový úřad. Právní způsobilost nadační listiny by měl následně ověřit notář. Až pak by se nadace měla nahlásit na rejstříkový soud, kde bude uložena zakládací listina a který informuje příslušný dozorčí úřad o založení nadace (Sprecher, Salis-Lütolf, 1999: 80).

3.2.2 Daňové úlevy

Předtím než se budu věnovat daňovým úlevám, které pro některé nadace ze zákona vyplývají, bych ráda upozornila na jednu důležitou skutečnost, kterou je potřeba mít na paměti v podstatě neustále, když se mluví o Švýcarsku, zejména o různých nařízeních a právních úpravách. Každý kanton má svá vlastní pravidla a některé zákony, resp. jejich části si může upravovat (většinou na základě referenda). Je tedy možné trochu s nadsázkou konstatovat, že pro Švýcarsko rozhodně platí „jiný kanton, jiný mrav“ a situace je podobná i v daňové oblasti.

Založením nadace automaticky zaniká dědická a darovací daň na hotovost převedenou ve prospěch nadace. Na další daňové úlevy mají nadace nárok tehdy, když jsou uznány jako veřejně prospěšné. V zákoně je jako veřejně prospěšná definována taková činnost, která sleduje obecný zájem a je vykonávána nezištně. Nadace musí doložit obecnou prospěšnost na základě několika kritérií. Posuzuje se zejména to, jestli danou činnost skutečně vykonává a má v této oblasti dlouhodobou vazbu (von Schnurbein, 2008: 11). Pokud je nadace uznána jako veřejně prospěšná, odpadá jí povinnost odvádět následující daně: vlastnickou, daň z příjmu, dědickou a darovací daň. V některých kantonech jsou prominuty i další daně (von Schnurbein, 2008: 11).

Dárci příspěvků na činnost obecně prospěšných nadací si mohou dar odečíst ze základu daně. Obecně v zákoně o nadacích figuruje částka 20 % zdanitelných příjmů, která byla novelizací zákona z roku 2006 zvýšena z původních 10 %, a to v minimální hodnotě 100 CHF. Každý kanton si však toto nařízení upravil po svém a výše možného odečtu se pohybuje od 5 % do neomezené výše (viz příloha 1).

Aktuálně je ve Švýcarsku navrhována nová daňová reforma, která se dotýká i fungování nadací. Vyvolala u nich velký negativní ohlas, protože by v určitých aspektech znevýhodnila dárce a zvýšila náklady nadací. V návrhu je například nejasně oddělený

sponsoring, který není spojený s daňovým osvobozením, od věnování příspěvků na činnost veřejně prospěšných organizací. Takto formulovaný zákon by znamenal i částečné snížení odpočitatelného základu pro neziskové organizace (SwissFoundatios, 2008b). Změny by negativně ovlivnily výši prostředků na obecně prospěšné účely. Proti jeho přijetí se razantně postavily obě zastřešující organizace nadací a požadují změnu. Jestli návrh bude nakonec přijat, ukáže další vývoj.

3.2.3 Dozorčí úřady

Jedním ze základních znaků nadace je ten, že patří sama sobě. Nemá žádný dozorčí orgán (např. valnou hromadou akcionářů nebo členů), který by dohlížel na naplňování účelu nadace a jejího směřování. Pro tyto účely funguje ve Švýcarsku systém státních dozorčích úřadů, které externě kontrolují obecně prospěšné neboli klasické nadace. Rodinné a církevní nadace jsou z tohoto nařízení vyjmuty a na dozorčí úřad se mohou zapisovat dobrovolně. Rozhodujícím kritériem pro zápis na daný dozorčí úřad je rozsah působnosti nadace. Za celostátně a mezinárodně působící nadace je odpovědný spolkový dozorčí úřad. Pokud je nadace činná na kantonální nebo místní úrovni, spadá pod kontrolu dozorčího úřadu kantonálního, resp. místního (von Schnurbein, 2008: 15). Státní forma může být v tak liberálním nadačním systému poněkud zarážející. Podle většiny autorů však takováto forma dozoru není předepsaná v zájmu státu, ale v zájmu zřizovatelů nadací, protože jejím hlavním smyslem je zachovat splnění účelu nadace i po smrti jejího zakladatele (Koller, 2004). Dalším důvodem je, že nadace zpravidla sledují obecně prospěšné cíle a dárci by měli mít právo na to, aby jejich peníze byly pod kritickou kontrolou ze strany státu (Ferrari-Visca, 2004).

Zákon přesné kompetence dozorčích úřadů nevynechává. Někdy se tak stává, že se do konfliktu dostávají autonomie nadace a činnost dozorčího úřadu, který však bývá obvykle překonán vzájemným respektováním a hledáním možných řešení. Stává se, že dozorčí úřad je i díky kontaktům, které má k dispozici, efektivně nápomocný tehdy, když je to potřeba. Známý je případ, kdy dozorčí úřad byl informován o tom, že jedna nadace nemá prostředky na nákup krmiva pro zvířata v útulku, který provozovali a zvířata hladoví. Úřad okamžitě kontaktoval další nadace, které se zabývají ochranou zvířat, a odezva byla obrovská. Nadace byly připraveny pomoci a dokonce zorganizovaly i okamžitý transport krmiva (Ferrari-Visca, 2004: 7).

3.2.4 Revizní orgán

Novelizovaný zákon ukládá všem nadacím kromě rodinných a církevních povinnost mít externí revizní orgán. Dozorčí úřad však může podle velikosti nadace povolit mírnější formu revize, případně nadaci od této povinnosti osvobodit úplně. Při volbě revizního místa by měly být určující zejména dva faktory: jeho nezávislost od vedení nadace a nadační rady a jeho způsobilost. Čím je nadace větší, tím vyšší požadavky jsou kladeny na kompetenci revizního místa (Sprecher, Salis-Lütolf, 1999: 151).

Nadace si musí nechat řádně prozkoumat výroční zprávu v případě, že v průběhu dvou po sobě jdoucích let splňují alespoň dvě z následujících kritérií: bilanční součet je větší než 10 miliónů CHF, obrát²⁹ větší než 20 milionů CHF a průměrný počet zaměstnanců na plný úvazek je 50. To samé platí pro případ, když nadace vypisuje veřejné sbírky a ročně přijímá příspěvek větší než 100.000 CHF. Tato kritéria jsou podobně jako u ziskových podniků zvolena tak, aby se týkala pouze těch největších. Ve Švýcarsku je splňuje jen zlomek nadací (von Schnurbein, 2008: 13).

Mírnější forma revize se týká nadací, které nesplňují výše zmíněná kritéria. Spočívá zejména ve snížení požadavků na způsobilost revizního místa³⁰, zužuje cíl kontroly a obsah výroční zprávy (von Schnurbein, 2008: 14). Liší se i požadavky na nezávislost revizora – u řádné revize je požadována úplná nezávislost revizního místa na ostatních činnostech v nadacích, mírnější forma povoluje společnosti, která revizi v nadaci provádí, vykonávat i další služby, jako např. pomoc při vedení účetní knihy (SwissFoundations, 2008a).

Nadace může být na žádost nadační rady osvobozena od povinnosti mít revizní orgán, pokud splňuje následující kritéria: její roční obrát ve dvou po sobě následujících letech nepřekročí 200.000 CHF a nadace nemůže vypisovat žádné veřejné granty.³¹ Toto

²⁹ Pod pojmem obrát je zde myšleno výše všech darů, příspěvků a subvencí pro nadaci a rovněž výnosy z nadačního jmění (von Schnurbein, 2008: 13)

³⁰ Nadace s mírnější formou revize jsou povinny mít tzv. oprávněného revizora, nadace s řádnou formou revize tzv. oprávněné experty na revizi. Seznam všech je veřejně přístupný na internetové adrese www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch (SwissFoundations, 2008a).

³¹ Z první podmínky jasně vyplývá, že nadace nemůže být osvobozena od povinnosti mít revizní orgán hned po jejím založení. Druhá podmínka zase nedovoluje žádné podporující nadaci požádat o osvobození od revizního místa (von Schnurbein, 2008: 14).

osvobození může dozorčí úřad kdykoliv odvolat, pokud nejsou splněny dané podmínky (Ferrari-Visca, 2005).

3.3 Srovnání právního prostředí ve Švýcarsku a v ČR

Jak je možné vidět na základě předešlého textu, právní úprava nadací obou krajin je v něčem podobná, ale v mnoha aspektech se liší. Základní rozdíly jsem se pokusila shrnout v následující tabulce (Tab.4). Je jasné, že švýcarský nadační sektor je na úplně jiné úrovni, řeší jiné problémy a má k dispozici neporovnatelně jiné finanční prostředky. Smyslem tohoto srovnání je však poukázat na to, jakým způsobem tam nadační sektor funguje a zamyslet se nad určitými úpravami, které by byly aplikovatelné v České republice a možná by mohly být návodem, jak některé problémy nadací vyřešit.

Tab.4: Základní rozdíly mezi právní úpravou nadací ve Švýcarsku a v České republice

	ŠVÝCARSKÁ KONFEDERACE	ČESKÁ REPUBLIKA
Nadace v právním řádu	Nadační právo zachycují články 80-87 Občanského zákoníku (ZGB) z roku 1911, který byl částečně novelizován v roce 2006.	Pro nadační subjekty platí zákon č.227/1997 Sb. V současnosti je v konečné fázi příprav nový Občanský zákoník, který fungování nadací upravuje v 91 paragrafech.
Definice nadace	Definice nadace chybí, zákon uvádí jenom základní předpoklady na založení nadace. „ Na založení nadace je potřeba věnování jmění na nějaký speciální účel“ (ZGB, čl. 80).	„Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana životního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu“ (Zákon č.227/1997 Sb., §1).
Právní formy nadací	Existují jenom nadace , nikoliv jiné nadační subjekty. Zákon rozlišuje veřejně právní a soukromě právní nadace (klasické, církevní, rodinné, podnikatelské, nadace pro sociální zabezpečení). Církevní a rodinné nemají téměř žádné povinnosti. Nadace pro osobní sociální zabezpečení se řídí samostatným zákonem. Zákon dává prostor pro rozvoj dalších forem nadací (viz typologie nadací).	Zákon rozlišuje nadace a nadační fondy . Nový Občanský zákoník, který měl původně začít v ČR platit již od roku 2007, ale jeho schválení se kvůli komplikacím odkládá, rozlišuje nově i formu nadačního ústavu . Na rozdíl od nadace dosahuje naplnění nadačního účelu pomocí „poskytování společensky nebo hospodářsky užitečných služeb za předem stanovených a pro každého rovných podmínek“ (Návrh nového OZ, §353).

Minimální výše nadačního jmění	Minimální výše není zákonem stanovena . Mělo by být dostatečně vysoké na to, aby bylo možné naplňovat účel nadace. V praxi je někdy minimální částka požadována. Švýcarské ministerstvo vnitra vyžaduje od nadací, které jsou pod jeho dozorem minimální vklad 50.000 CHF.	Zákon stanovuje minimální nadační jmění pro nadace ve výši 500.000Kč. Nadační fond jmění nevytváří.
Výnosy z nadačního jmění	Způsob, jak nadace naloží s výnosy nadačního jmění, zákon nijak neomezuje.	Výnosy nadačního jmění by měly být použity na naplnění účelu nadace.
Založení nadace	Nadace je založena tzv. nadačním aktem. Formálně jde o písemné prohlášení zakladatele, ve kterém projeví vůli věnovat určité jmění na konkrétní účel a zápis do obchodního rejstříku (tzv. evidenční princip). Rodinné a církevní nadace se do rejstříku nezapisují. K zápisu není potřeba povolení úřadu ani prohlášení dozorčího úřadu o převzetí odpovědnosti.	Nadace vzniká podle §5 odst. 1 zákona dnem zápisu do nadačního rejstříku. Nadační rejstřík je veden příslušným rejstříkovým soudem podle sídla nadace. Rozlišují se fáze zřízení a fáze vzniku (tzv. registrační princip).
Práva zřizovatele	Z titulu zřizovatel nemůže ovlivňovat nadaci (nemá žádná práva), ale má celou škálu možností, jak si při založení nadace může určitá práva zajistit (musí být dány v zakládací listině) – volit nebo odvolávat nadační radu, dozorčí orgán nebo další orgány, jmenovat se jejich členem, vydávat úpravy nadační listiny nebo podmínit jejich platnost schválením, rozhodovat o platnosti usnesení nadační rady, ve velmi omezené míře měnit nadační listinu.	Zřizovatel má ve vztahu k nadaci velmi omezené postavení. Jeho vztah k nadaci končí vznikem nadace. Činnost nadace nemůže z pozice zřizovatele ovlivňovat. Majetek, který vložil do nadace, se mu již nikdy nevrátí. Zřizovatel se může jmenovat členem první správní rady nadace nebo první dozorčí rady, případně revizorem.
Odpovědný úřad	Každá nadace podléhá kontrole ze strany státu. Podle účelu nadace a prostorové působnosti jde o obecní, kantonální nebo spolkový tzv. dozorčí úřad . Úřad přebírá dozor nad činností nadací, opravuje nesprávně založené nadace nebo může přeměnit nefunkční nadaci (povolit změnu zakládací listiny).	Nadace jsou zapsány u rejstříkových soudů. Ty rozhodují o tom, jestli nadace splňuje kritéria na zápis, na požádání poskytují výroční zprávy, které jsou na těchto soudech ukládány nebo mohou rozhodnout o zrušení nadace nebo nadačního fondu.
Dozorčí rada resp. revizor	Zákon předepisuje tzv. revizní místo . Podle velikosti nadace je pak nadaci určena řádná revize, její mírnější forma, nebo je od revize osvobozena úplně.	Zákon předepisuje dozorčí radu jako kontrolní orgán nadace, přesahuje-li nadační jmění nadace nebo majetek nadačního fondu hodnotu 5 miliónů Kč. Povinnost zřízení dozorčí rady může vyplývat z nadační listiny či ze statutu nadace nebo nadačního fondu. Není-li zřízena dozorčí rada, musí být její působnost zajištěna revizorem .

Majetek nadace po její zrušení	Co se bude dít s majetkem nadace, pokud dojde k jejímu zrušení, může být upraveno v zakládací listině. V některých případech je možné, aby se majetek vrátil zpátky k zakladateli (spojeno s daňovými nevýhodami). Pokud takováto úprava chybí, je majetek předán příslušnému dozorcímu úřadu, který rozhodne o dalším odpovídajícím využití. Pokud je nadace zrušena kvůli nepravnímu chování nebo nemravnému nadačnímu cíli, jmění spadne pod úřad.	Není možné, aby se majetek vrátil zpátky k zakladateli. Majetek po zrušení nadace musí být věnován jiné nadaci nebo nadačnímu fondu s podobným účelem. Pokud není určeno, je likvidační zůstatek nabídnut ostatním nadacím, po nepřijetí nabídky pak nadačním fondům, dále pak obci podle sídla nadace a po vypršení 60 denní lhůty zůstatek případně přejde na stát.
---------------------------------------	---	---

Zdroj: *Vlastní*

Z uvedených skutečností jsou jasně vidět některé zásadní rozdíly, které mohou mít značný vliv na rozvoj a fungování nadačního sektoru v dané zemi. Podle mého názoru je klíčovým rozdílem samotná právní forma nadačních subjektů v obou zemích. Ve Švýcarsku existuje jen jeden subjekt, a tím je nadace. Zákon pak nijak neomezuje, jakým způsobem nadace může naplňovat svoje poslání a neřeší tak, jestli nadace bude poskytovat nadační příspěvky nebo financovat vlastní projekty. Nadace nejsou v zákoně definované – ten jenom vymezuje, co je potřeba na založení nadace a to je věnování majetku na specifický účel. Skutečnost, že existují rozmanité podoby nadací s rozdílným způsobem fungování a cílem, nemusí být nutně řešena vznikem nového nadačního subjektu. Plně v tomto souhlasím s autory Pospíšilem a Rosenmayerem, kteří na základě svého výzkumu provedeného v nadacích a nadačních fondech v České republice tvrdí, že „způsob naplnění účelu nadace je druhotný a nevyžaduje existenci oddělené právní formy“ (Pospíšil, Rosenmayer, 2005: 4). Podoba švýcarského nadačního práva je toho jednoznačným důkazem.

Zákon by měl ve fungování nadací sehrávat jinou roli, a to zejména kontrolovat naplňování účelu nadace a bránit možnému zneužívání získaných prostředků. Ve Švýcarsku funguje systém dozorcích úřadů, jejichž účelem je právě dohled nad tím, aby nadace sledovala vytyčené cíle. Novelizovaný zákon dále ukládá nadacím povinnost mít tzv. revizní místo, které je nezávislé a jehož hlavním smyslem je kontrola procesů uvnitř nadace.

Důležitým aspektem ve švýcarském nadačním zákoně je oddělování nadací, které jsou uznány jako obecně prospěšné, od všech ostatních nadací. Děje se to zejména kvůli daňovým výhodám, které zákon pro obecně prospěšné nadace stanovuje. Ostatní nadace na daňové úlevy nemají nárok.

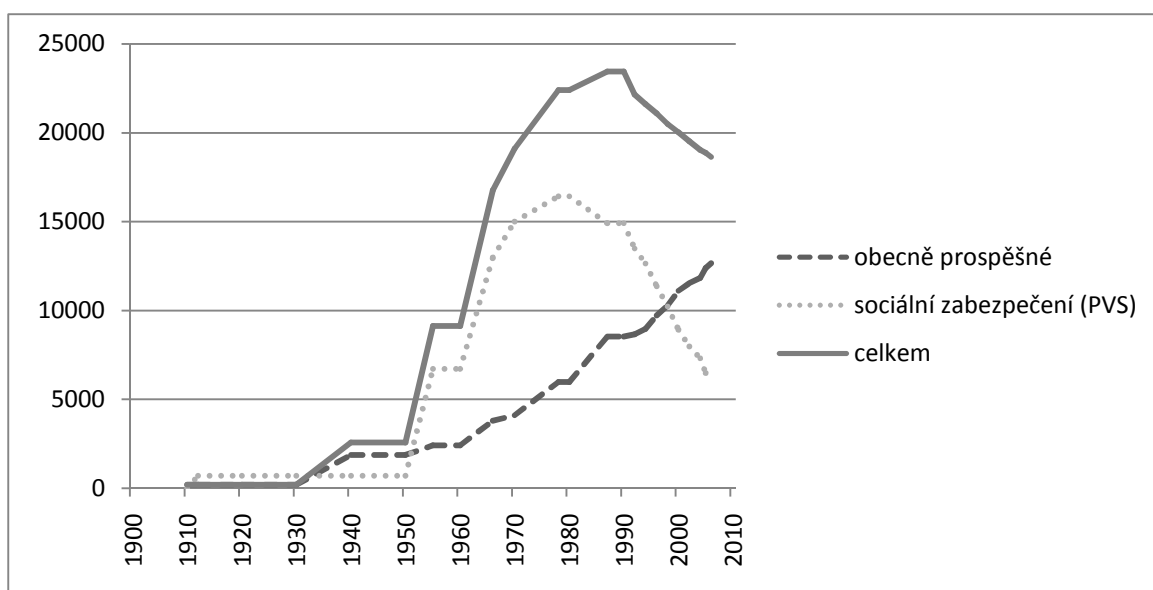
4. Statistické údaje o nadacích ve Švýcarsku

Účelem této kapitoly je přiblížit existující data o švýcarském nadačním sektoru a pomoci detailněji vytvořit obraz o jeho fungování a významu.

4.1 Počet nadací

Švýcarský nadační sektor je statisticky obtížně zachytitelný. Existuje zde jen málo kvantitativních výzkumů a výsledné údaje se mnohdy liší. Největší překážku představují liberální právní systém a ochrana údajů. Navíc, rodinné a církevní nadace se nemusí zapisovat do obchodního rejstříku, což prakticky znemožňuje prozkoumání všech nadací.³² Pro všechny ostatní nadace registrační povinnost platí. Úřady tak sice mají k dispozici přesný počet nadací, ale kvůli ochraně údajů není možné zjistit, jaký je účel, druh nadace, kdo nadaci založil nebo kolik zaměstnanců nadace má. Proto je nemožné určit, které nadace jsou veřejně prospěšné (klasické), a kolik jich je. Průměrný odhad se pohybuje kolem počtu 10 000 klasických nadací.

Graf 1: Vývoj počtu nadací v období 1911-2006



Zdroj: von Schnurbein, 2008 (podle údajů Švýcarského statistického úřadu)

³² Dobrovolně se však církevní a rodinné nadace registrovat mohou. V údajích, které jsou o počtu nadací k dispozici, částečně mohou být tedy započítány i tyto nadace.

Počet nadací neustále narůstá (Graf 1). V roce 1940 bylo ve Švýcarsku osmkrát méně klasických nadací, než jich je dnes (Purschert, 2004: 56). Podle údajů Švýcarského federálního statistického úřadu bylo ke konci roku 2006 zaregistrováno 18 641 nadací.

Údaje pro jednotlivé kantony a rok 2006 ukazuje tabulka (Tab.5). Uvádím ji zejména kvůli tomu, abych poukázala na velké rozdíly v počtu zaregistrovaných nadací v rámci Švýcarska, které z ní vyplývají.

Tab.5: *Počet zaregistrovaných nadací (stav ke 31.12.2006)*

Kanton	Počet nadací	Kanton	Počet nadací
Zürich	3.603	Schaffhausen	170
Bern	2.124	Appenzell A.Rh.	143
Luzern	909	Appenzell I.Rh.	36
Uri	56	St.Gallen	745
Schwyz	291	Graubünden	465
Obwalden	79	Aargau	1.064
Nidwalden	104	Thurgau	397
Glarus	181	Tessin (I)	375
Zug	343	Waadt (F)	1.652
Freiburg	568	Waalis (F)	585
Solothurn	513	Neuenburg (F)	465
Basel-Stadt	1.321	Genf (F)	1.228
Basel-Land	734	Jura (F)	147
Celkem			18.641

Zdroj: *von Schnurbein, 2008 (podle údajů Švýcarského statistického úřadu)*

Vysvětlivky: *F – francouzské kantony, I – italský kanton, bez značky – německé kantony*

Jak je z tabulky zřejmé, nejvyšší počet nadací je v kantonech, které jsou buď největšími městy Švýcarska,³³ nebo jejich hlavní město mezi ně patří (případ kantonu Waadt, jehož hlavní město je Lausanne). Vysoký počet nadací v kantonu Aargau je odůvodnitelný zejména jeho polohou, protože se nachází mezi dvěma velkými městy, Curychem a Basilejí, kde je již tradičně nadací poměrně hodně. Nejnížší počet nadací mají tzv. tradiční, původní kantony, které by se svou politikou a postojem k celospolečenským tématům, daly charakterizovat jako konzervativní či tradicionalistické. Jsou to kantony zejména ze středního a východního Švýcarska, kde jako zdroj obživy převládá zemědělství. Jde hlavně o tzv. zakládající kantony Uri, Schwyz a Unterwalden, který je dnes tvořen dva půlkantony Interwalden a Oberwalden. Velmi nízký počet nadací mají i kantony Appenzell Innerrhoden a Glarus, kde je dodnes zachována tradiční forma švýcarské demokracie³⁴. Když probíhají volby nebo referendum, sejdou se na veřejném místě pro tento účel vyhrazeném (obvykle náměstí) všichni obyvatelé oprávnění volit a hlasují zvednutím ruky.³⁵

Co se týče srovnání německých, francouzských a italských kantonů, dá se z tabulky vyčíst, že nejméně četné jsou nadace v italské části – na jednu nadaci tady připadá asi 1250 obyvatel. V německé a francouzské části je to přibližně stejné (kolem 350 obyvatel na jednu nadaci)³⁶. Žádné výzkumy, které by se těmito rozdíly zabývaly detailněji, neexistují.

