

**Univerzita Karlova v Praze**

**Fakulta sociálních věd**

**Institut ekonomických studií**

**Diplomová práce**

**2004**

**Ondřej Makovec**

**Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta sociálních věd**

Institut ekonomických studií

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vliv finančních zdrojů na efektivitu  
nevládních neziskových organizací**

**Vypracoval: Bc. Ondřej Makovec  
Konzultant: PhDr. Jiří Kameníček, CSc.  
Akademický rok: 2003/2004**

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil pouze uvedené prameny a literaturu

V Praze dne                      podpis studenta

15.1.2004

# Obsah

<u>Obsah</u> .....	4
<u>Teze</u> .....	Chyba! Záložka není definována.
<b><u>I. Úvod</u></b> .....	<b>6</b>
<u>I.1 Obsah a cíle práce</u> .....	6
<u>I.2 Struktura</u> .....	10
<b><u>II. Efektivita v neziskovém sektoru</u></b> .....	<b>12</b>
<u>II.1 Problém definice</u> .....	12
<u>II.2 Problém měření</u> .....	24
<u>II.3 Zdroje financování</u> .....	28
<b><u>III. Praxe - Přístupy „zodpovědných“</u></b> .....	<b>36</b>
<u>III.1 Stát, centrum vs. kraje a obce</u> .....	36
<u>III.1.1 Ministerstva</u> .....	36
<u>III.1.2 Kraje a obce</u> .....	43
<u>III.1.3 „Švédský model“</u> .....	45
<u>III.2 Symbiotický přístup (nadace)</u> .....	48
<b><u>IV. Aplikace teoretické části na data NS v ČR</u></b> .....	<b>51</b>
<u>IV.1 Užitá metoda</u> .....	51
<u>IV.2 Vzorek</u> .....	56
<b><u>V. Závěr</u></b> .....	<b>67</b>
<u>V.1 Vyhodnocení a doporučení</u> .....	67
<u>V.2 Zhodnocení naplnění cílů práce, shrnutí</u> .....	69
<u>V.3 Literatura</u> .....	71
<b><u>ABSTRAKT</u></b> .....	<b>76</b>

# PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Termín magisterské zkoušky: letní semestr 2002/2003

Autor: Ondřej Makovec

Vedoucí: PhDr. Jiří Kameníček, CSc.

## Název