Situace v České republice je v porovnání se Švýcarskem více centralizovaná, což je samozřejmě dané větší dominancí Prahy nad ostatními městy, než je to v případě švýcarských měst. Podle údajů z výzkumu Rosenmayera sídlí v Praze téměř polovina nadací, které vlastní tři pětiny veškerého nadačního jmění. Dále jsou pak nadace zřizovány

³³ Curych 367.000 obyvatel, Ženeva 185.000, Basilej 166.000, Bern 127.000, Lausanne 117.000 (zdroj: Wikipedia).

³⁴ V němčině zní název „Landesgemeinde“.

³⁵ Jen pro zajímavost a pro dokreslení představy o situaci v těchto kantonech bych ráda upozornila na skutečnost, že ve zmiňovaném kantonu Appenzell získaly ženy právo volit na kantonální úrovni až v roce 1990 proti většinové vůli zdejších mužů.

³⁶ Jde o moje vlastní výpočty na základě statistických údajů ohledně počtu obyvatel z roku 2001 a jsou pouze orientační. V německé části žije přibližně 4,6 miliónu obyvatel (je tady přibližně 14 tisíc nadací), ve francouzské části téměř 1,5 miliónu obyvatel (čtyři tisíce nadací) a italská část má půl miliónu obyvatel (téměř 400 nadací).

ve větších městech, jen pětina nadací sídlí v obcích s méně než 20 tisíc obyvatel (Rosenmayer, 2005b). Nadační fondy jsou rozloženy více rovnoměrně.

V počtu nadací, které uvádí tabulka (Tab.5), jsou zahrnuty i tzv. nadace pro sociální zabezpečení (PVS)³⁷, které se řídí speciálním právem a není možné je považovat za veřejně prospěšné. Statisticky jsou však nejlépe zachytitelné, protože statistický úřad je explicitně uvádí ve statistice penzijních spořitelén (Purschert, von Schnurbein, 2006: 25). Statistika je prováděna každých pět let a podle posledního údaje z roku 2002 bylo zaregistrováno 7 968 nadací. Aby bylo možné určit, kolik klasických nadací přibližně v současnosti ve Švýcarsku je, odhadl statistický úřad počet těchto nadací v roce 2006 na 5 980 (von Schnurbein, 2008: 29). Výsledek ukazuje tabulka (Tab.6).

Tab. 6: *Počet PVS a ostatních nadací*

PVS	5.980
Ostatní nadace	12.661
Celkem registrovaných nadací	18.641

Zdroj: *von Schnurbein, 2008*

Tento údaj o počtu nadací (Tab.6) je potřeba ještě dále diferencovat. Jak již bylo zmíněno, částečně zachycuje i dobrovolně zaregistrované rodinné a církevní nadace a rovněž některé podnikatelské nadace, jejichž účel má ve větší nebo menší míře podnikatelský charakter.

Podle údajů dozorčích úřadů pro nadace na kantonální a spolkové úrovni, bylo v roce 2000 pod spolkovým dohledem 1 753 nadací, pod dohledem kantonů 15 923, čímž se dostáváme k celkovému součtu 17 676 nadací (Purschert, von Schnurbein, 2006). Jak je vidět, není možné určit přesný počet obecně prospěšných nadací a lze sestavit pouze přibližná čísla.

³⁷ Viz kap. 2.4 o typologii nadací.

V následujících částech se zaměřím na další charakteristiky obecně prospěšných nadací, které z provedených výzkumů vplynuly. Nejsou v nich už zahrnuty zmiňované nadace pro sociální zabezpečení, které není možné vnímat jako obecně prospěšné. Výsledky těchto zjištění uvádím i kvůli možnému porovnání s Českou republikou (např. ohledně zaměstnanosti v nadacích nebo majetku nadací) a také kvůli tomu, že obdobná šetření u nás ještě nebyla provedena a mohou být pro nás zajímavé (výzkum o zřizovateli nadací).

4.2 Zaměstnanost v nadacích

V roce 2005 bylo ve švýcarských veřejně prospěšných nadacích zaměstnáno 128 194 pracovníků, což odpovídá 3,47 % z celkové zaměstnanosti (von Schnurbein, 2008: 31). Od roku 1995 narostl tento počet o 37,5 % při jinak stabilních číslech zaměstnanosti obecně³⁸. V nadacích pracuje polovina lidí z celkového počtu pracovníků neziskového sektoru, přičemž tento podíl má tendenci se zvyšovat.³⁹ Statistika dále ukazuje, že neziskový sektor se podílel 4% na celkovém HDP, z toho nadace 2 procenty (Purschert, 2004: 55).

4.3 Majetek nadací

Prvním obsáhlejším průzkumem, který byl o Švýcarském nadačním sektoru proveden, byl výzkum v rámci projektu „Vize a role nadací v Evropě“ v roce 2000. Jedním z ukazatelů, který zde byl sledován, je nadační jmění na obyvatele. Kvůli chybějícím údajům o Švýcarském nadačním sektoru, nebylo možné tento údaj jednoznačně vypočítat a Švýcarsko se zařadilo do nejvyšší kategorie „nad 1 500 CHF na obyvatele“⁴⁰ (Purschert, von Schnurbein, 2006: 22). Podle odhadů Spolkového dozorcího úřadu pro nadace činí majetek nadací kolem 40 miliard CHF⁴¹. Majetek nadací, které jsou pod dohledem tohoto úřadu, dosahoval v roce 2005 přibližně 22 miliard CHF. V obou případech se samozřejmě

³⁸ Obecná zaměstnanost narostla v tomtéž období jen o 4,2% (von Schnurbein, 2008: 31).

³⁹ Příčinou trendu je i skutečnost, že některá sdružení se mění na nadace, aby částečně mohla i podnikat (Purschert, 2004: 55).

⁴⁰ Výsledné nadační jmění na obyvatele je ve Švýcarsku třikrát větší než v Německu. Podobné číselné údaje byly zjištěny už jen ve Švédsku, Itálii a Lichtenštejnsku.

⁴¹ Mnohé nadace přiznávají mnohem nižší jmění, než jaké mají ve skutečnosti.

jedná o takový kapitál, který nadace samy prokáží. Přesnější údaje není zatím možné získat (Purschert, von Schnurbein, 2006: 29).

Roční výdaje klasických nadací ve Švýcarsku se pohybují kolem miliardy švýcarských franků. K tomu se pak přidávají výdaje veřejnoprávních nadací (např. Švýcarských národních fondů), které ročně poskytují kolem 500 miliónů CHF. V roce 2007 to bylo 531 miliónů (von Schnurbein, 2008: 32). Poměr operujících a grantujících nadací je 5 procent ku 95 procentům na spolkové úrovni a 37 procent ku 63 procentům na kantonální úrovni (Purschert, 2004: 56).

V roce 2003 byla provedena analýza nadací, které jsou zapsány pod spolkovým dozorcím úřadem, jež se týkala i majetku nadací. Vyplývalo z ní, že deset procent všech nadací působících na celostátní nebo mezinárodní úrovni vlastní 83 % celkového majetku nadací. Padesát procent nadací se pak dělí o téměř celý kapitál nadací (99,4 %). Z těchto údajů vyplývá, že nadační sektor ve Švýcarsku prokazuje poměrně velké rozdíly. Kromě prostředků několika velkých nadací jsou k dispozici spíše nižší finanční částky.

Obraz o situaci v ČR je možné získat na základě analýzy provedené CVNS⁴². Ze získaných údajů pro rok 2002 vyplývalo, že majetek nadačních subjektů se pohybuje odhadem přes 8 miliard Kč, z toho majetek nadací představuje 4,8 mld. Kč (Vajdová, 2004). Majetek nadačních fondů dosahoval něco přes 3 miliardy Kč. Zajímavostí je, že dva největší nadační fondy vlastní 2,9 miliardy Kč a ostatní sledované nadační fondy v celkovém počtu 258 prokazovaly majetek v hodnotě 196 miliónů Kč (Rosenmayer, 2005a).

Výška nadačního jmění činí asi 3,4 miliard Kč. Problémem zůstává, že výnosy z nadačního jmění, které byly získány z Nadačního investičního fondu (téměř 2 miliardy Kč)⁴³, jsou účelově vázány na podporu veřejně prospěšných činností a nemůžou tak být dále uloženy s cílem navýšit zisk nadace z nadačního jmění (Rosenmayer, 2005b). Celkové

⁴² Šlo o výzkum „Ekonomické výsledky nadačních subjektů v ČR v roce 2002“.

⁴³ Nadace, které obdržely příspěvek z NIF vlastní 59 % celkového nadačního jmění (Vajdová, 2004: 20).

výdaje nadací za sledovaný rok činily necelou miliardu Kč⁴⁴. Velký nepoměr ve velikosti a finančních možnostech platí i pro český nadační sektor. „Třicet osm (11 % z celkového počtu) největších nadací vlastnilo ke konci roku 2002 více než tři čtvrtiny veškerého nadačního jmění. Naopak dvě třetiny nadací má nadační jmění menší než 2 miliony Kč, přičemž více než třetina nadací má dokonce zapsané nadační jmění v nejnižší možné výši, tedy 500 tis. Kč“ (Rosenmayer, 2005b).

Uvedené údaje z obou zemí samozřejmě není možné rovnocenně srovnávat kvůli rozdílnosti sledovaného období, obsáhlosti provedeného výzkumu, způsobu fungování nadací, typologii apod. a z toho hlediska nemá jejich porovnání velkou výpovědnou hodnotu. Na základě získaných informací je však možné poukázat na to, že mezi nadacemi v ČR a ve Švýcarsku je vidět obrovský nepoměr mezi výší majetku nadací a částkou, kterou nadace ročně vydávají. Ve Švýcarsku jde o přibližně jednu miliardu z celkového majetku 40 miliard CHF a v ČR o jednu miliardu z 8 miliard Kč. Je z toho možné usoudit, že nadace ve Švýcarsku vydávají ve srovnání s výší nadačního jmění mnohem menší částku (jedna čtyřicetina) než je tomu v ČR (jedna osmina). Dá se tedy předpokládat, že švýcarské nadace využívají výnosy z nadačního jmění i na jeho navýšení. Jako cíl takového kroku si lze představit snahu o zajištění stabilního a nezávislého zdroje příjmů. Dále je z toho možné usoudit, že švýcarské nadace financují svojí činnost převážně (nebo i jedině) z výnosů nadačního jmění a na rozdíl od českých nadací nezískávají téměř žádné prostředky z jiných zdrojů (dotace od ministerstev, dary, evropské granty).

Empirické výzkumy ohledně příjmů nadací neexistují. Naprostá většina nadací financuje své aktivity z výnosů nadačního jmění (von Schnurbein, 2008: 41), ale jakékoli bližší údaje chybí. Není například zřejmé, kolik peněz nadace získávají různými sbírkami, od soukromých dárců (na základě jejich vlastní iniciativy) nebo kolik procent nadací získává nějaké státní či kantonální příspěvky.

O tom, jak nadace svoje prostředky zhodnocují, rovněž chybí jakékoli statistiky. Trend z posledních let naznačuje, že nadace diverzifikují způsoby, jak zhodnotit nadační jmění.

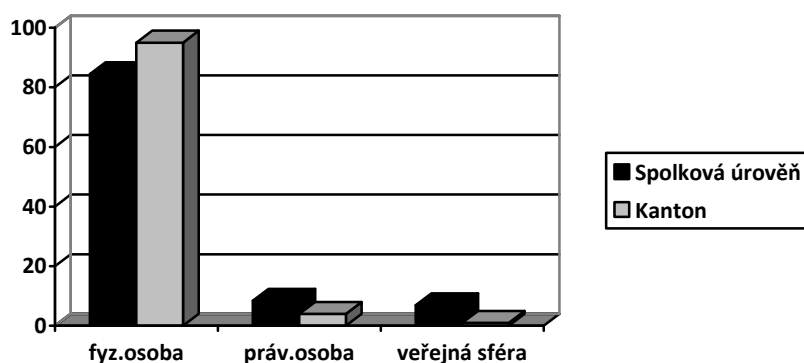
⁴⁴ Nadace a nadační fondy poskytly v roce 2002 nadační příspěvky ve výši 880 mil. Kč, což představuje 74% jejich výdajů (dalšími položkami jsou vlastní projekty a režie). Téměř 70 % těchto příspěvků pochází od grantujících nadací (Vajdová, 2004: 21).

Kromě téměř bezrizikových investic využívají i alternativní způsoby, jak své nadační jmění navýšit. Přibližná výnosnost u málo rizikových investic je asi jedno procento (započítaná inflace). Více rizikové investice (například akciové trhy) vynáší v průměru o tři až čtyři procenta více. Riziko je v tomto případě deset nebo dvacet procent, někdy až padesát. Z dlouhodobějšího hlediska je však i přes zmíněná rizika výnosnost u více rizikových investic vyšší (Egger, Janssen, Sprecher, 2008). Každý z těchto způsobů má svoje výhody i nevýhody a nadacím (např. i v rámci Swiss Foundation Code, viz kap. 5.4) bývá doporučováno rizika zvážit, zdroje diverzifikovat a zajistit stabilní přísun takové výše prostředků, aby stačila na naplňování účelu nadace. Pasivní investování přináší menší výnosy, ale za nižší náklady. Aktivnější způsoby zhodnocování prostředků mohou přinést větší zisk, ale dlouhodobě představovat pro nadaci i mnohem větší náklady (von Schnurbein, 2008).

4.4 Zřizovatelé nadací

Na spolkové úrovni založily nadace v 95 % případů fyzické osoby, ve čtyřech procentech právnické osoby a jedno procento tvoří veřejná sféra⁴⁵. Situace na úrovni kantonů je 85 procent fyzické osoby, právnické osoby 8 % a veřejná sféra 7 % (Graf 2).

Graf 2: Počet nadací podle zakladatele



Zdroj: von Schnurbein, 2008

⁴⁵ Stát se v oblasti zakládání nadací angažuje například na úrovni vysokých škol. Téměř všechny vysoké školy mají ve Švýcarsku zřízenou nadaci jako způsob získávání finančních prostředků (von Schnurbein, 2008:35).

V září a říjnu 2005 byl ve Švýcarsku proveden první výzkum, který se zaměřoval na jednotlivé fyzické osoby jako zakladatele stále rostoucího počtu nadací. Uvádím ho tady i z důvodu, že v České republice obdobný průzkum nebyl nikdy proveden a pravděpodobně by neměl velké opodstatnění. Většina českých nadací totiž nevznikala tak, jak je to běžné ve Švýcarsku, tedy věnováním majetku na specifický účel. Nadace u nás, hlavně v 90. letech, vznikaly jako výsledek aktivity několika nadšenců, kteří se snažili shromáždit prostředky na nějakou konkrétní věc (Pospíšil, Rosenmayer, 2005). Nadační jmění navíc velká část nadací získala jako příspěvek z Nadačního investičního fondu (NIF), což je i v celosvětovém měřítku spíše unikátní postup.

Helmig a Hunziker (2006) se zaměřili na nadace v německy mluvící části krajiny a zkoumali především motivy a okolnosti, které zakladatelé vede k zřízení nadace.⁴⁶ Soustředili se i na sociální profil zakladatelů, zejména rodinné a společenské zázemí, jejich povolání, profil nadací z hlediska jejich druhu, vedení a postavení zakladatele v rámci nadace nebo také na roli dalších lidí z bezprostředního okolí zakladatele, kteří rovněž mohli ovlivnit rozhodnutí nadaci založit.

Seznam nadací byl vytvořen na základě rejstříku Spolkového dozorčího úřadu, ze kterého byly vybrány obecně prospěšné nadace. Datum jejich založení nesehrával žádnou roli, většina dotazovaných nadací byla založena za posledních 20 let. Dotazování proběhlo písemně a zakladatelům bylo jako motivace nabídnuto zaslání zpracovaných výsledků této studie. Celkově bylo rozesláno 725 dotazníků, z toho 58 nebylo doručeno kvůli neplatné adrese. Z 667 zaslaných dotazníků se vrátilo 148, což představuje návratnost 22 %. Z výsledků průzkumu vyplynuly následující nejdůležitější skutečnosti:

- Více než 90 procent zakladatelů nejdřív pociťovalo potřebu angažovat se v nějaké oblasti a až pak se rozhodli založit nadaci.
- Nejvíce zakladatelů se zaměřilo na sociální oblast (38,5 %), na oblast vzdělávání a výchovy (34,5 %) a na oblast vědy a výzkumu (33,8 %).

⁴⁶ Vzorem pro tuto studii byl podobný výzkum, který byl v roce 2004 proveden v Německu. Na rozdíl od Švýcarska však byla využita data Spolkového sdružení německých nadací a vybrané nadace byly zvoleny cíleně, na základě určitých kritérií (Helmig, Hunziker, 2004: 39).

- Čtyři z pěti zakladatelů nadaci založili kromě jiného i z důvodu, že cítili odpovědnost vůči jiným lidem. Někteří (72 %) cítili potřebu změnit konkrétní problém, nadaci založili ze solidarity k ostatním (52,6 %), chtěli podpořit nějaké zařízení nebo instituci (52 %) nebo chtěli něco vrátit společnosti (51 %). Náhlý nárůst majetku byl důvodem v 27,1 % a v 23,3 % zase nepřítomnost vhodných dědiců.
- Jen 12,8 % respondentů odpovědělo, že k založení nadaci je nevedla žádná konkrétní událost.
- Naopak, téměř pro žádné zakladatele nebylo důvodem očekávání reakce okolí, zvýšení společenské prestiže, uznání nebo přístup do nových společenských kruhů.
- Více než polovina dotázaných zakladatelů se aktivně v souvislosti s nadací angažuje, někteří naopak chtějí zůstat v anonymitě.
- Na otázku, jestli se příbuzní a známí angažují na dobročinných věcech, odpověděla jedna polovina respondentů ano, druhá ne.
- Velká část zakladatelů se do dobročinnosti zapojovalo již před založením nadace a to buď jako čestní členové (43 %) nebo finančně (51,9 %). Někteří zakladatelé se naopak před založením nadace dobročinně neangažovali vůbec (26,7 %).

V prezentovaném výzkumu se pátralo i po tom, proč si zakladatelé jako způsob dobročinné práce zvolili právě založení nadace a ne např. věnování prostředků již existující organizaci. Vyšlo najevo, že většina zakladatelů vidí největší výhodu založení nadace v možnosti dlouhodobé podpory konkrétního účelu. Vlastní nadace splňuje požadavek věrohodnosti organizace, do které investují své prostředky a informovanosti o využití daných financí. Důležitým aspektem je i to, že zřizovatelé mohou rozhodnout, kam jejich peníze půjdou a na jaký účel. Aby tuto skutečnost zvýraznili, často se stávají i členy grémií – v této studii jde o 52,7 % zřizovatelů. Téměř jedna čtvrtina uvedla, že s nadací nespolupracují vůbec (Helmig, Hunziker, 2006: 46n).

Respondenti se měli vyjádřit i k výši počátečního nadačního jmění, které věnovali nadaci u jejího vzniku. V tomto výzkumu si měli vybrat jen ze stanovených intervalů a tak se k výši jmění nevyjádřila pouze malá část zřizovatelů. Téměř polovina (46,9 %) zakladatelů udala, že na počátku vložili do nadace méně než 100 tisíc CHF. Zhruba ve třetině případů (32,9 %) měly nadace v počátečních fázích k dispozici více než 250 tisíc CHF, přičemž více než polovina této části spadá do oblasti nad 2,5 milionu CHF

počátečního nadačního jmění. Existuje tedy relativně hodně nadací, které začínají na zdejší poměry s relativně skromnými prostředky, ale i nezanedbatelné množství těch (14 %), které mají na začátku vysoké jmění (více než 2,5 milionů CHF). Studie neprokázala žádnou souvislost mezi výší počátečního jmění a oblastí zaměření nadace.

Více než polovina (52,1%) všech dotázaných zakladatelů udává, že počáteční nadační jmění už navýšili nebo to ještě mají v plánu udělat. Vzhledem k výš zmíněné skutečnosti, že některým zřizovatelům chybí vhodní dědici, nepřekvapuje údaj, že 14,3 % navýší jmění v testamentu. Zhruba třetina udala, že počáteční jmění minimálně zčtyřnásobilo a dokonce existuje i několik případů navýšení kapitálu ve dvou až trojciferných číslech. Vysvětlení zřejmě spočívá v tom, že na začátku zakladatelé nevědí, jestli založení nadace splní jejich očekávání a dosáhne stanovených cílů a vloží nejprve raději nižší částku. Vložené jmění pochází především z dvou zdrojů. V 41,9 % případů jde peníze z dědictví nebo získaného daru a 55,4 % tvoří příjmy z vlastní činnosti. Zajímavý je pak podíl těchto příjmů, jelikož 44,6 % získalo prostředky na základě vlastního podnikání a jenom 10,8 % jako zaměstnanci někoho.

Cílem předcházejících kapitol bylo představit švýcarský nadační sektor, zachytit nejpodstatnější informace a tam, kde to bylo možné a vhodné, poskytnout srovnání s českým nadačním sektorem. Další kapitoly se zaměřují na specifický problém, který je aktuální nejen ve Švýcarsku, ale i v Čechách a jiných zemích.

5. Problematika řízení nadací

Po úspěšně proběhnuté novelizaci zákona o nadacích je ve Švýcarsku problémem číslo jedna otázka dobrého řízení nadací a ostatních neziskových organizací. S přibývajícím společensko-politickou relevancí a rozsahem jejich působnosti totiž čelí zvyšujícímu se tlaku ze strany veřejnosti na transparentní práci a zkvalitnění řízení. Důvodů stávající situace je podle Purscherta a von Schnurbeina (2005) několik. Za prvé, organizace přijímají finanční prostředky od veřejné a soukromé sféry a ty vyžadují, aby byly schopné prokázat efektivní nakládání s nimi. Za druhé, partneři neziskových organizací jsou náročnější a vyžadují kvalitu – pryč jsou časy, kdy zákazníci brali ohled na specifickou situaci neziskových organizací (např. závislost na finančních příspěvcích či dobrovolnících) na úkor kvality. A za třetí, v některých odvětvích nabízejí služby ziskové i neziskové organizace a důležitá je především jejich kvalita a ne charakter poskytovatele.

Řešením, které by mělo napomoci popsany problém minimalizovat, je zavádění explicitně stanovených standardů do řízení nadací a dalších neziskových organizací. Obecně je lze označit jako systémy zajišťování kvality⁴⁷.

Švýcarsko má z evropských zemí nejdelší tradici udělování certifikátu kvality pro neziskové organizace – nadace ZEWOC certifikát propůjčuje více než 60 let. Kromě toho v posledních letech proběhlo několik různých pokusů o zlepšení řízení nadací resp. neziskových organizací obecně právě v podobě dalších certifikátů či kodexů. Jedním z nich je kodex, který byl vytvořen speciálně pro jeden typ nadací (tzv. podporující nadace)⁴⁸ a který mě přivedl k tomu, se na toto téma podívat detailněji.

V České republice zatím žádný certifikační systém nefunguje. O jeho zavedení nejenom u nás, ale i v dalších krajinách střední Evropy, se však diskutuje již několik let. Uvažuje se o jeho přínosech pro celý neziskový sektor a o potenciálních nebezpečích, které by mohly z jeho zavedení a užívání plynout. Věnovat tomuto tématu osobitou pozornost v této práci se tedy vzhledem k popsáním skutečností přímo nabízí. Švýcarský a český nadační a

⁴⁷ Souhrnný název, který budu používat pro potřeby této práce, přebírám od autorů Ortmann, Svítková, Krnáčová (2005). V angličtině použili výraz „systems of quality assurance“.

⁴⁸ Viz kap. 2.4.

neziskový sektor obecně jsou v mnoha aspektech úplně rozdílné a to zejména z hlediska dlouhodobosti jejich fungování a prostředků, které jsou k dispozici. To, jak se švýcarské organizace pokouší řešit otázku zvyšování transparentnosti a zlepšování řízení nadací a dalších neziskových organizací, však rozhodně může pro český neziskový sektor přinést minimálně některé zajímavé podněty a příklady.

Předtím, než budu analyzovat jednotlivé systémy zajišťování kvality pro neziskové organizace⁴⁹ ve Švýcarsku, považuji za nutné danou problematiku přiblížit z teoretické perspektivy a nabídnout čtenářům nejdůležitější body pro pochopení sledované tematiky. Tato kapitola by měla zodpovědět následující otázky:

- Proč je nutné určité procesy standardizovat a čemu by měly systémy zajišťování kvality zabránit? Tuto otázku by měl zodpovědět náčrt možných rizik, která v oblasti řízení organizací hrozí (kap. 5.1).
- Jaká jsou specifika posuzování kvality neziskových organizací? Co všechno by mělo v organizaci fungovat, aby mohla být označena jako dobrá a transparentní? Náhled do této problematiky přinese kapitola 5.2.
- Jaké systémy zajišťování kvality pro neziskové organizace existují a čím se liší? Jaké výhody a nevýhody mají certifikační systémy a jaké systémy, kde se organizace sama zavazuje k dodržování určitých pravidel? Co říkají k certifikaci ekonomické teorie? Odpovědi na tyto a další otázky je možné najít v kapitole 5.3.
- Jaké jsou mezinárodně působící systémy zajišťování kvality neziskových organizací? A jaké existují příklady z různých zemí? Kapitola 5.4 přinese popis několika z nich.

⁴⁹ Vzhledem k tématu této práce by si určitě zasloužila vysvětlení skutečnost, proč do zkoumání o zavádění standardů ve Švýcarsku přibírám všechny neziskové organizace a ne pouze nadace. Jde o to, že většina těchto certifikátů je tvořena pro všechny neziskové organizace, a tedy i pro nadace a není možné je oddělovat. Při popisu jednotlivých certifikátů budu speciálně zvažovat vhodnost pro nadace.

5.1 Řízení nadací

5.1.1 Pojem řízení nadací

Pojem *řízení* je pokus o překlad poměrně specifického anglického slova *governance*, které označuje „pravidla a základní principy vedení a kontroly organizace“ (SwissFoundations, 2007). Jde o pojem, který se v klasických manažerských strukturách soukromého sektoru objevuje jako *corporate governance*, čili řízení společnosti, jehož původním účelem byla ochrana zájmů akcionářů. Dnes se v souvislosti se správným vedením organizace používá výraz *good governance*, správné či dobré řízení organizace, pod nímž rozumíme „souhrn všech mezinárodních a národních hodnot a základních principů odpovědného řízení podnikání a organizace“ (Koechlin, 2008). Znaky dobrého řízení společnosti jsou hájení zájmů vlastníků, jasná a účelná spolupráce i rozdělení rolí mezi vedení společnosti a jejím dozorčím orgánem, transparentní komunikace, vhodný přístup k možným rizikům podnikání a rozhodování ze strany managementu, které sleduje dlouhodobé cíle společnosti (Koechlin, 2008).

Díky silicím tlaku na profesionalizaci managementu neziskových organizací a na zvýšení jejich transparentnosti se tento pojem a jeho základní principy přenesl i do neziskové sféry. Dobré řízení organizací neziskového sektoru je „transparentní proces rozhodování, jimž vedení organizace efektivně a účelně využívá zdroje a jedná na základě společně sdílených hodnot“ (Koechlin, 2008). V souvislosti s nadacemi se používá výraz *foundation governance*⁵⁰, jenž je vysvětlován jako „strategické řízení nadace, které překračuje jednotlivé úlohy ze strany managementu a jeho úlohou je zabezpečit naplňování účelu nadace a tím její legitimacy“ (SwissFoundations, 2007). Pojem řízení nadací jsem zvolila i na základě terminologického vymezení v České republice. V několika málo studiích, které jsou k dispozici, se rovněž používá tento výraz⁵¹.

⁵⁰ Švýcaři z německy mluvících částí buď zachovávají celý výraz v angličtině anebo ponechávají v původním znění pojem „governance“ („Governance in den Stiftungen“).

⁵¹ Jde o studie, které vznikly v souvislosti s konferencí pořádanou v Praze v květnu 2005 organizacemi Transparency International a Institut CERGE – EI.

5.2.2 Rizika spojená s řízením nadací

Ve vedení ziskových a neziskových organizací existují různá rizika, která mají za následek například zneužití finančních prostředků, odklonění se od záměrů organizace nebo špatné hospodaření s následkem vysokých ztrát. V konečném důsledku se pak tyto prohřešky dostanou do povědomí veřejnosti v podobě různých skandálů, což může výrazně ovlivnit názor na tyto instituce a zvýšit nedůvěru vůči nim. Švýcarsko se v posledních letech stalo svědkem několika podnikových skandálů (asi největším z nich byla kauza Swissair⁵²), které ukázaly na specifická úskalí řízení. Kamenem úrazu nejčastěji bývá tzv. *agency problem*. Způsobuje ho skutečnost, že management organizace přijímá rozhodnutí, která nejsou vždy v souladu se zájmem akcionářů. Aby se podobným skandálům předešlo a aby byly lépe hájeny zájmy akcionářů, vypracoval Švýcarský hospodářský svaz (Economiesuisse) tzv. *Swiss Code of Best Practice*, který má pomoci situaci vylepšit. Obsahuje třicet doporučení ohledně řízení a vedení nadace a zdůrazňuje i zákonná nařízení, která by se měla dodržovat (Hofstetter, 2004).

V neziskovém sektoru je otázka důvěry veřejnosti klíčová. Transparentnost výkonů, financování a rozhodování bývá předmětem nejčastější kritiky a načrtává pouze některá specifická úskalí, jež se mohou objevit ve fundamentálním fungování nadace či jiné neziskové organizace. Problémy s efektivním řízením nadací přiznaly všechny země, které se zúčastnily projektu „Vize a role nadací v Evropě“⁵³ (Purschert, 2004: 57). Ve Švýcarsku poukázaly na některé problémy skandály, například již zmiňovaný případ Zäch (viz kap. 3.1) nebo další, níže popsané případy. V následujících bodech přibližují rizika, která hrozí zejména při řízení nadací, ale i jiných neziskových organizací a poukazují na možná řešení.

1. U nadací se objevuje podobný problém jako u ziskových podniků zmiňovaný *agency problem*. Jen na místě hájení zájmů akcionářů a vlastníků figuruje zachování účelu nadace. Ti, kteří rozhodují o přidělování nadačních peněz, nemusí nutně sledovat cíle,

⁵² „Letecká společnost se dostala po roce 2001 do ekonomických potíží v důsledku teroristického útoku na New York 11. září a epidemie SARS, poté co prudce poklesl zájem o cestování. Navíc SWISSAIR byl postižen jako spolupodílník dalších ztrátových evropských aerolinií, se kterými původně zamýšlel expandovat. Výsledkem zřejmě chybné obchodní strategie bylo zhroucení společnosti a její převedení pod křídla německé Lufthansy jako firma SWISS, a dluh ve výši 17 miliard švýcarských franků“ (Seeman, 2007).

⁵³ Viz i kap. 2.2.

se kterými byla nadace založena. Navíc, v porovnání se ziskovými podniky chybí nadacím dva důležité kontrolní mechanismy: kontrola ze strany trhu a ze strany vlastníků. Situace je jiná, když zakladatel nadace ještě žije a je aktivně zapojen do dění nadace. Takové nadace mají alespoň jeden z těchto kontrolních mechanismů. Zakladatel se totiž zasazuje o to, aby bylo následováno původní poslání (Hofstetter, 2004). Podle novelizace zákona z roku 2006 musí mít nově nadace i tzv. revizní místo, jehož zavedení přispívá k vylepšení situace v oblasti kontroly řízení a vedení nadace.

2. Jedním z největších nebezpečí, jemuž jsou nadace vystavovány, je hrozba tzv. *self-dealing*. Jde o případ, kdy osoby, které rozhodují o chodu nadace, zneužijí prostředky nadace pro své vlastní zájmy. Přesně o tento problém šlo již v několikrát zmiňovaném případě Nadace pro paraplegiky (případ Zäch). Známý je i případ organizace *Menschen gegen Minen* (Lidé proti minám), která se v červnu roku 2003 dostala na titulní stránky díky praktikám svého ředitele Jozefa Laubera. Ten místo investování peněz získaných od dárců na stanovené projekty využíval tyto finanční prostředky na vlastní zviditelnění a ve vlastní prospěch (Fundraising, 2006)⁵⁴. Riziko takového nebezpečí může být zmírněno tím, že nadační rada bude hlídat systém „kontrol a rovnováh“⁵⁵, bude mít fungující revizní orgán a bude se snažit o transparentnost i navenek.

3. Další problém může způsobit *neměnnost personálního složení* v řídicích orgánech⁵⁶. Toto nebezpečí je u nadací ještě větší než u podniků, protože o složení nadační rady nemohou hlasovat akcionáři ani vlastníci. Vzniká tak hrozba, že se členové nadační rady budou volit opakovaně, protože nepodléhají žádné kontrole. Řešením je stanovení věkového ohraničení nebo délky možné působnosti v nadační radě anebo přivzetí nezávislých osob do nominačního řízení.

⁵⁴ Byl za to odsouzen na 16 měsíců podmíněně.

⁵⁵ V angličtině „Checks and balances“. Tento koncept je vyjádřením známých principů rozdělení moci podle Montesquieua na složku zákonodární, výkonnou a soudní (Zdroj: Britannica). V nadacích a dalších neziskových organizacích jde o to, aby se vedení neshodovalo se statutárním orgánem a byl zajištěn účinný systém kontroly činnosti organizace.

⁵⁶ V němčině je používán výraz „Personenfilz“, což je kombinace slov „osoba“ a „plst“ a ve volném překladu vyjadřuje tedy jakousi nepropustnou vrstvu osob, které tvoří vedení organizace.

4. Nebezpečí tzv. *dominance managementu v nadační radě* se skrývá v situaci, kdy se nadační rada skládá současně z osob, které jsou zároveň i ve vedení nadace (personální unie). U větších nadací musí být tyto instance bezpodmínečně jasně oddělené. Operativní každodenní činnost musí být v rukách vedení nadace, jež je plně nezávislé na nadační radě. U některých menších nadací toto oddělení není možné, o to víc je potřeba nebezpečí uhlídat. Doporučuje se například alespoň částečně zapojit osoby, které stojí mimo nadaci a mohly by jakýsi druh kontroly vykonávat (Hofstetter, 2004).

5. *Špatný management* může být pro nadaci doslova pohromou. Nevhodný způsob spravování a uložení peněz může nadaci způsobit velké škody. Nadace by například neměla spoléhat na jeden zdroj, ale diverzifikovat strategii zhodnocování peněz. Toto nebezpečí může představovat i nesprávné rozdělení finančních prostředků na chod nadace a naplnění stanovených účelů. Existují případy, kdy až 90% výnosů z nadačního jmění opět putují na režijní náklady nadace (Hofstetter, 2004). O tento problém šlo v kauze nadace Schweizer Berghilfe (Pomoc švýcarským horským oblastem), která se do povědomí veřejnosti dostala vysokou ztrátou peněz na burze kvůli špatnému vedení⁵⁷. Jejím cílem je podpora inovativních projektů na zlepšení životní situace lidí žijící v horských oblastech a projektů, které se snaží tyto oblasti zachovat jako prostředí vhodné pro život a hospodaření (Schweizer Berghilfe, 2008). Možná ještě větší „ohlas“ vzbudila aféra organizace Sozialwerke Pfarrer Ernst Sieber (Sociální podniky faráře Ernsta Siebera), která je známá díky svému charizmatickému zakladateli, faráři, který se již dlouhá léta angažuje v oblasti pomoci bezdomovcům, drogově závislým či HIV pozitivním lidem⁵⁸. Organizace se po nezvládnutém řízení a úbytku příspěvků v roce 2003 dostala do několika miliónových dluhů. Činnost organizace se podařilo obnovit změnou vedení a díky štedrosti příspěvků, zejména od věřících (Reformierte, 2004). Předejít této situaci je možné kompetentní nadační radou, znalostmi rizikového managementu nebo zapojením expertních výborů, které budou mít na starosti kontrolovat strategii zhodnocování peněz.

⁵⁷ V letech 2001 a 2002 utrpěla nadace Schweizer Berghilfe ztrátu na burzách ve výši 16 miliónu CHF. Organizace nedostává žádné státní subvence a svojí činnost financuje z dárcovských peněz (Swissinfo, 2003).

⁵⁸ Mezi aktivity organizace patří například provozování autobusu na spaní pro bezdomovce nebo kavárny, kde si můžou drogově závislí lidé přijít pro radu.

6. Dalším faktorem, který může ohrozit naplňování účelu nadace, je *pasivita*. Vznikají pak nadace, které sice navršují své nadační jmění, ale nejsou schopny jej náležitě využít a ztrácejí tak smysl své činnosti. Chybu v takovéto situaci je možné hledat u nadační rady, která nepůsobí dobře ve stanovování strategie nebo v nedostatku transparentnosti směrem navenek (Hofstetter, 2004).

7. Specifická nebezpečí se mohou objevit u nadací a organizací, které jsou financovány z darů a grantů, tedy z příspěvků od občanů nebo různých grantových agentur. Jednou z otázek je to, jaký by měl být poměr mezi získanými prostředky a náklady na fundraising, kterým organizace prostředky získává – například, kolik by mělo organizaci stát získání příspěvku 10 tisíc Kč. Jedno procento či deset procent ze získané sumy? Ve chvíli, kdy organizace příspěvek získá, je otázkou, zda je nevyhnutelné, aby je použila na daný účel. Jako příklad nastíněné „komplikace“ využiju ne-švýcarský případ Liberty Fundu, který založil Červený kříž na pomoc obětem teroristického útoku z 11. září 2001. Část získaných peněz však organizace využila jinak, na zlepšení své telekomunikační sítě a rozšíření zásob krevní banky, za což byla veřejnosti kritizována. Jiný případ představuje prosba organizace Lékaři bez hranic, která vyzvala veřejnost 10 dnů po katastrofě tsunami, aby již neposílala peníze, protože se organizace domnívala, že má prostředků již dost. Přitom se někteří kritici domnívali, že organizace měla udělat to, co předtím Červený kříž, který byl za své rozhodnutí kritizován (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005). Nakládání s příspěvkem je komplikované a standardizace řízení organizace by měla minimálně zaručit jejich adekvátní využití.

5.2 Problematika posuzování kvality řízení

Neziskové organizace jsou konfrontovány specifickým problémem: jejich úspěšnost a kvalita se nedají vyjádřit pomocí měřitelných údajů. Tam, kde podnik může argumentovat svým ziskem nebo obratem, chybí pro neziskové organizace srovnatelné indikátory (Purschert, von Schnurbein, 2005). Zaručit kvalitu těchto organizací je těžké. Co je tedy základem pro dobré jednání neziskové organizace? A podle čeho je možné posuzovat její kvalitu?

Odpověď na první otázku nabízí ve své práci Bumbacher (1998b), který tvrdí, že primárním cílem organizací neziskového sektoru je spokojenost klientů s nabízenými službami⁵⁹. Čím větší je spokojenost cílové skupiny, tím vyšší je kvalita samotné organizace. Spokojenost je sama o sobě jenom obtížně kvantitativně měřitelná, avšak záměr ji naplnit by měl být základem jednání managementu organizace a měl by tedy představovat výchozí bod pro správné řízení. Pro management organizace pak na základě této skutečnosti vyplývají následující úlohy. Za prvé by měl stanovit adekvátní cíle s ohledem na klienty resp. u nadací na přání zakladatele. Za druhé, měl by se postarat o efektivní proměnu těchto cílů na konkrétní aktivity za co nejnižší výdaje. A za třetí by měl management organizace pravidelně prozkoumávat naplňování cílů a úspěšnost naplnění těchto cílů i stanovených aktivit. Důležitou součástí tohoto procesu je potřeba proměny nápadů a plánu v závazné jednání – tomu má napomoci vytváření standardů, kterými se organizace následně řídí a vysílá tak pozitivní signál směrem ke klientům (Bumbacher, 1998b).

Pro lepší porozumění tomu, jaké procesy musí v organizaci fungovat, uvádím příklad modelu „celkové kvality neziskových organizací“ od autorů Matula a Scharitzera (2005). V modelu autoři rozlišují tři základní roviny, kterých si je potřeba u posuzování kvality organizace všimnout: odborná, provozní a společensky-politická. Základem odborné roviny je kvalitní struktura aktivit organizace. Organizace by měla být schopna vytvořit dobré rámcové podmínky, které by směřovaly k naplňování účelů, resp. uspokojení potřeb klientů za efektivního využití rozpočtu. Ve velké míře tomu může přispět kvalifikovaný personál. Na rovině provozní je potřeba se zaměřit na kvalitu procesů uvnitř organizace. Patří sem vhodná organizační struktura, řízení, plánování, politika a strategie, efektivní komunikace v rámci organizace, motivace a zapojení zaměstnanců nebo taky úspěchy organizace. Rovinu společensko-politickou autoři popisují jako rovinu kvality výsledků z hlediska klientů, resp. externích „pozorovatelů“. Jde v podstatě o to, jak organizace působí na klienty, jak oni vnímají její kvalitu a posuzují její vystupování a jednání (Matul, Scharitzer, 2005).

⁵⁹ V případě nadací jde o co nejlepší naplňování nadačního účelu.

Systémy zajišťování kvality nemůžou obsáhnout všechny dimenze dobrého řízení organizace (například to, jak organizace působí na klienty). Jsou však dobrým signálem toho, že se organizace snaží svoji kvalitu zlepšit a zavést do svého fungování požadované standardy. Organizace toto svoje úsilí musí umět prodat i navenek – i proto je volena forma udělování certifikátů či veřejné zavazování se k dodržování kodexů dobré praxe (Purschert, von Schnurbein, 2005).

5.3 Typologie systémů zajišťování kvality

Podle dosavadních výzkumů je možné existující systémy na zajištění kvality rozdělit podle dvou dimenzí. Jednak mohou být požadované standardy dány *interně* (vytvořená samotnou organizací nebo zastřešujícím sdružením) nebo *externě* (tím je myšlena nezávislá certifikační agentura). Za druhé, informace o sobě může daný subjekt poskytovat *přímo* nebo se této úlohy zhostí „*vyšetřovatel*“, čili někdo „*zvenčí*“, kdo potřebné údaje zjišťuje. Takto zvolené dimenze se ve skutečnosti prolínají a vytváří kombinace. Podobně je tomu i s pozitivou a negativou těchto řešení – všechna mají své slabé a silné stránky.

Výhodou řešení, kdy organizace poskytne informace o sobě přímo, jsou jednoznačně nízké náklady (zahrnuje pouze náklady spojené se sběrem informací). Nevýhodou je, že takto získaná data budou mít vždy nižší výpovědní hodnotu, i když budou některými organizacemi dodržována s nejlepším svědomím. U systémů, které na zjišťování informací volí formu „*vyšetřování*“, je tomu naopak – jsou drahé, ale důvěryhodnější. Interní standardy jsou méně zavazující než externí a mohou přilákat větší počet organizací, což je jejich hlavní výhoda. Zároveň však tato skutečnost může být i největší nevýhodou – může být příčinou krátkozrakého jednání a působit nedostatečně transparentně a důvěryhodně navenek. Základním problémem u standardů stanovovaných externě je potřeba přesvědčit organizace, že „*hrát podle pravidel*“ se vyplatí a počáteční investice jim přinesou požadovaný účinek (zajistí jim výhodu na trhu dárců a odliší od nepoctivých organizací). Hrozí tedy, že organizacím nebude poskytnuto dostačující množství přesvědčivých argumentů a nebudou mít o externí ohodnocení zájem (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005: 26-28).

Otázkou zůstává, proč by měla organizace obětovat náklady na certifikaci a očekávat, že v budoucnu přinese odpovídající výsledky. Analýzou tohoto problému se zabývá několik poměrně komplikovaných ekonomických teorií⁶⁰. Ráda bych čtenářům této práce představila základní myšlenku dvou z těchto studií a umožnila tak získat představu, o čem se v této souvislosti diskutuje a jaké výzkumy se provádí.

Biglaiser (2005) analyzuje úlohu tzv. certifikátora (prostředníka)⁶¹ na trhu. Připisuje mu roli specialisty, protože je schopný ve srovnání s ostatními kupci⁶² na trhu lépe rozlišit kvalitu zboží. Navíc, certifikátor zvyšuje bohatství společnosti tím, že trh zrychluje – nakupuje zboží rychleji, čímž získává zkušenosti a zvyšuje kvalitu. Předpokládá se, že nepodvádí, protože chce na trhu působit dlouho a špatná reputace se v tomto případě těžko vylepšuje (Ortman, Svítková, Krnáčová, 2007). Dospěl ke dvěma závěrům. Na trzích, kde funguje jeden nebo více prostředníků, je průměrná cena i kvalita zboží vyšší než u přímého prodeje. Certifikátoři mají tendenci se vyskytovat na trzích, kde je těžké určovat kvalitu zboží nebo kde je těžké se stát expertem na její posuzování (Biglaiser, 2005). Pro náš případ posuzování kvality neziskových organizací je možné si to představit zcela jednoduše: certifikační agentura posuzuje ve srovnání s jednotlivci mnohem více organizací a mnohem častěji a je tedy větší předpoklad, že standardy kvality budou dodrženy.

Lizzeri (1999) vnáší do úvah o působení prostředníka další dimenzi, jíž je míra odkrývání informací o daných organizacích. Pokud se certifikátor rozhodne zveřejnit získané informace o organizacích, zajistí tak podle něj rovnováhu na trhu a je větší šance, že odliší „dobré“ organizace od těch „špatných“. Pokud tak neučiní, ztrácí ocenění kvality na hodnotě. Naneštěstí existuje vysoká pravděpodobnost, že se certifikátor rozhodne právě pro druhou variantu – tím totiž maximalizuje svůj zisk, jelikož o něj bude mít zájem vyšší počet organizací. Lizzeri ve své práci uvažuje o možnostech řešení této situace – domnívá

⁶⁰ Jde o teorie využívající ekonomické modely, vzorce, proměnné či matematické funkce. Z českých studií stojí za zmínku práce Ortmana a Svítkové: Certifikace jako možný způsob zajišťování kvality (2005).

⁶¹ V angličtině bývá používán výraz *certificator* nebo *intermediator* (tento výraz používá Biglaiser). V češtině jsem tyto výrazy přebrala ze studií Ortmana, Svítkové a Krnáčové.

⁶² V roli kupců jsou v našem případě dárci – přispívají peníze na nějaký účel a přeneseně si kupují jeho naplnění.

se, že pokud by na trhu působilo vícero certifikátorů, tak by se díky konkurenčnímu tlaku takřka přesunula moc na stranu kupců – získali by tím více informací a zvýšili kvalitu správného „nákupu“ (Ortman, Svítková, Krnáčová, 2007).

Jaké typy systémů zajišťování kvality neziskových organizací fungují na mezinárodní úrovni a jejich příklady z některých zemí, ukáže další kapitola.

5.4 Příklady mezinárodně platných systémů

Na nadnárodní úrovni lze pozorovat několik snah o zavedení systému, který by zaručoval minimální standardy dobrého řízení organizací. Ráda bych představila alespoň ty nejznámější z nich a poskytla náhled do stávající situace. Prvním příkladem je soubor norem ISO, jejichž dodržování je zkoumáno certifikační agenturou, která provádí jakýsi audit a na základě splnění určených požadavků získá organizace certifikát kvality. Jiný přístup zase představuje model Evropské nadace pro management kvality, který nabízí soubor doporučení a pravidel, které by měla organizace dodržovat, chce-li splňovat standardy kvality, ale nechává prostor pro samotnou organizaci, aby si jednotlivosti upravila individuálně. Podkapitulu uzavírá nastínění aktivit Evropského centra pro nadace.

5.4.1 Norma ISO

Pod zkratkou ISO, která označuje „International Organisation for Standardisation“, se skrývá soubor mezinárodně uznávaných standardů pro podnikání, vládu a společnost (ISO, 2008). Systém standardů ISO 9001:2000 se týká kvality řízení a jeho obecným cílem je zajistit kvalitu výrobku nebo služeb, kterou zkoumá zejména z hlediska spokojenosti zákazníků (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005). Má široký záběr a nesoustředí se na specifické problémy neziskových organizací. Všímá si zejména kvality manažerských systémů, které vedou k naplnění potřeb zákazníků, ale ostatní části a procesy v organizaci ignoruje. Certifikát nezaručuje kvalitu produktů nebo služeb organizace, na což se v praxi často zapomíná (Matul, Scharitzer, 2007). Samotná organizace žádnou certifikaci neposkytuje, stanovuje jenom standardy. Certifikáty vytváří certifikační agentury, které jsou rozmístněné po celém světě⁶³. Výhodou je zejména to, že i lidé, kteří nepracovali

⁶³ Ve Švýcarsku ji má na starosti „Swiss Association for Standardization“ se sídlem ve Winterthuru a v České republice „Český normalizační institut“ se sídlem v Praze (ISO, 2008).

v neziskovém sektoru, si umějí představit výpovědní hodnotu této normy, protože ji znají z jiných odvětví (Purschert, von Schnurbein, 2005).

Ze švýcarských neziskových organizací je držitelem ISO certifikace například organizace *Medair*. Kromě hlavního sídla ve Švýcarsku má pobočky i v dalších krajinách a je mezinárodně činná. Zajímavostí je, že tato organizace je držitelkou i certifikátu ZEWO (viz kap. 6.1). ISO je na stránkách této organizace prezentován jako světově uznávaný a známý certifikát⁶⁴ a ZEWO zase jako certifikát pro Švýcarsko⁶⁵. Kromě toho organizace vlastní ještě dva další certifikáty známé v Nizozemsku a Velké Británii (Medair, 2008). Na základě příkladu Medair lze usoudit, že na národní úrovni normy ISO až tak velký smysl nemají a z pohledu managementu a získávání dárců jsou směřovány na nadnárodní úroveň. Konkrétnější údaje ohledně vlastnictví a přínosu norem ISO pro neziskové organizace jak pro Švýcarsko, tak pro Českou republiku, chybí.

5.4.2 Model Evropské nadace pro management kvality

Dalším na mezinárodní úrovni známým systémem je model „Excellence“, jehož autorem je Evropská nadace pro management kvality (EFQM⁶⁶). Model, který vytváří, je určen jak pro ziskové podniky, tak pro veřejný a neziskový sektor. Jde o koncept tzv. „total quality management“ (TQM), pod kterým je možné si představit všechny struktury, procesy, předpisy, pravidla či opatření, které vedou ke zlepšení kvality produktů a služeb jednak směrem ke zvýšení spokojenosti zákazníků a také k zefektivnění činnosti v rámci organizace. Kvalita organizace je zde chápána jako neustálý proces, který nikdy nekončí a vyžaduje aktivní zapojení. Kvalita je orientovaná podle zákazníků, zahrnuje více dimenzí,

⁶⁴ „Medair je v celosvětovém měřítku jednou z mála humanitárních organizací, která vlastní certifikát ISO. Tento unikátní a inovativní systém řízení kvality zaručuje spokojenost, a to nejen ze strany dárců, ale i ze strany příjemců. Norma ISO 9001:2000 je známkou kvality pro všechny administrativní a humanitární aktivity Medairu na všech jeho pobočkách a místech aktivity“ (Medair, 2008).

⁶⁵ „Certifikát nadace ZEWO, který mohou získat pouze organizace registrované ve Švýcarsku, osvědčuje účelné a efektivní využití získaných darů. Zaručuje optimální účetnictví a operativní transparentnost, která je opakovaně potvrzována nezávislým monitoringem“ (Medair, 2008).

⁶⁶ Z anglického „European Foundation for Quality Management“.

kteře musí být operacionalizovány pomocí různých kritérií⁶⁷. Ke kvalitě přispívají všichni spolupracovníci ze všech úrovní a oborů (Matul, Scharitzer, 2007).

Instituce funguje více než 20 let a představuje úplně jiný přístup zajištění kvality organizace než normy ISO. Jde o model, který nabízí určitou strukturu a zdůrazňuje různé dimenze, kterým by měla být věnována pozornost, ale každá nezisková organizace si tento model musí individuálně operacionalizovat. Organizaci poskytuje prostor pro reflexi činnosti a fungování a zároveň návod, jak neustále zlepšovat procesy plánování, analýz, kontroly či vyhodnocování. Patří sem například specifikování cílových skupin, určení dimenzí kvality relevantních pro danou organizaci, určení konkrétních indikátorů v rámci jednotlivých dimenzí nebo vlastní stupnice měření (Matul, Scharitzer, 2007:543). Celý systém je založen na principu sebehodnocení a skládá se z dvou skupin kritérií. Prvními jsou tzv. vstupní kritéria⁶⁸, která jsou určujícími předpoklady pro úspěšné vedení organizace (kategorie řízení, orientace na spolupracovníky, politika a strategie, zdroje a procesy). Druhou skupinu tvoří výsledky, které ukazují, čeho je dosahováno snahou o implementaci systému kvality (spokojenost zákazníků a pracovníků, hospodářské výsledky nebo působení organizace navenek).

Další činností organizace je udělování prestižní „Evropské ceny kvality“ (EEA⁶⁹), kterou propůjčuje od roku 1992. Každoročně ji obdrží nejlépe fungující ziskové či neziskové instituce, které dokázaly prosadit zvolené strategie na zlepšení chodu organizace a nejvíce se přiblížily cílům modelu TQM (EFQM, 2008)⁷⁰. Myšlenka udělování cen za kvalitu fungování organizací je každopádně zajímavým nápadem a může pomoci k určitému zviditelnění organizace.

⁶⁷ Operacionalizace v tomto kontextu v podstatě znamená, že cíle ohledně zlepšení kvality musí být formulovány tak, aby jejich naplnění mohlo být měřitelné a aby mohla být vytvořena opatření, která vedou k jejich dosažení (Matul, Scharitzer, 2007).

⁶⁸ Z německého „Befähiger“, z anglického „enablers“.

⁶⁹ Z anglického „European Excellence Award“.

⁷⁰ Z neziskových organizací získala tuto cenu za rok 2007 „The Cedar Foundation“ ze Severního Irsku, která pomáhá tělesně a mentálně postižením lidem (EFQM, 2008).

5.4.3 Evropské centrum pro nadace

Na evropské úrovni se již několik let snaží prosadit Evropské centrum pro nadace (European Foundation Centre, zkráceně EFC). Základy byly stanoveny na konferenci v Praze roku 1993. Současná verze z roku 2007 obsahuje 7 základních principů dobrého řízení nadace, které jsou formulovány spíše na obecné rovině. V roce 2005 se EFC spojila s americkou Radou nadací (Council of Foundation) a společně pracují na vytvoření mezinárodních standardů pro grantující i operující nadace týkající se transparentního a efektivního nakládání s dárcovskými penězi (EFC, 2008).

5.5 Příklady z jiných zemí

V krátkém přehledu zmíním několik příkladů z jiných zemí, kde již některé certifikáty fungují, resp. které se nějakým jiným způsobem pokusily řešit problém důvěryhodnosti neziskových organizací. Budu vycházet ze studie, kterou při příležitosti konání semináře s tematikou certifikace pro neziskové organizace v Praze, sestavily organizace Transparency International a Centrum pro ekonomický výzkum a postgraduální vzdělání.(CERGE-EI)⁷¹. Vybrala jsem ukázkou netypického řešení z USA, neúspěšný příklad z GB a stručné nastínění situace v Evropě.

V USA se tento problém snažili řešit prostřednictvím dohledu ze třetí strany. Tou byl stanoven federální daňový úřad a jeho pobočky v jednotlivých státech. Organizace, jejichž příjmy přesahují 25 tisíc dolarů⁷² ročně, získaly povinnost vyplňovat formulář IRS 990 a odevzdávat ho na příslušný úřad, kde by měl být k nahlédnutí pro kohokoliv. Formulář obsahuje „údaje o příjmech, majetku, výdajích na projektové aktivity, administrativu a fundraising, jakož i informace o členech správní rady, vedení organizace a klíčových zaměstnancích, včetně údajů o jejich platech“ (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005). Takové řešení však v sobě skrývalo jeden velký nedostatek – na úřadech se začaly hromadit stohy papírů, které nikdo neměl čas prověřovat. Možnost nahlédnout do nich též využíval jen málokdo. Po nové úpravě zákona v roce 1999, která nařizovala organizacím,

⁷¹ Ortmann, Svítková, Krnáčová: Podkladový materiál k odbornému semináři o certifikačním systému pro neziskové organizace v České republice konanému 23.-24. května 2005 v Praze.

⁷² Aktuální kurz dolaru se pohybuje kolem 16,8 Kč.

aby zajistily snadný přístup k formulářům, využily „díru na trhu“ některé společnosti, které založily portály se seznamy a informacemi o neziskových organizacích. Uchytila se zejména společnost „Guidestar“, na jejíž stránkách je v současné době možné najít údaje o více než miliónu amerických organizací. Z jedné třetiny je financována poplatky za služby a ze dvou třetin z darů a příspěvků. V roce 2004 společnost Guidestar rozšířila svoji činnost i do Velké Británie, kde příspěvek na první tři roky jejího provozu pokryl grant z ministerstva financí ve výši téměř 5 miliónů dolarů. Pilotní projekt běží už i v Jižní Africe a diskutuje se i možnost zavedení v Německu (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005).

Výhodou takového systému je nepochybně snadná a rychlá přístupnost k velkému množství údajů pro donory, státní instituce či vědecké pracovníky⁷³. Nevýhodou může být jednostranné poskytování informací bez jakékoliv kontroly. Celkově je možné říct, že Guidestar může přispět ke zvýšení transparentnosti neziskového sektoru, ale není možné na jeho základě odlišit „pocitivé a nepocitivé“ organizace, jelikož se nevěnuje důležitým aspektům fungování organizace. Neodhalí například zneužívání finančních prostředků, neadekvátní náklady na fundraising, nedostačující účetnictví apod⁷⁴.

Pokus o zavedení certifikace v Anglii skončil neúspěšně. Organizace Accrediting Bureau for Fundraising Organisations vytvořila v roce 1996 principy chování organizací, které pořádají veřejné sbírky na veřejně-prospěšné účely. Jejich relevantnost ohodnotila pomocí zkušební certifikace, kterou zúčastněné organizace označily jako přínosnou. O tři roky později však certifikát vlastnily pouze dvě organizace. Za příčiny neúspěchu jsou považovány zejména odpor celého neziskového sektoru vůči externí kontrole, neschopnost zapojit do projektu klíčové organizace a neúčinná lobby, která by byla schopna přesvědčit

⁷³ Návštěvnost této stránky dosahuje v průměru 5 miliónů ročně (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005).

⁷⁴ Pravděpodobně jako reakce na tyto problémy vznikly i tzv. certifikační agentury, které již vyžadují určitou míru závaznosti. Jde zejména o organizaci „Better Business Bureaus' Wise Giving Alliance“, která zahájila certifikační program na celonárodní úrovni v roce 2001. V lednu mělo jejich známku kvality jen 53 organizací. „Marylandské sdružení“, které vzniklo v roce 1997, se zaměřuje na organizace ze státu Maryland. Do roku 2005 získalo certifikát pouze 51 organizací z asi 1400 možných (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005). Vzhledem k tématu této práce se jim dále nebudu věnovat – slouží pouze jako načrtnutí možných řešení.

o potřebě zavedení kontroly a akreditace pro neziskové organizace získávající prostředky pomocí fundraisingu (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005).

V Evropě má certifikace dlouholetou tradici zejména v některých oblastech. Nejdéle funguje právě ve Švýcarsku, od roku 1942. V Norsku a Švédsku je to zhruba 60 let, ve Francii 15 let a v Nizozemí a v Německu zhruba 10 let. Ve všech těchto zemích se zatím prosadil jen jeden certifikační systém. Transparency International a CERGE-EI ve své studii rozlišují dva odlišné modely, jež se doposud prosadily: německo-holandský, kterému se víc přibližuje i model švýcarský⁷⁵, a model rakouský. Základní rozdíl spočívá v tom, kdo zajišťuje podrobné hodnocení organizací. V prvním modelu je to certifikační agentura sama – v Německu je to Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) a v Holandsku Centraal Bureau Fondsenwer (CBF). V rakouském modelu je hodnocení ponecháno externímu provozovateli – pro Rakouský institut pro fundraising, který byl založen v roce 1996 a jehož hlavní funkcí je poskytovat informace o neziskovém sektoru, provozuje certifikaci Komora účetních (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005). Ve skutečnosti jde o jedinou osobu, jež za pomoci sekretářky zvládá koordinaci certifikačního řízení, které probíhá pomocí externích hodnotitelů – náklady nese samotná organizace. Na základě těchto rozdílů autoři studie uvádějí tyto závěry. Rakouský model je několikanásobně levnější a certifikaci je možné získat poměrně rychle. Jeho nevýhodou je však to, že závislost na externích hodnotitelích poskytuje prostor pro subjektivní interpretaci pravidel a jejich nejednotný výklad. Jednotliví externí auditoři hodnotí poměrně málo organizací, navíc každou jiného charakteru. Několik málo auditorů, kteří pracují přímo pro certifikační agenturu, mají předpoklady na lepší posuzování, jelikož na základě zkušeností z praxe budou vědět, na co zejména dávat pozor. Navíc, motivace externích pracovníků se může výrazně lišit od pracovníků zaměstnaných přímo v certifikační agentuře. Nicméně jde o poměrně mladý projekt a na detailnější výsledky je potřeba ještě počkat (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005: 25n).

⁷⁵ Transparency International a CERGE-EI v této studii popisovaly certifikát nadace ZEW. Mluví o tom, že švýcarský model se německo-holandskému přibližuje. Hodnocení pro nadaci ZEW sice zabezpečují externí auditoři, ale ti jsou součástí certifikačního výboru, který se pravidelně schází i s vedením nadace a v podstatě jsou tak součástí nadace. Viz i kap. 5.1.

Kromě certifikačních systémů vznikly v některých státech i kodexy řízení organizací. Úspěšným příkladem je kodexu od německé organizace Das Deutsche Spendenrat, jímž se organizace zavazují k transparentnímu řízení, efektivnímu nakládání s dárcovskými penězi či dodržování základních etických principů. V současnosti se k jeho dodržování hlásí asi 65 organizací (Spendenrat, 2008).

V zemích střední Evropy zatím žádný certifikační systém nefunguje. Jedinou snahou o zavedení určitých standardů do řízení a chodu neziskových organizací v ČR je etický kodex Asociace nadací při Fóru dárců z roku 2002, pod nímž je v současnosti podepsáno téměř 40 nadací (Fórum Dárců, 2008).

Jak je tedy možné pozorovat, způsoby zavádění certifikace či snahy o vnesení standardů do řízení neziskových organizací mohou být velmi různé a jejich úspěšnost, resp. neúspěšnost závisí na mnoha dalších faktorech. Jaká je situace ve Švýcarsku, jaké certifikáty či kodexy zde byly zavedeny a jaká je jejich dosavadní úspěšnost přiblíží následující kapitola.

6. Systémy zajišťování kvality pro nadace a další NO ve Švýcarsku

Švýcarsko má ve využívání systémů zajišťování kvality nadací a jiných neziskových organizací dlouholetou tradici. Certifikát nadace ZEWO je zdejšími organizacím udělován nejdéle ze všech evropských zemí a jeho držitelem je několik stovek organizací. V posledním desetiletí se ve Švýcarsku z různých stran začaly objevovat další snahy o vnesení standardů do řízení a vedení neziskových organizací. Nejdříve se objevil certifikát, jehož účelem bylo ocenit organizaci za výborný management, avšak podle dosavadních výsledků se spíše neujal. Později, v roce 2003, byly pro neziskové organizace vytvořeny účetní standardy, které byly naopak přijaty velmi pozitivně. Jejich využívání se stalo součástí dobré praxe i podmínkou certifikace. Nedávno vznikly souběžně další dva projekty, jejichž výsledkem je přijetí dvou různých kodexů, které se od sebe liší nejen mírou závaznosti. Tento trend nasvědčuje tomu, že působnost dosavadně existujícího certifikátu je omezena a je vhodný pouze pro některé organizace. Pro další však nemusí mít žádný smysl a tak hledají jiné způsoby, jak zvýšit transparentnost, vylepšit vedení či přilákat nové dárcce.

Situace je díky několika souběžně existujícím certifikátům, kodexům či normám i pro samotné Švýcarsko poměrně matoucí. Jde o velmi aktuální záležitost a žádná srovnání nebo analýzy nově vzniklých projektů neexistují. V této kapitole bych chtěla zmíněné snahy o zlepšení kvality řízení neziskových organizací popsat, porovnat a pokusit se o zřetelnější přehled stávající situace. Na základě jejich analýzy poukáži na některé aspekty, které by mohly být užitečné pro diskusi o zavedení certifikátů, resp. o zvyšování kvality řízení nadací a neziskových organizací.

Pro rozbor existujících systémů zajišťování kvality nadací a dalších NO jsem zvolila následující strukturu:

1. *základní charakteristika*: od kdy systém funguje, kdo ho uděluje, o jaký druh jde
2. *zaměření*: co je cílem systému, co osvědčuje, pro jaké organizace je určen
3. *podmínky získání*: jaké předpoklady a podmínky musí organizace splňovat
4. *sledovaná kritéria*: na jaké oblasti se zaměřuje, co hodnotí
5. *působnost*: doba platnosti systému, kolik organizací ho vlastní, jaká je úspěšnost

6.1 Certifikát nadace ZEWO

1. Nejstarší a nejnámější organizací, která ve Švýcarsku uděluje certifikáty, je nadace ZEWO. Byla založena v Curychu roku 1934 jako sdružení. Od roku 1942, kdy ji oficiálně byla uznána ochranná známka, začala s udělováním certifikátů pro organizace, které splňují určité standardy. Sdružení fungovalo na principu samoregulace, jejíž hlavní výhodou je zapojení cílových organizací (Ortman, Svítková, Krnáčová, 2005). Avšak později se kvůli nedostatečné důvěryhodnosti bylo nuceno přeorganizovat. Nezávislou nadací je od roku 2001. Hodnocení je zajišťováno auditory, kteří tvoří certifikační výbor⁷⁶. Nadace ZEWO je certifikačním místem pro obecně prospěšné organizace, které se soustředí na shromažďování prostředků a darů. Jejím cílem je podpora transparentnosti a přehlednosti v organizacích, jež pracují s penězi dárců. Prověřuje, jak organizace nakládají s darovanými prostředky a pokud jsou splněny stanovené požadavky, propůjčuje certifikát. Kromě toho sděluje důležité a aktuální informace týkající se dárcovství (ZEWO, 2008).

2. Hlavním cílem certifikátu nadace ZEWO je soustředit se to, jak organizace používají svěřené prostředky. Osvědčuje jejich účelové, ekonomické a účinné využití. Organizaci, která certifikát získá, je možné vnímat jako transparentní a důvěryhodnou s fungujícími kontrolními mechanismy, dodržující základní etické hospodářské zásady i principy komunikace. Certifikované organizace jsou pravidelně kontrolovány ohledně dodržování stanovených podmínek. Veřejnosti certifikát zaručuje, že jejich příspěvky organizace využije na projekt nebo účel, za kterým sbírku pořádala. Dalo by se říci, že certifikát funguje jako ochrana spotřebitele (Purschert, von Schnurbein, 2005). Po jeho udělení má organizace právo na svých stránkách používat logo certifikátu (Obr.1)

Obr.1: *Certifikované nadací ZEWO – zaslouží si důvěru*



Zdroj: ZEWO, 2008

⁷⁶ V současnosti je členy tohoto výboru pět auditorů (ZEWO, 2008).

3. O certifikát mohou požádat všechny obecně prospěšné organizace, které mají sídlo ve Švýcarsku. Předpokladem je, že je organizace minimálně dva roky aktivní v oblasti sociální, humanitární, socio-kulturní nebo v oblasti ochrany životního prostředí. Před podáním žádosti o certifikaci by se organizace rovněž měla seznámit s podmínkami získání certifikátu a odhadnout, zda daná kritéria splňuje. Samotný proces certifikace se skládá z dvou fází. Cílem první části je prozkoumat organizaci z hlediska tzv. ZEWO standardů. Jde o dokument, ve kterém nadace ZEWO shrnuje obecně platné zásady spojené s užíváním certifikátu a zároveň stanovuje základní kritéria, která by měla organizace splňovat. Organizace musí mít obecně prospěšné cíle, musí naplňovat určité požadavky na nejvyšší orgán, vedení organizace nebo dozorčí orgán, řádně vést účetnictví apod (viz Tab.7). ZEWO výsledek prozkoumání sdělí organizaci, upozorní ji na případné nedostatky a organizace má následně možnost tyto nedostatky opravit. Za tuto část, tzv. „před-prozkoumání“, organizace zaplatí 2500 CHF. Účelem druhé části, tzv. „hlavního prozkoumání“, je konečné posouzení splnění certifikačních kritérií ze strany žádající organizace. Náplní této fáze je osobní návštěva u žádající organizace a konečné rozhodnutí správní radou nadace ZEWO o udělení certifikátu k užívání. Za tuto fázi zaplatí organizace zálohu 600 CHF, skutečná výše se pak pohybuje podle hodinové sazby 150 CHF za hodinu.

4. Následující stručný přehled ukazuje, co a jakým způsobem zkoumá nadace u certifikačního řízení.

Tab.7: *Co a jakým způsobem je zkoumáno v certifikačním řízení nadace ZEWO*

Co je zkoumáno?	Jakým způsobem je zkoumáno?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ obecná prospěšnost ▪ plnění cílů, účinnost, hospodárnost ▪ účinné interní a externí kontrolní mechanismy ▪ transparentnost v oblasti činnosti a účetnictví ▪ etika hospodaření s prostředky a etika v komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analýza veřejně dostupných informací ▪ dotazníkové šetření ▪ ověření dodatečných interních dokumentů ▪ podle potřeby vysvětlení na místě ▪ účast expertů

Zdroj: www.zewo.ch [cit. 3. srpna 2008]

5. Platnost propůjčeného certifikátu je 5 let. Pokud chce organizace po uplynutí této lhůty požádat o prodloužení, musí podstoupit re-certifikační proces. Základní poplatek je 300 CHF, skutečná výše se bude stejně jako u první certifikace pohybovat podle hodinové sazby 150 CHF za hodinu. Nemalé jsou i roční poplatky za užívání certifikátu, které se pohybují ve výši 500 – 13.000 CHF, v závislosti na velikosti nadace (ZEWO, 2008).

V současnosti certifikát vlastní asi 500 organizací. Na webových stránkách nadace ZEWO⁷⁷ je možné organizaci vyhledat podle toho, jestli působí pouze ve Švýcarsku nebo mezinárodně, nebo podle oblasti, ve které působí, nebo podle abecedy. Nadace z tohoto počtu tvoří jen malou část a na základě mých pozorování jde o sbírky pořádající většinou humanitárně nebo sociálně zaměřené nadace⁷⁸. Zajímavostí je, že na stránkách je možné najít i černou listinu organizací, které nevystupují transparentně a u kterých nadace objeví nějaké nesrovnalosti. Většinou k tomu dochází na podnět dárců, kteří se na ZEWO obrací s dotazem ohledně důvěryhodnosti organizace, která není certifikována⁷⁹.

Speciální kolonka patří nově certifikovaným organizacím. Podle posledních údajů uvedených na stránkách za rok 2007 získalo certifikát 8 organizací (5 sdružení a 3 nadace). Za to samé období požádalo o re-certifikaci 43 organizací. Počet však nemusí být konečný, protože organizace žádají o certifikaci vždy na základě předešlého roku. Údaje o jiných obdobích nejsou k dispozici a není možné posoudit, jestli zájem o certifikát stoupá nebo klesá. Bližší informace mně nebyly poskytnuty ani v samotné nadaci, nepodařilo se mi s nimi navázat kontakt.

Lepší představu o působnosti certifikátu nám pomohou získat výsledky studie za rok 2006, kterou provedla samotná nadace a která je volně k dispozici na jejich webových stránkách. Celkový objem příspěvků na obecně prospěšné účely představoval ve Švýcarsku

⁷⁷ www.zewo.ch

⁷⁸ Certifikát vlastní například Nadace Zelená Etiopie, která se snaží o zlepšení životních podmínek Etiopanů (Green Ethiopia, 2008). Nebo nadace Pestalozzi, která pomáhá mládeži a tělesně postiženým osobám například formou zřízení speciálních škol (Pestalozzi, 2008).

⁷⁹ Jednou z organizací, která se na této listině nachází, je nadace „Welt Kinder Fonds“. ZEWO se na její činnost zaměřila v roce 2007 po opakovaných stížnostech ze strany dárců a podezřívá ji ze zneužití finančních prostředků na jiné účely. Na výzvu předložit k nahlédnutí výroční zprávy nadace nereagovala (ZEWO, 2008). Listina je k nahlédnutí na <http://www.zewo.ch/spenden/warnen.html>.

1 miliardu franků. 77 % všech těchto příspěvků putovalo organizacím, které vlastní certifikát nadace ZEWO. Počet je přitom narůstající, v roce 2004 to bylo 70 %, rok předtím dokonce 68 %⁸⁰. V sledovaném roce 2006 získaly organizace vlastní certifikát ZEWO v průměru 1,9 milionu CHF, což tvoří zhruba 37 % všech jejich příjmů (ZEWO, 2008).

Zajímavým marketingovým tahem jsou výhody a slevy na různé produkty, které certifikovaným organizacím nabízejí různé známé firmy (Google, Microsoft, Keystone a další⁸¹).

Dominantní postavení tohoto certifikátu je nepopíratelné. Má dlouholetou tradici, vlastní ho největší počet organizací a je bezkonkurenčně nejznámější. Má tak silnou pozici, že některé kantony povolují sbírky pouze organizacím, které ho vlastní nebo se na nadaci obrazejí o radu, jestli povolení udělit (Ortmann, Svítková, Krnáčová, 2005). Na certifikát nadace ZEWO se však musíme podívat i z druhé strany. V posledních letech se nezávisle na sobě pokoušely různé skupiny vytvořit další certifikáty či kodexy. Je tedy očividné, že certifikát je z určitého pohledu nedostačující a není vhodný pro všechny typy neziskových organizací. Z rozhovoru s ředitelem zastřešující organizace SwissFoundations vyplynulo například, že ZEWO již zcela nespĺňuje svou funkci a jeho činnost je nedostačující. Nepřizpůsobil se novým trendům a vývoji neziskového sektoru a zůstal takřka stát na jednom místě. Jedním z hlavních nedostatků je podle něj to, že ZEWO se nestará o „public relations“ a nezasazuje se o jeho zviditelnění. To způsobuje, že organizace vydávají zbytečně mnoho prostředků právě na své zviditelnění (Rozhovor 1, 2008).

6.2 NPO-Label für Management Excellence⁸²

1. Tento certifikát vyvinul na základě dlouholetých zkušeností tzv. „Institut pro management sdružení a družstev“ (VMI⁸³) v roce 2003. Jeho základem je tzv. Freiburský

⁸⁰ Rok 2005 byl výjimečný katastrofou tsunami a tím pádem rekordní výší získaných prostředků. Srovnání s ostatními lety by bylo zavádějící.

⁸¹ Bližší informace o výhodách dostupné z http://www.zewo.ch/pdf/zewo_service.pdf.

⁸² Znamka kvality pro neziskové organizace za excelentní management.

⁸³ Z německého „Verbandsmanagement-Institut“. Je institutem na Ekonomické a sociálně-vědní fakultě univerzity ve Freiburgu. Byl založen v roce 1976 a jako jediný se ve Švýcarsku zabývá interdisciplinárním

manažerský model pro neziskové organizace⁸⁴ a orientuje se i podle EFQM. Byl vyvinut ve spolupráci se Švýcarským sdružením pro systémy kvality a managementu (SQS⁸⁵), které vydává certifikáty i pro různé jiné, ziskové organizace, čímž je podobný ISO normě.

2. Cílovou skupinou jsou neziskové organizace všech typů a velikostí, sdružení, nadace či organizace činné v oboru zdravotnickém, sociálním nebo kulturním. Hlavním záměrem certifikátu je ohodnocení celkového systému managementu. Organizace po splnění stanovených kritérií získává níže zobrazenou známku (Obr.2).

Obr.2: *Certifikovaný systém managementu – Znamka kvality pro neziskové organizace za excelentní management*



Zdroj: *VMI, 2008*

3. Základem je osnova a kontrolní seznam, které obsahují sadu otázek, které by si daná organizace měla klást. Organizace, která chce certifikát získat, najde v seznamu jasná doporučení na vytvoření pevných systémových základů. Certifikát získá organizace, která požadované normy týkající se managementu naplní. Podle tvůrců je výhodou, že certifikát byl vytvářen obecně pro všechny neziskové organizace stejně, ale během hodnocení se

výzkumem a výukou na poli managementu neziskových organizací (VMI, 2008). Dlouho byl jediným takto zaměřeným institutem ve Švýcarsku, avšak nově začíná na Univerzitě Basel fungovat i Centrum pro nadace.

⁸⁴ Z německého „Freiburger Management-Modell für NPO“. Model se zaměřuje na řešení specifických problémů managementu neziskových organizací. Je tvořen třemi podsystemy: environmentálním, marketingovým a systémem potenciálů zdrojů a komunikace. V rámci těchto systémů je pak popsáno, co je pro management neziskových organizací důležité (Bumbacher, 1998a).

⁸⁵ V němčině Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme. Je nezávislou neziskovou organizací, která působí jako certifikační místo pro různá odvětví.

bere ohled na zvláštnosti každé organizace (VMI, 2008). Jeho celé znění je možné získat jenom po zaplacení stanoveného poplatku.

4. Pro udělení certifikátu je požadováno, aby organizace, jež chtějí certifikát získat:

- byly schopny popsat strukturu svého řízení
- zahrnovaly do tvorby procesů v organizaci všechny strany (spolupracovníky, členy, zákazníky i zainteresované kruhy)
- snažily se o kontinuální vývoj a zlepšení potenciálu jejich výkonnosti
- poskytovaly služby orientované na zákazníky odborným, zaangažovaným personálem
- vyznačovaly se efektivním managementem (SQS, 2008).

5. VMI a SQS tento certifikát propůjčují na tři roky, přičemž každý rok proběhne základní kontrola. Organizace, které získají tento certifikát, jsou zveřejněny v odborném časopise *Verbandsmanagement*⁸⁶ (SQS, 2003).

Podle údajů na stránkách SQS ho od doby vzniku v roce 2003 užívalo 12 neziskových organizací, které jsou poměrně odlišné. Půlka organizací jsou sdružení s humanitárním nebo sociálním zaměřením. Dalšími organizacemi jsou tři profesní sdružení, organizace zabývající se poradenstvím pro nemocenské a úrazové pojištění a dále poradenská organizace pro muže. V seznamu se nachází dvě nadace. Jednou z nich je ve Švýcarsku ne moc proslule známá Schweizer Berghilfe (viz kap. 5.1). Tato organizace kromě tohoto certifikátu vlastní i certifikát nadace ZEWO. Druhou nadací je nadace „GAD“, která se zaměřuje na podporu sociálních projektů a služeb a je ji možné označit jako nadaci pořádající sbírky.

Počet certifikovaných organizací vzhledem k počtu všech neziskových je velmi nízký a je zřejmé, že certifikát se neuchytil. Není ani zřejmé, kdy tyto organizace certifikát získaly a jestli přibývají postupně nebo se všechny nahlásily na začátku a nově žádná. Důvody si tak můžeme jenom domýšlet, protože chybí jakékoli údaje, na kterých by se dala úvaha

⁸⁶ Management sdružení.

postavit. Roli může hrát neochota organizací profesionalizovat management, nevhodnost tohoto certifikátu pro některé typy organizací nebo také přesycenost trhu různými dalšími certifikáty. Jde o poměrně nový projekt a nízký zájem může být rovněž výsledkem čekání organizací na jeho uchycení a uznání ve společnosti.

6.3 Swiss GAAP FER 21

Pod tímto složitým názvem se neskrývá certifikát nebo kodex, ale jde o účetní standardy pro obecně prospěšné neziskové organizace⁸⁷. Jelikož je tyto normy možné považovat za snahu o zlepšení a zefektivnění řízení a vedení nadace, stojí za to je na tomto místě zmínit.

1. Normy Swiss GAAP FER se soustředí na účetnictví malých a středních podniků. Původně byly sestavovány jen pro ziskové podniky, ale později byly rozšířeny i pro neziskové organizace a spořitelny. Jejich autorem je švýcarská Profesionální komora auditorů a na jejich vytváření se podílí speciálně stanovený odborný výbor a další subkomise. Tyto normy se totiž postupně mění a přizpůsobují se aktuálnímu vývinu. Nové nařízení musí být vždy schváleno kvalifikovanou většinou odborné komise tohoto profesního svazu (FER, 2008).

2. Nabízejí vhodnou účetní osnovu, která zachycuje skutečný stav majetku, financí či výnosů. Jejich účelem je zvýšení vypovídající hodnoty a porovnatelnosti výročních zpráv a ročních zúčtování jednotlivých organizací. Jedním z hlavních záměrů je i zvýšení kvality a transparentnosti jednotlivých neziskových organizací.

3. Tyto standardy nejsou vázány na žádnou kontrolu. Dodržování těchto norem organizace přiznává sama, většinou formou prohlášení ve výročních zprávách či na stránkách organizace.

4. V praxi jde o soubor tématických celků, které jsou očíslovány. Například Swiss GAAP FER 1 jsou obecně platné podmínky, které se musí dodržovat. Dvojka patří oceňování jednotlivých účetních položek, trojka tomu, jak by měla vypadat účetní rozvaha

⁸⁷ Zkratka GAAP pochází z anglického „Generally accepted accounting principles“, obecně uznávané principy účetnictví. Zkratka FER znamená v němčině „Fachempfehlungen zur Rechnungslegung“, odborná doporučení k vyúčtování.

a jak by měla být členěna nebo čtyřka toku peněz. Swiss GAAP FER 21 zachycují specifika neziskového sektoru a zohledňují jejich potřeby. Berou v úvahu to, že namísto zisku a vlastního kapitálu stojí v popředí efektivita služeb. Kvůli naplnění jednoho ze základních cílů těchto účetních standardů, zvýšení transparentnosti, má organizace povinnost konsolidace, zveřejnění jakékoli změny využití finančních prostředků z fondu, který má omezený účel, dále by měla zpřístupnit údaje o administrativních nákladech či o příjmech členů řídicích orgánů.

5. Organizace je mají možnost využívat od 1. ledna 2003. Od ledna 2007 platí, nová propracovaná verze (FER, 2008). Tato odborná účetní doporučení jsou zatím mimořádně úspěšná a setkala se s velkým ohlasem. Figurují jako jedna z podmínek udělení certifikátu nadace ZEWO i v následující části popisovaného Swiss NPO-Code. Řídit se jimi doporučuje i dále analyzovaný Swiss Foundation Code vytvořený představiteli grantujících nadací. Jak tedy naznačuje dosavadní vývoj, tyto standardy splnily svůj účel a takřka vyplnily trhlinu v neziskovém sektoru a přispěly ke zlepšení kvality a transparentnosti neziskového sektoru. Zmiňované profesní sdružení má v plánu tyto standardy dále propagovat, aby byly známy co nejširšímu publiku.

6.4 Swiss NPO-Code

1. Nejaktuálnější snahou o zavedení standardů do řízení a fungování nejenom nadací, ale všech obecně prospěšných neziskových organizací, je Swiss NPO-Code. Autorem kodexu je 20 velkých švýcarských neziskových organizací, převážně s humanitárním zaměřením⁸⁸. Impulz pro jeho vytvoření přišel od profesora Reného Rhinowa, prezidenta Švýcarského červeného kříže, který v roce 2002 za tímto účelem svolal sraz vedení velkých humanitárních organizací. Z tohoto pak střetnutí vznikla organizace KPGH (Konference ředitelů a ředitelů velkých humanitárních organizací),⁸⁹ která kodex schválila na konci března 2006 a uděluje ho.

⁸⁸ Jde o tyto zakládající organizace: Brot für alle, Fondation Terre des hommes, HEKS, Helvetas, Krebsliga Schweiz, Pro Infirmis, Pro Juventute, Pro Senectute Schweiz, Schweizerische Rettungsflugwacht REGA, Schweizerisches Arbeiterhilfswerk, Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft, Schweizerisches Rotes Kreuz, Schweizerischer Samariterbund, Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Swisscontact, WWF Schweiz, Winterhilfe Schweiz (KPGH, 2008).

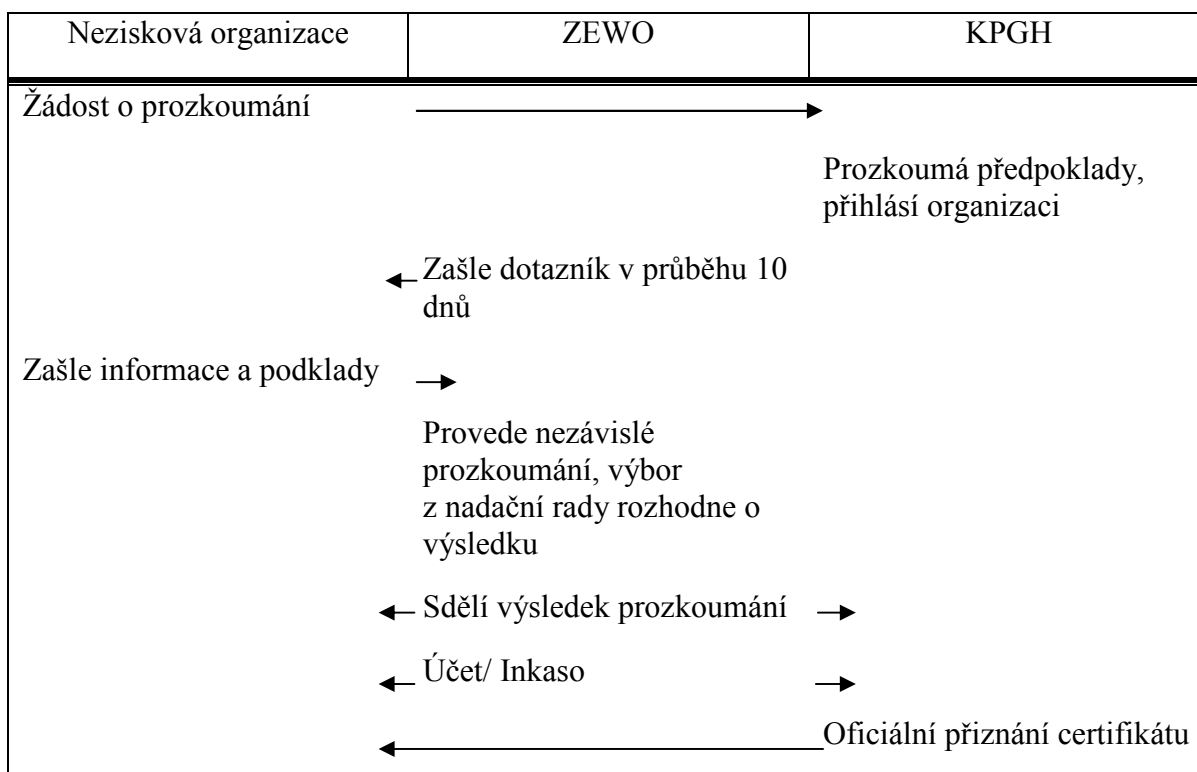
⁸⁹ V němčině tato zkratka znamená „Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Grossen Hilfswerke“

2. V tomto kodexu je explicitně uvedeno, že je vhodný pro velké⁹⁰, zejména humanitární a sociální služby poskytující organizace, které pořádají veřejné sbírky a/nebo žádají příspěvek z veřejných finančních prostředků. Počítá se, že ho budou využívat hlavně sdružení a nadace a proto některé rámcové podmínky stanovuje pro nadace i pro sdružení zvlášť. Ve srovnání s certifikátem nadace ZEWO je tento kodex obsáhlejší a na organizaci klade detailnější požadavky. Více než na záruku nakládání se získanými prostředky se soustředí na zkvalitnění manažerských postupů v organizaci a zlepšení procesů jejich řízení.

3. Jde o soubor povinných a závazných směrnic, které by měly organizace dodržovat. Na jejich ověření a kontrolu byla určena právě nadace ZEWO, která pak navrhuje udělení certifikátu. Od začátku roku 2008 probíhá dvouletá zkušební lhůta a předpokladem toho, aby organizace mohla požádat o certifikaci Swiss NPO-Code je, aby již vlastnila certifikát ZEWO. Situace je poměrně nepřehledná a pro její lepší ilustraci slouží následující schéma (Tab.8). Jak je z tabulky zřejmé, nadace ZEWO slouží jako prostředník mezi žádající neziskovou organizací a sdružení KPGH. O oprávnění používat Swiss NPO-Code rozhoduje sdružení KPGH, jež certifikaci uděluje na základě doporučení nadace ZEWO, která má s certifikací zkušenosti. Způsob udělování certifikátů po uplynutí dvouleté zkušební lhůty jsem nikde nenašla a pravděpodobně se čeká na odezvu organizací a následné analýzy.

⁹⁰ Jako velká je vnímána organizace, která ve dvou po sobě následujících letech splňuje alespoň dvě z následujících kritérií: obrat činí více než 2 milióny franků, přijímá nebo rozdává příspěvky v hodnotě alespoň 1 miliónu franků a počet stálých zaměstnanců na plný úvazek je průměrně alespoň 10 (KPGH, 2008).

Tab.8: Průběh certifikačního řízení Swiss NPO-Code



Zdroj: KPGH, 2008

4. Základem Swiss NPO-Code jsou praktické zkušenosti zúčastněných organizací a zároveň i kodexy, kterými se řídí ziskové podniky, zejména „Švýcarský kodex nejlepší praxe“⁹¹. Sekundárně byly různě využity i podklady a výzkumy z oblasti řízení a vedení organizací ze zahraničních neziskových sektorů. Řídí se zásadou „přizpůsob se nebo vysvětli“⁹², což ve své postati znamená, že pokud nějaká organizace v něčem vybočuje od daných standardů, musí své počínání odůvodnit a podložit.

⁹¹ Byl sepsán Švýcarským hospodářským svazem v roce 2000 i na základě různých podnikatelských skandálů známých i v ČR (např. Swissair). Má 30 článků (Hofstetter, 2004).

⁹² Z angličtiny „comply or explain“.

V předslovu tohoto kodexu se dočteme, že jeho klíčovou částí je organizace a způsob práce nejvyššího orgánu vedení. V této oblasti stanovuje kodex obecně platná nařízení. Dále zde stojí, že ustanovení kodexu dávají odpověď na následující otázky:

- Jakým způsobem musí být rozděleny úkoly mezi orgány, aby mohl nejvyšší orgán⁹³ převzít zodpovědnost za organizaci a řídicí orgán vykonávat vedoucí funkci?
- Jak musí být složen řídicí orgán, aby byly zastoupeny zájmy všech stran?
- Jakým způsobem musí být rozděleny úkoly mezi strategickou a operativní rovinou, aby řídicí orgán mohl dbát o svoji vedoucí funkci a aby měl personál v operativní oblasti co největší svobodu jednání? (KPGH, 2008)

Swiss NPO-Code obsahuje nařízení, která jsou shrnuta v 29 paragrafech a týkají se oblastí popsaných v tabulce (Tab.9). Kvůli poměrně velké obsáhlosti zde není možné uvést jeho celé znění. Čtenářům nabízím alespoň výčet oblastí, do kterých zasahuje (Tab.9).

Tab.9: *Oblasti zaměření Swiss NPO Code*

Obecné směrnice	obor platnosti, definice, stanovení cílů, základní principy řízení a vedení organizace
Úlohy nejvyššího orgánu	a.) sdružení – úlohy nejvyššího orgánu, oddělení pravomocí, zachovávání zájmů členů, úlohy statutárního orgánu b.) nadace – úlohy nejvyššího orgánu, oddělení pravomocí, ochrana zájmů spoluzakladatelů a mecenášů, úlohy statutárního orgánu
Organizace a způsob práce statutárního orgánu	složení, obnovování, způsob práce, vedoucí a odborná kompetence, neslučitelnost, konflikt zájmů, výbory, přenos speciálních úkolů a obchodní vedení, odškodnění, prezídium
Statutární orgán a obchodní vedení	společné působení správního a výkonného orgánu, vedení obchodního místa
Účetnictví a kontrola	Swiss GAAP FER, interní kontrola a rizikový management, externí kontrola
Komunikace	úkoly řídicího orgánu, výroční zpráva

Zdroj: *vlastní analýza Swiss NPO-Code*

⁹³ U nadace je tím myšlena správní rada a u sdružení obvykle jde o valnou hromadu.

Oblasti, které jsou uvedeny v tabulce (Tab.9), představují hlavní strukturu kodexu. Pod každou z nich je možné najít detailnější nařízení, která musí daná organizace splňovat, aby ji certifikát mohl být přiznán.

5. První organizace mohly požádat o certifikaci začátkem roku 2008 na základě podkladů pro rok 2007. Jde tedy o aktuální záležitost a údaje o tom, kolik organizací o certifikaci požádalo, nejsou známy. Poplatek za certifikační řízení je zatím pro zkušební dobu stanoven na 2500 CHF. ZEWO pošle organizaci vyúčtování společně s rozhodnutím o výsledku řízení. Platnost certifikátu je 5 let, poté je potřeba požádat o jeho obnovení za poplatek 1200 CHF. Dodržovat tento certifikát se zavázaly všechny zakládající organizace. Mezi nimi figuruje i několik nadací, jejichž společným znakem je pořádání sbírek. Údaje o tom, kolik organizací certifikát získalo, resp. o něj požádalo, zatím nejsou k dispozici. Tyto informace se mě nepodařilo získat ani od samotného sdružení.

6.5 Swiss Foundation Code

1. Swiss Foundation Code je výjimečný tím, že je určen jenom pro nadace a to dokonce pro specifickou podskupinu – grantující nadace. Byl vydán jako kodex, jehož cílem je zachytit principy moderního a profesionálního vedení i řízení nadace. Klasické nadace mohou orientovat pomocí „kodexu nejlepší praxe“ a snažit se tak minimalizovat různá nebezpečí, která se objevují v řízení a fungování nadace. Autorem kodexu je organizace SwissFoundations, která je zastřešujícím spolkem klasických nadací ve Švýcarsku (viz kap. 2.5). Dá se předpokládat, že se tvůrci nechali inspirovat situací v USA, kde funguje vícero kodexů a každý z nich je zaměřen na jiný druh nadací.⁹⁴

Swiss Foundation Code vyšel poprvé v říjnu 2005 v němčině, francouzštině a angličtině. V roce 2006 následovalo vydání komentáře k tomuto kodexu, který doplnil jednotlivé body o některá vysvětlení orientovaná na praxi. Těsně před vydáním je druhé, přepracované a v komentované části rozšířené vydání Swiss Foundation Code. Publikace reaguje na pozitivní odezvu na první vydání a změny, které v nadačním sektoru nedávno proběhly. Oproti prvnímu vydání je rozšířená o detailní praktické rady ze všech důležitých

⁹⁴ Americká „Council of Foundation, která je jedna z nejvýznamnějších zastřešujících organizací obecně prospěšných nadací a má kolem 2000 členů, vydala několik kodexů. Každý z nich je určen pro jinou formu nadací např. zvláště pro rodinné nadace, zvláště pro podnikatelské nadace apod. (SwissFoundations, 2006).

oblastí založené na právních aspektech a dlouholetých zkušenostech autorů s vedením nadací. Kromě toho obsahuje i další praktické informace, jako jsou vzorová nadační listina, slovník důležitých pojmů či adresa dozorčích úřadů.

2. I když tvůrci kodexu poukazují na jeho částečnou celoevropskou využitelnost, zdůrazňují jeho specificky švýcarské pozadí. Je odvozen od liberálního pojetí nadací, což se projevuje v tom, jak je koncipován. Je krátký a výstižný, doporučení nejsou nijak administrativně náročná a jsou vhodná pro malé, střední i velké nadace.

Potřeba vytvoření takového kodexu pro klasické nadace se poprvé ve Švýcarsku objevila v roce 2003 na rokovaní organizace SwissFoundations a byla tématizována vydáním dokumentu „Nadace v procesu změn“. Bylo totiž jasné, že nadace se nemohou řídit tím, čím se řídí podniky, protože mají své specifické požadavky. Při následném koncipování nebylo účelem pouze sestavit nějaké obecně platné zásady, ale snažit se detailněji zachytit situaci klasických (konkrétně podporujících) nadací a formulovat principy jejich fungování. Situace většiny těchto nadací ve Švýcarsku je specifická tím, že disponují dostatečnými finančními prostředky na naplňování svých cílů, nejsou na nikom závislé a nemusí se řídit zájmem vlastníků. Nadace patří takřka samy sobě a tím vznikají specifické požadavky na jejich vedení, protože si potřebují nějakým způsobem ohlídat procesy uvnitř nadace a v rámci jejího fungování. Výrazně se tímto odlišují od ostatních forem nadací, které jsou částečně závislé na prostředcích od dárců a musí finance aktivně získávat. Jinak řečeno, účelem tohoto kodexu je, aby nadace byla schopna regulovat sama sebe a mít pod kontrolou všechny své procesy (SwissFoundations, 2008b). Tato schopnost je totiž pro mnohé klasické nadace (nejen) ve Švýcarsku, klíčová.

3. Kodex není postaven na smluvním závazném principu, kdy někdo kontroluje jeho dodržování, ale jde o „nezávazná“ doporučení. Je založen na myšlence, že to, co je dobré pro velké nadace, nemusí být správné pro malé, a proto odchylky umožňuje. V praxi to funguje tak, že nadace, která se tímto kodexem řídí, to uvede do svých výročních zpráv případně na své internetové stránky.

4. Kodex velmi podrobně popisuje jednotlivé oblasti řízení a chodu nadace a představuje skutečně detailní návod, ze kterého mohou nadace čerpat mnohé užitečné informace. Bylo skutečně zajímavé ho prostudovat, protože se soustředí na konkrétní skupinu organizací (podporující nadace) a u nás nic podobného neexistuje. Níže uvádím

plné znění základních principů a oblasti, kterých se týkají jednotlivých doporučení (pro jejich plné znění viz příloha).

Swiss Foundation Code je rozdělen do dvou částí. První tvoří tzv. základní principy (viz Tab.10), které autoři vyzdvihují nad všechna ostatní doporučení a považují je za klíčové pro chod nadace.

Tab.10: *Základní principy fungování grantující nadace pod Swiss Foundation Code*

1. Účinné prosazování účelu nadace	Nadace je povinna efektivně, účinným způsobem a odpovídajíc době následovat účel, který byl stanoven zakladatelem.
2. Systém kontrol a rovnováh (viz kap. 5.1)	Pomocí vhodných organizačních opatření se nadace postará o to, aby pro důležitá rozhodnutí a důležité procesy v nadaci existoval vyvážený poměr mezi vedením a kontrolou.
3. Transparentnost	Nadace dbá o to, aby v jejích základních principech, cílech, strukturách a činnostech panovala co největší, účelu nadace přiměřená transparentnost.

Zdroj: *Swiss Foundation Code, 2008*

Výchozím bodem pro všechny aktivity nadace by měla jednoznačně být vůle zakladatele nadace. Orgány nadace mají povinnost ho stále znovu interpretovat a přizpůsobovat aktuálním požadavkům či potřebám. Nadace nemá členy ani akcionáře, patří sama sobě a sama se musí postarat o vyvážené rozdělení pravomocí a účinné kontroly v nadaci. Jako aktéři občanské společnosti by měly nadace myslet i na požadavky zvenku a veřejnosti se prezentovat transparentně a vhodným způsobem poskytovat informace.

Tyto základní principy jsou dále rozvedeny v 26 doporučeních, které tvoří základ a výchozí orientační bod pro další poskytované informace. Pro představu, hned první doporučení ohledně vůle zakladatele je následováno několika stránkami informací, kde se čtenář dozví, že při zakládání nadace má zvážit, jestli existuje po stanoveném účelu poptávka, že má zjistit, jaké organizace jsou v dané oblasti již aktivní, dále tam najde

návod, jak zvážit, jestli je nadace vhodnou formou, jak nadaci případně pojmenovat, jaké počáteční nadační jmění zvolit a podobně. Doporučení jsou rozdělena do 4 podskupin.

- První část se týká založení nadace, zejména vůle zakladatele a dokumentů potřebných na zřízení a fungování nadace.
- Další doporučení jsou věnována oblasti vedení nadace: úlohám nadační rady, její volbě, složení, honorování, způsobu práce, zakládání výborů, regulování konfliktů zájmů, informacím a komunikaci, vedení nadace a vytváření ostatních orgánů.
- Oblast grantování nabízí doporučení týkající se grantové politiky a strategie, využití nadačních prostředků, výběru a realizace projektů.
- Kodex ukončují důležitá doporučení z oblasti financí. Autoři se věnují tématice získávání prostředků, spravování nadačního jmění, stanovení a naplňování vhodné strategie jeho zhodnocení, kontroly vhodnosti zvolené strategie, výběru nejvýhodnější instituce pro jeho zhodnocení a nakonec taky finančnímu vedení nadace.

5. Kodexem se v současnosti řídí 51 podporujících nadací, které jsou zároveň členy sdružení SwissFoundations. Z výše popsaných certifikátů bych tento označila určitě jako nejpraktičtější a nejvíce specifikovaný. Kodex na mě působí jako skutečná pomůcka pro nadace obsahující spoustu informací a podnětů. Zaujala mě například část o financích, kde je popsáno, jak má nadace ohodnotit míru přijatelného rizika investování, nabízí různá řešení a příklady. O něčem podobném jsem u nás ještě neslyšela. Swiss Foundation Code sice vyšel teprve před dvěma lety a je tedy těžké hodnotit jeho úspěšnost, avšak dosavadní vývoj jednoznačně svědčí o tom, že trefil do černého. Nadacím nabízí podrobný návod, jak se přiblížit transparentnímu řízení organizace a jak co nejsprávněji postupovat v každodenním fungování nadace. Poptávka po něm je vysoká, čehož důkazem je i jeho rozšířené vydání a snaha autorů kodex dále doplňovat a zdokonalovat.

6.6 Srovnání Swiss NPO-Code a Swiss Foundation Code

Kodexy Swiss NPO-Code a Swiss Foundation Code představují nejnovější snahy o zlepšení řízení nadací a dalších neziskových organizací ve Švýcarsku. Každý z nich se zaměřuje na jiný typ organizací, následuje rozdílné cíle a je jinak koncipován. Jejich

srovnáním bych ráda čtenářům této práce poskytla lepší náhled na jejich podstatu a poukázala tak na některé zajímavé skutečnosti.

Oba kodexy začaly vznikat takřka současně. Během vytváření byli jejich tvůrci podle vyjádření organizace SwissFoundations v pravidelném kontaktu a obě strany vznik dalšího kodexu uvítaly. Chvíli se dokonce uvažovalo o vytvoření jednoho společného, ale jak se ukázalo, kvůli rozdílným předpokladům a intencím tato spolupráce nebyla možná. V centru sporu stála zejména otázka závaznosti (SwissFoundations, 2006). Swiss NPO-Code je tvořen jako soubor závazných direktiv, které musí organizace bezpodmínečně dodržovat. Naopak, Swiss Foundation Code představuje soubor doporučení, stanovuje určitý rámec a připouští, že se nadace může v něčem odklonit. To, co je dobré pro velkou nadaci, nemusí znamenat to samé pro malou apod. Další rozdíly obou kodexů shrnuje následující tabulka (Tab.11).

Tab.11: *Nejdůležitější rozdíly mezi Swiss NPO Code a Swiss Foundation Code*

	SWISS NPO-Code	Swiss Foundation Code
Tvůrce	KPGH – institucionálně nezakotvené sdružení 20 velkých charitativních organizací	sdružení nadací SwissFoundations
Datum vzniku	schválen v březnu 2006, první organizace mohou požádat o jeho udělení na základě údajů z roku 2007	zveřejněn v říjnu 2005
Cílové organizace	velké, humanitární a sociální služby poskytující organizace, které pořádají veřejné sbírky nebo žádají příspěvek z veřejných rozpočtů	podporující nadace
Rozdíl v situaci cílových organizací	závislé na trhu, dárci jako kontrolní mechanismus; je potřeba zohledňovat jejich „vlastnické“ zájmy	nejsou závislé na trhu, nejsou závislé na sbírkách a finančních příspěvcích, patří sami sobě, nemusí zohledňovat žádné zájmy vlastníků
	odpovědnost vůči dárčům	odpovědnost vůči účelu nadace
	příjmy hlavně z finančních příspěvků a darů, částečně z výnosů	velký majetek, příjmy představují výnosy z nadačního jmění
Důvody vzniku	nástroj legitimace a prosazení se na konkurenčním, omezeném trhu dárců	lepší management nadací, doporučení směřují k zefektivnění procesů ve vedení a fungování nadace
	vytvoření závazných standardů kvality pro	vytvoření nástroje na vývoj specifické části

	neziskové organizace	neziskového sektoru
Cílová skupina, pro kterou vznikají	velké množství potenciálních dárců	specifická skupina potenciálních zakladatelů nadací; vlastníci resp. dědici velkého majetku ⁹⁵
Závaznost	jasně dané standardy, které musí být dodržovány, zkoumání zvenku stanovenou organizací, momentálně je certifikát ve zkušební době a na jeho získání je potřeba být nejdříve certifikován nadací ZEWO	doporučení pro samoregulaci organizací bez jakýchkoli prosazujících mechanismů nebo kompetence něco nařizovat
	princip „comply or explain“ ⁹⁶ („přízpůsob se nebo vysvětli“) - pokud organizace v něčem vybočuje od daných standardů, musí své počínání odůvodnit a podložit	princip „recommendations“ („doporučení“) – odchylky není potřeba vysvětlovat
	vysoká míra závaznosti je daná potřebou vytvoření pro všechny stejného certifikátu, který by zaručoval určité standardy a zvýhodnil organizace na omezeném trhu dárců	nadace se od sebe odlišují a není možné nařizovat závazná pravidla. Primárně jim nejde o to získávat nové dárcy, ale zefektivnit jejich práci a zvýšit účinnost jejich podpory.
Strategická orientace	v popředí marketing, soustřeďuje se na otázky operativního managementu	v popředí rozvoj, soustřeďuje se na otázky „policy“
	pasivní investování peněz, dárci věnují peníze na předem stanovený účel	aktivní investování peněz, zakladatel určuje cíl nadace

Zdroj: *Vlastní analýza za pomoci Phillipa Eggera*

Na základě této tabulky lze vidět, jak rozdílné jsou výchozí situace organizací, které kodex vytvářely. Swiss NPO-Code vytvořily velké humanitární organizace, které jsou závislé na příspěvcích od dárců z veřejné nebo soukromé sféry. Autorem Swiss Foundation Code jsou zase nadace, jejichž situace nevyžaduje aktivní získávání finančních prostředků. Výnosy z jejich nadačního jmění jsou dostačující na to, aby mohly efektivně naplňovat účel nadace. Z tohoto zásadního rozdílu pak vyplývá, co vytvořením kodexu sledují a co od něho očekávají.

Impulzem pro vznik Swiss NPO-Code bylo primárně prosazení se na omezeném trhu dárců, na což dosavadní praktiky nestačily, a bylo potřeba hledat nové cesty. Účelem je

⁹⁵ Je pravděpodobné, že ve Švýcarsku podle odhadů zdědí v nejbližších 10-20 letech povojnová generace vysoký majetek.

⁹⁶ Největší závaznost představuje legální závaznost daná zákonem. „Přízpůsob se nebo vysvětli“ v tomto kontextu představuje druhý stupeň závaznosti a doporučení můžeme chápat jako třetí stupeň.

vytvořit standardy, které by dárcům zaručovaly transparentnost organizace a kvalitu jejího fungování a které organizace musí bezpodmínečně dodržovat. Řídí se principem „comply or explain“, což v praxi znamená, že se daným normám musí přizpůsobit nebo poskytnout náležité vysvětlení, proč se v daném bodě odchyľují. Vysoká míra závaznosti je dána potřebou zviditelnění se na omezeném trhu dárců, kteří tímto získají záruku pro všechny stejně platných standardů. Navíc, organizace mají vůči dárcům odpovědnost a snahu o vytvoření určitých norem můžeme vnímat i jako snahu o její maximalizování.

Naopak kodex vytvořený seskupením nadací není v první řadě nasměrován navenek, k dárcům, ale jeho hlavním cílem je zlepšení managementu těchto nadací. Nabízí doporučení pro zefektivnění vedení nadací a krok za krokem upozorňuje na důležité momenty jejich fungování. Záměrem není vytvořit určité závazné standardy, ale přispět ke zlepšení kvalitativní stránky řízení nadací. Tato priorita je snahou o dodržování odpovědnosti nadace vůči naplňování jejího účelu.

6.7 Závěrečné zhodnocení systémů zajišťování kvality NO ve Švýcarsku

Na závěr této kapitoly bych ráda čtenářům poskytla souhrn nejdůležitějších charakteristik výše popisovaných standardů kvality, na jehož základě by měly být zřejmé základní rozdíly mezi nimi (Tab.12). Pro srovnání jsem využila kritéria, která ve svém článku využili Purschert a von Schnurbein v roce 2005⁹⁷. Relevantnost zachycuje oblast cílových organizací daných známek kvality. Šířku záběru a obsahové zaměření popisuje kritérium obsáhlosti. Účelem srovnání v kolonce preciznost je srovnání detailnosti certifikačního řízení. Každý systém vychází z jiného pojmání kvality, soustředí se na jiné oblasti a využívá jiné nástroje a techniky na certifikaci. Posledním kritériem je míra působnosti na cílové skupiny a úspěšnost.

⁹⁷ Tito autoři ve svém článku tehdy srovnávali certifikát nadace ZEWO, v té době nejnovější certifikát NPO Label for Management Excellence, na jehož vzniku se částečně podíleli i oni a výše zmiňovanou normu ISO (viz kap. 5.3.1). Závěry, ke kterým došli ohledně těchto certifikátů, jsou částečně využity v mé tabulce doplněné o další informace.

Tab.12: Porovnání systémů zajišťování kvality ve Švýcarsku

	ZEWO	NPO Label für Management Excellence	Swiss GAAP FER 21	Swiss NPO-Code	Swiss Foundation Code
relevantnost	obecně prospěšné NO pořádající sbírky	všechny typy NO	všechny typy NO	velké humanitární organizace pořádající sbírky	grantující nadace
obsáhlost	zaměřen na zacházení organizací se svěřenými prostředky	hodnotí kvalitu celého systému managementu	účetní standardy pro neziskové organizace	transparentní řízení organizace (odpovědnost řídicích orgánů, kontrola, komunikace)	principy fungování a řízení nadace
preciznost	jasně daná, závazná kritéria pro stanovenou oblast kontrolována určeným výborem	závazná kritéria na základě Freiburského modelu pro management NO	detaillní návod pro vedení účetnictví	závazná doporučení na transparentní řízení organizace, jejich dodržování je kontrolováno určenou organizací	podrobný návod s užitečnými typy a vysvětleními, 3 základní principy a 26 doporučení
působnost	vysoká, známý veřejností, známka ochrany spotřebitele	nízká, zatím se moc neprosadil	vysoká, doporučovaný využívat	nový, zatím není možné určit, stojí za ním velké známé organizace	nový, už nyní velký zájem ze strany grantujících nadací

Zdroj: Purschert, von Schnurbein, 2005 a vlastní analýza

Všimneme si kritéria relevantnosti v tabulce (Tab.12), můžeme z něj vyčíst, že uvedené systémy si bezpodmínečně nekonkurují a každý z nich se hodí pro jiný typ organizací. Certifikát nadace ZEWO, který ve Švýcarsku funguje dlouhá léta, není relevantní a přínosný pro všechny typy organizací a je potřeba pokračovat dál v tvorbě dalších standardů. Naopak ukázkou norem, které fungují účelně pro všechny typy neziskových organizací, jsou účetní standardy Swiss GAAP FER 21. Již dnes jsou výraznou pomůckou a velmi rychle se účinně uchytily.

Každý ze zmiňovaných standardů se snaží zachytit nejdůležitější oblasti pro řízení a fungování nadací a ostatních organizací. Dá se říci, že všechny využívají základní kritéria, která jsou obsažena v rovině odborné a provozní modelu Matula a Scharitzera (popisovaného v kapitole 5.2), ale s určitými rozdíly. Nadace ZEWO se zaměřuje zejména na záruku účelného a efektivního využití dárcovských peněz a hodnotí tomuto účelu adekvátní kritéria. Zkoumá obecnou prospěšnost, plnění cílů, hospodárnost, účinnost organizace, interní a externí kontrolní mechanizmy, transparentnost účetnictví, etiku hospodaření s prostředky a etiku v komunikaci. NPO Label für Management Excellence hodnotí kvalitu managementu nadace na základě poměrně obsáhlého a detailního freiburského modelu pro neziskové organizace (viz kap. 5.2). Swiss NPO-Code se zaměřuje na základní principy transparentního řízení organizace, věnuje se úlohám nejvyššího orgánu, organizaci a způsobu práce statutárního orgánu, obchodnímu vedení, rozdělení kompetencí mezi nimi, účetnictví a kontrole či komunikaci. Z mého pohledu je základním rozdílem oproti certifikátu nadace ZEWO právě jeho soustředěnost na strategický a operativní management nadace – obsahuje návod, jak postupovat, aby byl účinný. Swiss Foundation Code se soustředí na principy fungování a řízení nadace a jeho záběr je skutečně rozsáhlý. Zahrnuje vše důležité, co je potřeba pro založení, každodenní chod a vedení nadace.

Z pohledu zvoleného kritéria preciznosti bych chtěla zdůraznit dvě skutečnosti. Setkáváme se zde s dvěma typy přístupů posuzování kvality. Buď je kvalita organizace posuzována „zvenku“ určenou organizací (ZEWO, NPO Label, Swiss NPO-Code) nebo se organizace sama zavazuje k jejímu dodržování na základě explicitně stanovených pravidel (Swiss GAAP FER 21), přičemž některé z nich si může přizpůsobit podle svých potřeb (Swiss Foundation Code). Dva typy přístupů můžeme rozlišovat i ohledně formulace kritérií, které by měla organizace dodržovat. Nadace ZEWO poskytuje přehled toho, co bude hodnotit a co by měla daná organizace splňovat. Konečný verdikt však vznikne až na základě závěrů, ke kterým dospěje certifikační výbor na základě vlastního zkoumání (např. dotazníkovým šetřením či kontrolou interních dokumentů). Swiss NPO-Code a Swiss Foundation Code jsou koncipovány jako určité návody, sepsané body důležitých pravidel, kterými by se organizace měly řídit a je možné je označit jako velmi praktické. Podobně je možné vnímat i účetní standardy, které jsou koncipovány dle potřeb organizací. Naopak

NPO Label für Management Excellence na mě z dostupného popisu působil více vědecky a díky množství odborných výrazů nepřehledně.

Působnost a úspěšnost těchto standardů je díky krátké době existence některých z nich těžké posuzovat. NPO Label für Management Excellence jsem zde uvedla spíš jako příklad neúspěšného certifikátu – zdá se totiž, že ani jeho tvůrci se již nesnaží o jeho prosazení. Je tak trochu podobný zmiňovanému případu z Velké Británie (viz kap. 5.4) a je ukázkou toho, že nestačí, aby byl certifikát postaven na detailně propracovaném systému managementu a dalších důležitých sfér pro kvalitní fungování organizace (např. zapojení pracovníků), ale jeho úspěšnost závisí i na dalších faktorech, které se nakonec mohou ukázat jako klíčové. Může jít o nedostatečnou prezentaci či lobbying, nezapojení známých organizací nebo nesprávné načasování. Certifikát nadace ZEWO je naopak příkladem úspěšného dlouholetého projektu, který je znám široké veřejnosti a ve Švýcarsku má jednoznačně dominantní postavení. Otázkou však zůstává to, zda bude schopen jít s dobou, účinným lobby dokáže přilákat nové organizace, oslovit dárce a obhájit to, že jeho získáním budou mít organizace výhodu na omezeném trhu dárců. O úspěšnosti a trefnosti účetních standardů jsem již psala. Není pochyb, že splnily svůj účel a výrazně přispěly k vylepšení kvality neziskových organizací. Swiss NPO-Code a Swiss Foundation Code jsou nové projekty a na hodnocení jejich úspěšnosti budeme muset ještě počkat. Já osobně považuji zejména Swiss Foundation Code za ukázkou účelově zaměřených a trefných doporučení. Pokud se jimi nadace skutečně řídí, můžeme jednoznačně její řízení označit jako kvalitní.

7. Podněty do diskuse o systémech zajišťování kvality pro neziskové organizace v ČR

Téma certifikačních systémů pro české neziskové organizace je poměrně aktuální a již několik let jsme svědky snah o otevření diskuse na toto téma.

Doposud nejvýznamnější pokus přišel ze strany Transparency International ČR. Ta v souladu se svým posláním „bojovat proti korupci prosazováním transparentnosti v celé společnosti“ zkoumala neziskový sektor z hlediska transparentnosti a ochoty zveřejňovat údaje nad legislativní rámec. Výsledky nebyly obzvlášť příznivé a v roce 2004 proto ve spolupráci s CERGE-EI vznikla myšlenka „vyvinout nástroj, který by pomohl zvýšit důvěryhodnost celého neziskového sektoru“ (Transparency, 2008).

V rámci hledání optimálního systému, který by fungoval a byl účinný v České republice, se Transparency International rozhodla uspořádat mezinárodní seminář, jehož hlavním cílem bylo otevření diskuse o kvalitě neziskových organizací v ČR i o možnosti zvýšení transparentnosti, odpovědnosti a důvěryhodnosti formou standardizace procesů (Transparency, 2008). Účelem bylo i získat zkušenosti z jiných zemí, kde již podobné systémy fungují. Seminář se uskutečnil ve dnech 23. a 24. května 2005 v Praze. Byli přizváni i hosté z Německa, Rakouska, Nizozemska a také ze Švýcarska, kteří představili své modely. Průběh, diskuse a závěry ze semináře jsou zveřejněny na webových stránkách organizace (Transparency, 2008). Některé výsledky jsem využila i v této práci a to zejména v kapitole, která je věnována příkladům certifikačních systémů z jiných států.

Na závěr diplomové práce bych ráda do diskuse o možném fungování systémů zajišťování kvality pro NO v České republice přispěla i já a to z pohledu poznatků, které jsem získala analýzou certifikátů a kodexů ve Švýcarsku.

Když bych měla na základě předešlého rozboru zodpovědět na otázku, do jaké míry by bylo možné uvažovat o zavedení obdobných systémů u nás, jednoznačnou odpověď bych neposkytla. Situace je poměrně komplikovaná a skrývá v sobě řadu nezodpovězených otázek. Jak je zřejmé i z krátkého přehledu řešení z jiných zemí, to, co platí v jednom státě, nemusí být úspěšné a potřebné jinde. Jako výsledek mého výzkumu bych přesto ráda shrnula několik aspektů, které považuji za nezbytné v diskusi o zavádění systémů zajišťování kvality pro neziskové organizace zmínit:

a.) *Certifikát či kodex?*

V první řadě je potřeba zvážit pozitiva a negativa jednotlivých řešení, která se zde nabízí a zamyslet se nad tím, co je vhodnější v souvislosti se stávající situací neziskového sektoru v dané zemi. Výhodou zavedení systému hodnocení kvality pomocí certifikační agentury se zdá větší důvěryhodnost než u systémů, kde organizace poskytují informace přímo a přiznávají je samy. Dá se zde tedy předpokládat, že takovéto řešení by mohlo přilákat větší počet dárců. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že certifikace je poměrně nákladná záležitost a z tohoto úhlu pohledu mají jednoznačnou výhodu systémy kodexů. Finanční prostředky jsou nutné jednak na založení a vedení certifikační agentury, resp. organizace, která certifikaci provozuje, jednak vznikají poměrně velké náklady pro samotnou organizaci. Obvykle se platí za udělení certifikátů, každoročně pak za jeho používání a po uplynutí určité stanovené lhůty i za obnovení certifikátu, za tzv. recertifikaci. Z tohoto hlediska je tedy nutné posoudit situaci, v jaké se nachází neziskové organizace. Myslím, že je ještě stále možné říci, že většina z nich nemá stabilní a dostačující finanční zázemí a funguje takřka od projektu k projektu. Nadneseně řečeno – bojuje o přežití. Většině nadací výnosy z nadačního jmění sotva pokrývají režijní náklady a umožňují alespoň částečně naplňovat účel nadace. V takové situaci je nutné zvážit, zda již nastal „ten správný čas“ a organizace mají prostředky na získání a užívání nějakého certifikátu. Domnívám se, že v této situaci by se jenom prohloubil rozdíl mezi bohatšími a méně zabezpečenými organizacemi, které na certifikaci nebudou mít dostatek finančních prostředků. Vznikne pak jakýsi „začarovaný kruh“.

b.) *Co přitáhne dárce?*

Důležitou otázkou je rovněž to, do jaké míry přinese certifikát organizaci dárce. Pokud chce organizaci věnovat finanční prostředky nebo ji nějak jinak podporovat, bude se orientovat podle toho, zda má certifikát nebo se podívám na její projekty či výroční zprávy a rozhodnu se podle dosažených výsledků? Uspokojivá odpověď neexistuje a nejsou k dispozici ani žádné výzkumy. Ve Švýcarsku putuje 70 % všech příspěvků organizacím, které vlastní certifikát nadace ZEWO. Toto číslo je však zavádějící, jelikož organizace certifikáty uděluje již více než 60 let a část státních příspěvků je udělováno pouze organizacím s tímto certifikátem. Je tedy už jakousi samozřejmostí. V České republice zatím obdobné průzkumy taktéž provedeny nebyly.

c.) *Sledovaný cíl.*

Dalším podstatným faktorem, jenž je potřeba zvážit, je cíl, který organizace dodržováním standardů sleduje a který může být u rozličných typů neziskových organizací odlišný. Dobrým příkladem jsou tzv. podporující nadace ve Švýcarsku, které pro své potřeby sepsaly tzv. Swiss Foundation Code. Situace těchto nadací se zásadním způsobem liší od situace jiných organizací. Jsou nezávislé a spíše než s problémem získávání financí a podpory bojují s tím, jak být dobrými manažery, jak nejlépe naložit s prostředky, které mají a jak co nejlépe dosahovat stanovených nadačních cílů. Nepotřebují primárně přilákat nové dárcce a certifikát kvality pro ně takřka ztrácí opodstatnění. Smysl pro ně má jediné to, co vytvořily – soubor základních principů vedení nadace a praktická a účelná doporučení ohledně jejich řízení a vedení. Sekundárním efektem tohoto řešení samozřejmě může být zvýšení transparentnosti nadačního sektoru navenek a přilákání dárců, kteří se chtějí svým příspěvkem podílet na realizovaných projektech. Z tohoto pohledu je etický kodex českého Fóra dárců dobrým začátkem, nicméně na základě švýcarského příkladu si dovoluji tvrdit, že by potřeboval rozšířit svůj obsah i působnost a stát se praktičtější pomůckou pro nadace ve všech oblastech vedení i každodenního fungování. Velmi přínosné by to dle mého názoru bylo například v oblasti finančního řízení nadací, protože doposud neexistuje žádný „návod“, kterého by se nadace mohly držet při volbě správné strategie zhodnocování nadačního jmění. Švýcarský kodex poměrně podrobně popisuje například to, jaká rizika má ta která forma investice nebo za jakých podmínek by měla nadace tyto rizika podstoupit.

d.) *Prezentace.*

Vývoj ve Švýcarsku poukázal i na další aspekt, který může být klíčový pro úspěšné zavedení nějakého certifikačního systému. Jeho zřízení musí vycházet ze zájmu organizací a mělo by ho podporovat alespoň několik dostatečně známých a velkých organizací. Organizacím musí být poskytnuty vhodné argumenty, proč by s jeho zavedením měly souhlasit. Navíc musí být systém dobře prezentován i na veřejnosti. Na nedostatky v této oblasti zřejmě doplatil i jeden švýcarský certifikát, NPO Label für Management Excellence. Po odborné stránce detailně propracované standardy pro řízení neziskových organizací se neujaly a za několik let jeho existence o něj projevil zájem minimum organizací.

e.) *Zveřejňování informací.*

Jak dokládají některé ekonomické teorie, na účinné zavedení nějakého certifikátu je nutné splnit další předpoklad. Tím je vhodné nastavení systémů zveřejňování informací, které organizace o sobě poskytnou certifikační agentuře, čímž bude sledován základní cíl udělování certifikátů – oddělit „pocitivé“ organizace od těch „nepocitivých“. Zajímavý nápad v této souvislosti realizuje nadace ZEWO, která na svých stránkách vede „černou listinu“, na níž jsou organizace podezřelé ze zneužívání dárcovských peněz. Dárci mají možnost sdělit nadaci svá podezření a ZEWO tyto stížnosti pak prověřuje. Riziko, které zde hrozí, je i to, že certifikát bude vlastnit tolik organizací, že již nebude pro organizace představovat výhodu na trhu dárců a začnou hledat jiná řešení. Podobná situace zřejmě nastala i ve Švýcarsku, kde certifikát nadace ZEWO přestal být z různých důvodů dostačující a některé organizace hledají jiné způsoby zviditelnění kvalitativní stránky své práce.

Závěr

Závěrem bych ráda shrnula nejdůležitější výsledky mé diplomové práce. Rozdělila jsem je do třech okruhů, podle cílů stanovených v úvodu.

A. Charakteristické znaky švýcarského nadačního sektoru a změn, které v něm proběhly.

Pokud bych měla jedním slovem co nejuvýstižněji charakterizovat švýcarský nadační sektor, volila bych výraz *bohatý*. Na švýcarské nadace se tento pojem hodí hned ve dvou smyslech. Nadace jsou bohaté ve smyslu dostupnosti finančních prostředků – vlastní obrovské jmění, z něhož financují své aktivity. A navíc, nadační sektor je bohatý na formy nadací, které se liší v mnoha aspektech a nelze jim připsat jednotnou identitu. Volí například rozdílnou míru spolupráce s jinými sektory: jsou úzce napojeny na stát, vůči státu poskytují komplementární služby, jsou na něm plně nezávislé a uskutečňují vlastní vize nebo spolupracují se soukromou sférou (Purschert, von Schnurbein, Beccarelli, 2006).

Jejich členitost vyplývá i ze zákona o nadacích, jenž rozlišuje dvě základní formy nadací. Veřejnoprávní nadace jsou závislé na státu, vznikají samostatně vydaným zákonem a řídí se jinými předpisy než ostatní nadace. Soukromoprávní nadace se dělí na klasické, rodinné, církevní a tzv. nadace sociálního zabezpečení. Obvykle sem bývají přiřazovány i podnikatelské nadace, ačkoliv nejsou explicitně zmíněny v zákoně (von Schnurbein, 2008). V praxi jsou běžné mnohé další formy. Jako příklad lze uvést tzv. podporující nadace, které financují své či cizí projekty z vlastních prostředků (obvykle z výnosů nadačního jmění), nebo tzv. uchovávající nadace, jejichž účelem je zachování nějaké „hodnotné věci“ (sbírky umění, památky, apod.).

Švýcarský nadační sektor je statisticky obtížně zachytitelný a výsledné údaje se mnohdy liší. Největší překážku představuje ochrana údajů, liberální právní úprava a absence registrační povinnosti pro některé nadace (rodinné a církevní). Následující výčet přináší nejdůležitější dostupná fakta o švýcarských nadacích.

- Ve Švýcarsku působí celkově asi 18 tisíc nadací, z toho 10 tisíc klasických, obecně prospěšných nadací. Nejvíce z nich funguje ve větších městech, nejméně v tradičních, zakládajících kantonech v centrální oblasti Švýcarska. Italsky mluvící část (kanton Tessin) výrazně zaostává v počtu nadací ve srovnání s německými a francouzskými kantony.

- V roce 2005 bylo v nadacích zaměstnáno téměř 130 tisíc lidí, což představuje 3,5 % celkové zaměstnanosti.
- Přiznaný majetek klasických nadací se pohybuje kolem 40 miliard CHF. Padesát procent nadací se dělí o téměř celý kapitál (99,4 %).
- Ročně věnují nadace na obecně prospěšné účely jednu miliardu CHF. Naprostá většina těchto nadací financuje své aktivity z výnosů nadačního jmění.
- Ve většině případů zakládají nadaci fyzické osoby. Právnícké osoby a veřejná sféra jako zakladatelé nadací figurují jenom minimálně.
- Vložené nadační jmění tvoří v 41,9 % případů peníze získané dědictvím nebo darováním a 55,4 % příjmy z vlastní činnosti (44,6 % na základě samostatného podnikání a pouze 10,8 % od zaměstnanců).

Za nejvýraznější změnu, která ve zdejším nadačním sektoru proběhla, lze rozhodně označit novelizaci nadačního práva z roku 2006, které se neměnilo od roku 1911. Novelizace zákona je reakcí na různé aféry zneužití peněz v nadačním sektoru. Kromě jiného zavádí povinnost mít tzv. revizní místo a možnost po určité době existence nadace měnit účel.

B. Specifika a rozdíly oproti situaci nadací v ČR.

Nebereme-li v úvahu množství finančních prostředků, největší rozdíl mezi švýcarským a českým nadačním sektorem se týká právního postavení nadací. Švýcarské nadační právo nabízí některá zajímavá řešení:

- Právní řád reguluje fungování nadací jen minimálně, dokonce neuvádí ani jejich definici. Vymezuje to, co je potřeba k založení nadace – věnování majetku na specifický účel.
- Stát kontroluje nadace pomocí dozorčích úřadů, jež dohlíží na to, zda nadace naplňují svůj účel a mají bránit možnému zneužívání získaných prostředků. Zákon určuje rámcové podmínky, ale nadacím nechává mnohem větší prostor, než je tomu v ČR. Nestanovuje například, jestli má nadace poskytovat nadační příspěvky nebo realizovat vlastní projekty, nezakazuje výnosy z nadačního jmění použít na jeho navýšení. Rovněž v něm nenajdeme minimální výši nadačního jmění – má být tak vysoké, aby stačilo na realizaci stanovených cílů nadace.

- Na rozdíl od ČR, kde se setkáváme s nadacemi i nadačními fondy, zná švýcarské právo pouze nadace. Rozmanité podoby nadací s rozdílnými cíli a způsobem fungování nutně nemusí znamenat vznik nového subjektu.
- K větší volnosti a jednoduchosti přispívá jednoznačně i evidenční princip vzniklých nadací. U nás funguje princip registrační.
- Stát podchycuje i další důležitý aspekt a to je obecná prospěšnost. Nadace, které jsou uznány obecně prospěšnými, získávají různé daňové výhody.

Na základě těchto skutečností si dovoluji tvrdit, že právní systém v podobě, jakou je možné nalézt ve Švýcarsku, vytváří velmi příznivé prostředí pro rozvoj nadací. Z pohledu českého nadačního sektoru je zajímavým řešením zejména to, že stát nereguluje využití nadačního jmění a že jsou daňové výhody pro nadace vázány na obecnou prospěšnost.

C. Systémy zajišťování kvality nadací a dalších neziskových organizací ve Švýcarsku. Jejich aplikovatelnost v ČR.

Certifikace má ve Švýcarsku dlouhou tradici. Nedávno zde vznikly i další projekty, které usilují o vylepšení postavení a práce nadací i dalších neziskových organizací. Každý systém vznikl za jiným účelem a nutně si tedy nekonkurují. Setkáváme se zde se dvěma přístupy posuzování kvality. Buď je organizace hodnocena externě (obvykle stanovenou certifikační agenturou), nebo se organizace sama zavazuje k dodržování psaných norem. Každý systém má své výhody a nevýhody, rozdílnou šířku záběru a hodnotící kritéria.

Nadace ZEWO uděluje certifikát kvality již 60 let a v současnosti ho vlastní asi 500 neziskových organizací. Vlastnit certifikát znamená záruku účelného a efektivního využití dárcovských peněz. Jeho působení a záběr však zřejmě přestávají stačit a proto vznikají další projekty. NPO Label für Management Excellence je příkladem neúspěšného certifikátu. Kvalitu organizací hodnotí pomocí detailně propracovaných kritérií na základě freiburského manažerského modelu, ale zradil ho nízký zájem ze strany neziskových organizací. Swiss NPO-Code je novým projektem dvaceti velkých humanitárních organizací, je ve zkušební fázi a zaměřuje se na strategický a operativní management organizací. Jeho úspěšnost či neúspěšnost je otázkou budoucnosti. Souběžně s ním vznikal

Swiss Foundation Code, jehož účelem je vytvoření principů fungování a řízení podporujících nadací⁹⁸. Lze ho považovat za jakýsi praktický návod. Na rozdíl od předešlých systémů se nadace k jeho dodržování hlásí samy. Swiss GAAP FER 21 jsou účetní standardy pro neziskové organizace, které se poměrně rychle uchytily a jsou doporučovány ze všech stran.

Získané teoretické poznatky a analýza systémů zajišťování kvality neziskových organizací neposkytly jednoznačnou odpověď na to, zda je dobré, aby se v českém neziskovém sektoru usilovalo o zavedení obdobných systémů. Poukázaly však na několik bodů, které by v diskusi o jejich fungování v ČR rozhodně měly zaznít.

- *Výhody a nevýhody jednotlivých systémů.* Certifikační systém s sebou přináší větší důvěryhodnost, než když se organizace zavazují k dodržování standardů samy, bez vnější kontroly. Zároveň je však podstatně nákladnější. Mnoho českých neziskových organizací stále nemá stabilní finanční zázemí a bojuje o svoji existenci. V takové situaci je nutné zvážit, jestli by byla forma certifikace vhodná a produktivní. Zavedením certifikace by se prohloubil rozdíl mezi bohatými a chudými organizacemi, které na ní nebudou mít dostatek finančních prostředků.
- *Smýšlení dárců.* Otázkou je, do jaké míry přilákají certifikáty nové dárce a zda se do nich vyplatí investovat.
- *Sledovaný cíl.* Je nutné promyslet, zda cílem zavedení systémů zajišťování kvality je přilákat nové dárce, nebo primárně vytvořit praktický návod pro fungování organizací, tím přispět ke zlepšení transparentnosti a teprve sekundárně zvýšit důvěryhodnost organizací v očích veřejnosti a přilákat nové dárce.
- *Zájem ze strany neziskových organizací.* Vytvoření dobrého certifikátu nemusí nutně znamenat i jeho uchycení a naplnění cíle, pro který byl určen. Musí ho podporovat alespoň několik známých neziskových organizací.
- *Vývoj na trhu.* Pokud bude certifikát vlastnit příliš mnoho organizací, pro určité skupiny organizací ztrácí smysl ho mít (ztráta výhody na trhu). Důležitá je v této souvislosti i účinná lobby – dárce musí certifikát znát a vědět, co vlastně zaručuje.

⁹⁸ Viz typologie nadací, kap. 2.4.

Na úplný závěr práce se vrátím k výroku o Švýcarsku jakožto ráji pro nadace. Z toho, co se mi podařilo dozvědět, bych tuto zemi jako ráj pro nadace rozhodně označila. A to ze dvou důvodů. Za prvé, je zde vytvořené příznivé právní prostředí pro jejich rozvoj. Za druhé, k dispozici je množství finančních prostředků a vůle zakladatelů i dalších dárců do činnosti nadací investovat. Doufejme, že i český nadační sektor bude moci stavět na takových základech a brzy se v obdobném duchu budeme moci vyjádřit i o něm.

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

Biglaiser, Gary. 1993. „Middlemen as Experts“. In: *RAND Journal of Economics* [online] 24 (2): 212-223.

Bumbacher, Urs. 1998a. *Nonprofit Management Theory and Practice in Switzerland: The Fribourg Management-Model for Nonprofit-Organizations*. Dostupné z: <<http://www.istr.org/conferences/geneva/confpapers/urs.bumbacher.html>>

Bumbacher, Urs. 1998b. „Zehn Thesen über Qualität und Qualitätsmanagement in Nonprofit Organisationen (NPO)“. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 21 (3): 342-349.

Deverová, Lenka. 2007. *Studijní text k předmětu „Ekonomie a právo III“*. Nepublikovaný studijní text. Praha: FHS UK.

Dohnalová, Marie, Jaroslav Malina, Karel Müller. 2003. *Občanská společnost: Minulost – současnost – budoucnost*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana.

Ferrari-Visca, Bruno. 2005. *Praktische Umsetzung der Neuerungen im Stiftungsrecht auf Bundesebene* [online]. Bern: Eidgenössisches Department für das Innere [cit. 4. července 2008]. Dostupné z: <<http://www.edi.admin.ch/esv/00465/00470/index.html?lang=de>>

Ferrari-Visca, Bruno. 2004. *Stiftungsaufsicht und Stiftungsautonomie* [online]. Bern: Eidgenössisches Department für das Innere [cit. 2. července 2008]. Dostupné z: <<http://www.edi.admin.ch/esv/00465/00470/index.html?lang=de>>

Fundraising journal. 2006. „Nachspiel der Affäre Menschen gegen Minen“. *Fundraising journal* [online] 6 [cit 22. srpna 2008]. Dostupné z: <<http://www.fundraisingjournal.ch/90>>

Helmig, Bernd, Hunziker, Beat. 2006. „Stifterstudie Schweiz“. In: Egger, Phillip, Helmig, Bernd, Purschert, Robert. *Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz mit Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, s. 37-57.

Hofstetter, Karl. 2004. „Corporate Governance – Herausforderung für Stiftungen“. In: Egger, Phillip (ed.). *Stiftungsparadise Schweiz – Zahlen, Fakten, Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, s. 43- 52.

Koehlin, Lucy. 2008. „Rechenschaftspflicht und ethische Verhaltensstandards ('Best Practice') in Non-profit sektor: Derselbe Masstab für alle?“ In: *Bulletin of Medicus Mundi Switzerland* [online] 107 [cit 19. července 2008]. Dostupné z: <http://www.medicusmundi.ch/mms/services/bulletin/bulletin107_2008/chapter1/16.html>

Koller, Heinrich. 2004. „Attraktiveres Schweizer Stiftungsrecht in Sicht?“ In: Egger, Phillip (ed.). *Stiftungsparadise Schweiz – Zahlen, Fakten, Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, s. 65-82.

Lindner, Wolf. 1999. *Schweizerische Demokratie – Institutionen, Prozesse, Perspektiven*. Bern: Haupt.

Lizzeri, Alessandro. 1999. „Information revelation and certification intermediaries.“ In: *RAND Journal of Economics* 30 (2): 214-231.

Matul, Christian, Scharitzer, Dieter. 2007. „Qualität der Leistungen in NPOs“. In: Badelt, Christian. *Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, s.532-556.

NZZ Online. 2005. „Zäch erneut verurteilt“ [online]. NZZ 24. října 2005 [cit. 19.června 2008]. Dostupné z: <<http://www.nzz.ch/2005/10/24/il/newzzEF6JCWN9-12.html>>

Ortman, Andreas, Svítková, Katarína, Krnáčová, Adriana. 2007. „Certification As A Viable Quality Assurance Mechanism in Transition Economies: Evidence, Theory, and Open Questions“. In: *Prague Economic Papers* [online] 2: 99-115.

Ortman, Andreas, Svítková, Katarína, Krnáčová, Adriana. 2005. *Certifikace jako mechanismus zajišťování kvality v tranzitivních ekonomikách: fakta, teorie a otevřené otázky* [online]. Praha: CERGE – EI, Transparency International Česká Republika [cit. 24. srpna 2008]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/pdf/ti_cert_cz_1.pdf>

Pospíšil, Miroslav, Rosenmayer, Tomáš. Vize nadačního sektoru. *Grantis*, 2005, roč. XIII, č. 4, s. 4-6

Purschert, Robert, von Schnurbein, Georg, Beccarelli, Claudio. 2006. „Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz – Zwischen Aufbruch und Bewahrung“. In: Egger, Phillip (ed.). *Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, s. 91-118.

Purschert, Robert, von Schnurbein, Georg. 2005. „Orientierung in Labelwand“. In: *New Management. Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis* 11: 42-45.

Purschert, Robert. 2004. „Visions and Roles of Foundations in Europe: Länderstudie Schweiz“. In: Egger, Phillip (ed.). *Stiftungsparadise Schweiz – Zahlen, Fakten, Visionen. Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischem Handeln*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag, s.53-64.

Riemer, Hans Michael. 2001. „Stiftungen im schweizerischen Recht“. In: Hopt, Klaus J. *Stiftungsrecht in Europa*. Köln: Carl Heymanns Verlag, s. 511-519.

Reformierte Nachrichten. 2004. „Zürich: Eine Million Franken für Pfarrer Siebers Sozialwerke“ [online]. *Reformierte Nachrichten* 22. November 2004 [cit. 15.srpna 2008]. Dostupné z: <<http://www.ref.ch/rna/meldungen/8389.html>>

- Rosenmayer, Tomáš. 2005a. „Majetek nadačních subjektů“. *Grantis*, roč. XIII (1): 14-15.
- Rosenmayer, Tomáš. 2005b. „Výzkumný projekt ekonomika nadačních subjektů v České republice“. *Veřejná správa* XVI (6): 6-8.
- Seemann, Richard. 2007. „Skandální rozsudek v kauze Swissair“ [online]. *Britské listy* 12.6.2007 [cit. 27. června 2008] . Dostupné z: <<http://www.blisty.cz/2007/6/12/art34798.html>>
- Sprecher, Thomas, Salis-Lütolf, Ulysses. 1999. *Die Schweizerische Stiftung – Ein Leitfadens*. Zürich: Schulthess.
- SwissFoundations. 2008a. *Revision und Rechtslegung von Stiftungen* [online]. Zürich: SwissFoundations [cit. 17. června 2008]. Dostupné z: <http://www.swissfoundations.ch/daten/aktuell/Merkblaetter/Merbklatt_Revisionsrecht_2008.pdf>
- SwissFoundations. 2008b. *Gemeinnützigkeit entlastet den Staat und darf nicht bestraft werden!* [online]. Zürich: SwissFoundation [cit. 29. srpna 2008]. Dostupné z: <http://www.swissfoundations.ch/daten/mehrwertsteuerrevision/Position_SF_WAK.pdf>
- SwissFoundations. 2007. *Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen*. Zürich: SwissFoundations.
- SwissFoundations. 2006. *Stellungnahme zum Swiss NPO-Code* [online]. Zürich: SwissFoundations [cit. 4. července 2008]. Dostupné z: <http://www.swissfoundations.ch/daten/aktivitaeten/stellungnahmen/Stellungnahmeo%20SF_NPO.pdf>
- Swissinfo. 2003. „Schweizer Berghilfe mit Börsenverlust“ [online]. *Swissinfo* 19.července 2003. Dostupné z: <<http://www.swissinfo.ch/eng/search/result.html?siteSect=882&ty=st&sid=4049630>>
- Von Schnurbein, Georg. 2008. *Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick. Daten, Tätigkeiten und Recht*. Basel: Centre for Philanthropy studies.
- Wagner, Antonin. 2007. „Der Nonprofit Sektor in der Schweiz“. In: Badelt, Christian (ed.). *Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, s. 40-53.

Analyzované dokumenty

- Egger, Philipp, Janssen, Martin, Sprecher, Thomas. 2008. *Swiss Foundation Code 2008 mit Kommentar. Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen*. Basel: Helbing & Lichtenhahn Verlag.
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Grossen Hilfswerke (eds.). 2006. *Swiss NPO-Code. Corporate Governance Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz* [online]. S.l.: Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Grossen Hilfswerke [cit. 21. srpna 2008]. Dostupné z: <http://www.swiss-npocode.ch/download/Swiss_NPO_Code%2020060410_ber.pdf>

Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS). 2003. *NPO-Label für Management Excellence*. Zollikofen: SQS.

Stiftung ZEWO. 2002. *Reglement über das ZEWO-Gütessiegel für gemeinnützige Organisationen* [online]. Zürich: Stiftung ZEWO [cit. 16. srpna 2008]. Dostupné z: <http://www.zewo.ch/pdf/reglement_d.pdf>

Webové stránky

www.accentus.ch, Accentus Stiftung [cit. 12. srpna 2008]

www.admin.ch, Die Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft [cit. 19. srpna 2008]

www.berghilfe.ch, Schweizer Berghilfe [cit. 18. července 2008]

www.beyeler.com, Fondation Beyeler [cit. 24. července 2008]

www.donorsforum.cz, Fórum Dárců [cit. 15. srpna 2008]

www.efc.org, European Foundation Centre [cit. 5. září 2008]

www.efqm.org, European Foundation for Quality Management [cit. 14. srpna 2008]

www.fer.ch, Swiss GAAP FER [cit. 6. srpna 2008]

www.greenethiopia.org, Stiftung Green Ethiopia [cit. 20. srpna 2008]

www.iso.org, International Organisation for Standardisation [cit. 24. července 2008]

www.medair.org, Medair [cit. 12. srpna 2008]

www.merianstiftung.ch, Christoph Merian Stiftung [cit. 12. srpna 2008]

www.pestalozzi-stiftung.ch, Pestalozzi Stiftung [cit. 20. srpna 2008]

www.prohelvetia.ch, Stiftung Pro Helvetia [cit. 18. července 2008]

www.profonds.ch, Pro Fonds [cit. 2. září 2008]

www.spendenrat.de, Das Deutsche Spendenrat [cit. 12. srpna 2008]

www.transparency.cz, Transparency International Česká republika [cit. 23. srpna 2008]

www.vmi.ch, Verbandsmanagement Institut [cit. 6. července 2008]

Zákony:

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadčnících fondcích

Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907, Art. 52-89

Rozhovory:

Rozhovor 1. Dr. Phillip Egger. Obchodní ředitel, Gebert Rűf Stiftung. Vedla Martina Špaková, 28. května 2008.

Seznam použitých tabulek, grafů, obrázků a příloh

Tabulky

Tabulka 1: Typologie švýcarského nadačního sektoru I.

Tabulka 2: Typologie švýcarského nadačního sektoru II.

Tabulka 3: Typologie švýcarského nadačního sektoru III.

Tabulka 4: Základní rozdíly mezi právní úpravou nadací ve Švýcarsku a v České republice

Tabulka 5: Počet zaregistrovaných nadací v jednotlivých kantonech (stav ke 31.12.2006)

Tabulka 6: Počet nadací dle údajů statistického úřadu

Tabulka 7: Co a jakým způsobem je zkoumáno v certifikačním řízení nadace ZEWO

Tabulka 8: Průběh certifikačního řízení Swiss NPO-Code

Tabulka 9: Oblasti zaměření Swiss NPO Code

Tabulka 10: Základní principy fungování grantující nadace pod Swiss Foundation Code

Tabulka 11: Nejdůležitější rozdíly mezi Swiss NPO Code a Swiss Foundation Code

Tabulka 12: Porovnání systémů zajišťování kvality ve Švýcarsku

Grafy

Graf 1: Vývoj počtu nadací v období 1911-2006

Graf 2: Počet nadací podle zakladatele

Obrázky

Obrázek 1: Certifikované nadací ZEWO – zaslouží si důvěru

Obrázek 2: Znamka kvality pro neziskové organizace za excelentní management

Přílohy

Příloha 1: Možnost odečtu daní pro dárce příspěvků obecně prospěšným nadacím

Příloha 2: Swiss Foundation Code (26 doporučení)

Přílohy

Příloha 1: *Možnost odečtu daní pro dárce příspěvků obecně prospěšným nadacím*

Kanton	Min.suma	Max.odpočet na dani
Aargau	100,00 CHF	20% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Appenzeller A.Rh.	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Appenzeller I.Rh.	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Basel-Landschaft		neomezená možnost odečtu
Basel-Stadt	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Bern	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Freiburg	500,00 CHF	5% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady (může být zvýšen až na 15%)
Genf	žádná	5% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Glarus	100,00 CHF	5% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Graubünden	žádná	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Jura	žádná	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Luzern	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady (nejvíce 5600 CHF)
Neuenburg	100,00 CHF	1% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Nidwalden	žádná	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Obwalden	150,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Schaffhausen	200,00 CHF	20% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Schwyz	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Solothurn	100,00 CHF	10% u svobodných 6000 CHF, ženatých/vdaných 12000 CHF
St. Gallen	500,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Tessin	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Thurgau	200,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Uri	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Waadt	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Waallis	žádná	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Zug	100,00 CHF	10% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Zürich	100,00 CHF	20% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady
Bund	100,00 CHF	20% zdanitelných příjmů snížených o odečitatelné náklady

Zdroj: *Purschert, von Schmurbein, Beccarelli, 2006*

Příloha 2: Swiss Foundation Code (26 doporučení)

1. Zakladatel nadace přesně formuluje svojí vůli a ověří si, jestli je právě nadace vhodná pro její uskutečnění.
2. Zakladatel prověří, kde by nadace měla mít sídlo a pod který dozorcí úřad by měla patřit.
3. Kromě zakládací listiny vydává zakladatel předpisy a nařízení, kterými se nadace řídí. Stanoví určitý vzorový plán, kterým by se nadace měla v prvních letech řídit.
4. Nadační rada vede nadaci.
5. Pokud to nestanovuje zakládací listina, nadační rada se závazně dohodne na tom, jak bude volen prezident a viceprezident nadační rady.
6. Nadační rada je obecně složena z pěti až sedmi osob, zpravidla však alespoň ze tří. Tyto osoby mají odpovídající schopnosti a časové možnosti na plnění svých úloh a systematicky se dále vzdělávají.
7. Členové nadační rady mají nárok na přiměřený honorář, pokud to dovolí prostředky nadace a členové nadační rady zde nemohou působit dobrovolně.
8. Nadační rada si sama stanovuje způsob své organizace. Pro svou činnost volí účelové formy práce a postupů a ustanovuje je v obchodních pravidlech.
9. V čele nadační rady stojí prezident.
10. Nadační rada prozkoumá, jestli je na některé úlohy nebo projekty potřeba stanovit stálé nebo dočasné výbory.
11. Nadační rada splňuje nařízení ohledně možného konfliktu zájmů.
12. Nadace informuje o svých základních principech, podpůrných aktivitách a výběrových řízeních.
13. Vedení nadace vede nadaci na operativní rovině.
14. Nadační rada nežadává svému dozorcímu orgánu žádné úkony, které by přesahovaly rámec zákona.
15. Nadační rada může podle potřeby zakládat stálé nebo dočasné pomocné rady nebo další orgány nadace.
16. Nadační rada zvolí vhodnou příspěvkovou politiku a strategii a postará se o to, aby se shodovaly s politikou a strategií zpravování finančních prostředků.
17. Prostředky nadace, které jsou určeny na příspěvkovou činnost, jsou přidělovány efektivně, účinně a časově přiměřeně.
18. Nadační rada definuje grantová pravidla, kompetence a odpovědnost za převzetí a posouzení externích i vlastních projektů.
19. Projekty je potřeba doprovázet.
20. Nadační rada se postará o to, aby finanční prostředky pocházely z „čistých zdrojů“ a zabezpečí pravidelný přísun prostředků z nadačního jmění.
21. Zpravování nadačního jmění by mělo probíhat v souladu s explicitně stanovenou politikou a strategií tak, aby byly efektivně dosaženy cíle nadace.
22. Nadace by měla volit vhodnou strategii ukládání peněz a odhadnout míru rizikovitosti.

23. Strategie spravování peněz by měla probíhat za dodržování likvidních požadavků nadace s minimálními náklady a maximálním užitekem.
24. Nadační rada pravidelně prozkoumává výsledky zpravování jmění v rámci systematické kontroly investic.
25. Nadační rada vybere vhodnou instituci na zpravování finančních prostředků za účelem efektivního zhodnocení nadačního jmění.
26. Nadační rada bere v úvahu finanční vedení včetně zpravování jmění, plánování rozpočtu a vedení účetnictví.

Zdroj: *Egger, Janssen, Sprecher, 2008*

Slovník nejdůležitějších pojmů

Církevní nadace – účel nadace slouží přímo nebo nepřímo víře v Boha.

Certifikát nadace ZEWO – ve Švýcarsku je udělován již 60 let a v současnosti ho vlastní asi 500 neziskových organizací. Vlastnit certifikát znamená záruku účelného a efektivního využití dárcovských peněz.

Nadace – „Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana životního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu“ (Zákon č.227/1997 Sb.). Ve Švýcarském občanském zákoníku definice nadace chybí. Stanovuje pouze, že „Na založení nadace je potřeba věnování jmění na nějaký speciální účel“ (ZGB, čl. 80).

Nadace sociálního zabezpečení – vznikly za účelem důchodového, invalidního a vdoveckého pojištění pro pracující. Představují druhý pilíř třístupňového systému sociálního zabezpečení ve Švýcarsku, kterého cílem je zajistit pracujícím po odchodu do penze dostatečný finanční příjem.

NPO Label für Management Excellence – ve Švýcarsku je příkladem neúspěšného certifikátu. Kvalitu organizací hodnotí pomocí detailně propracovaných kritérií na základě freiburského manažerského modelu, ale zradil ho nízký zájem ze strany neziskových organizací.

Podnikatelské nadace – nejsou výslovně v zákoně o nadacích zmíněny, již od středověku však představují důležitou součást švýcarského nadačního sektoru, zejména jako zřizovatelé nemocnic nebo charitativních zařízení; dělí se na ty, které podnikají vlastním jménem a ty, které vlastní akcie jiných podnikatelských subjektů.

Podporující nadace - na naplnění účelů nadace využívají výnosy z nadačního jmění. Nabízí finanční prostředky projektům, které vedou třetí osoby nebo nadace sama. Nemusí jít jen o rozdělování prostředků, nadace se může aktivně zapojovat do určování strategie a směřování její podpory. Do této kategorie spadá většina švýcarských nadací

Příspěvkové nadace - jsou založeny proto, aby shromažďovaly prostředky z různých zdrojů za účelem podpory řešení nějakého společenského problému (např. rozvojová pomoc, ochrana životního prostředí, sociální problematika atd.). Často nemají velký počáteční kapitál a jsou závislé na aktivním fundraisingu.

Rodinné nadace – slouží na podporu členů rodiny, jejich vzdělávání a podobné účely (např. výchovu nebo založení vlastního bydlení). Nemohou být využívány na pouhé pokrytí životních nákladů a „jenom tak“ vydávat prostředky členům rodiny.

Řízení NO - pravidla a základní principy vedení a kontroly organizace; transparentní proces rozhodování, jimž vedení organizace efektivně a účelně využívá zdroje a jedná na základě společně sdílených hodnot.

SwissFoundations – sdružení podporujících nadací ve Švýcarsku, která sídlí v Curychu. Vznikla v roce 2001 jako iniciativa jedenácti nadací. V současnosti má 51 členů. Jejím cílem je podpora transparentnosti, profesionality a efektivního přidělování prostředků ve švýcarském nadačním sektoru.

Swiss Foundation Code – jeho účelem je vytvoření principů fungování a řízení podporujících nadací ve Švýcarsku. Lze ho považovat za jakýsi praktický návod. K jeho dodržování se nadace hlásí samy.

Swiss GAAP FER 21 – účetní standardy pro neziskové organizace ve Švýcarsku, které se poměrně rychle uchytily a jsou doporučovány ze všech stran.

Swiss NPO-Code – je novým projektem dvaceti velkých humanitárních organizací se sídlem ve Švýcarsku, je ve zkušební fázi a zaměřuje se na strategický a operativní management organizací. Jeho úspěšnost či neúspěšnost je otázkou budoucnosti.

Uchovávací nadace – jsou vlastníky nějaké „hodnotné věci“ a smyslem nadace je zachování, resp. spravování této věci. Může jít o nemovitost, sbírku umění nebo třeba i vědecký institut

O autorce



Martina Špaková (1982) absolvovala od roku 2002 do roku 2006 bakalářský stupeň vysokoškolského studia na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, obor „Studia humanitní vzdělanosti“. Bakalářskou práci psala na téma „Rodina a děti ve veřejných diskusích o registrovaném partnerství“. Od roku 2006 je studentkou magisterského studijního oboru „Studia občanské společnosti“. V letním semestru 2008 se zúčastnila výměnného studijního programu „Meziuniverzitní dohody“ a studovala na Universität Basel ve Švýcarsku.

Rejstřík

C

Certifikace v Německu a Nizozemsku..	49
Certifikace v Rakousku.....	50
Certifikace v USA.....	48
Certifikace ve Velké Británii	49
Certifikát	42, 45, 74
Certifikát nadace ZEWO	52, 71
Certifikát NPO Label für Management Excellence.....	56, 71
Církevní nadace	6

D

Daňové úlevy	24
Daňové úlevy pro nadace.....	18
Dozorčí úřad	19, 22
Družstva.....	3

E

Ekonomické teorie certifikace NO	43
Evidenční princip.....	17, 22
Evropská nadace pro management kvality	46
Evropské centrum pro nadace	47

F

Freiburský manažerský model pro NO .	56
--------------------------------------	----

G

Gebert Rűf Stiftung.....	5
--------------------------	---

H

Helmut Horten Stiftung	4
------------------------------	---

I

Institut pro management sdružení a družstev (VMI).....	56
ISO	45

K

Kantony.....	18, 25
Kodex.....	42, 50, 64, 74
Kodex Asociace nadací při Fóru dárců.	50
Kodifikace nadačního práva	6

M

Model kvality NO	42
------------------------	----

N

Nadace v ČR	
definice	21
majetek	29
nadační fond	21
nadační ústav	21
Nadace ve Švýcarsku	
církevní nadace.....	9, 28
definice	7, 21
majetek	29
nadace soc. zabezpečení.....	9
nadace soc. zabezpečení (PVS).....	6, 27
obecně prospěšné (klasické) nadace... 6,	
10, 28	
podnikatelské nadace.....	10
podporující nadace	11, 13, 89
působnost.....	4

rodinné nadace.....	6, 9, 28	S	Sdružení.....	3
soukromoprávní nadace.....	7, 9	Swiss Foundation Code.....	63, 67, 71	
uchovávající nadace.....	11	Swiss GAAP FER 21.....	59, 63, 72	
veřejnoprávní nadace.....	7, 8	Swiss NPO-Code.....	60, 67, 71	
Neziskový sektor ve Švýcarsku.....	3, 28	SwissFoundations.....	8, 64	
P		Systemy zajišťování kvality.....	35, 42, 51	
Pro Helvetia.....	8	Š		
Pro Senectute.....	5	Švýcarský občanský zákoník (ZGB).....	7, 15, 17	
ProFonds.....	14	T		
Případ "Zäch".....	16, 38	Transparency International ČR.....	73	
R		Z		
Registrační princip.....	17, 22	Zaměstnanost v NO.....	4, 28	
Revize nadačního práva.....	16	Zřizovatel nadace.....	8, 17, 22, 31	
Revizní orgán.....	17, 20, 22			
Ř				
Řízení nadací.....	35, 37			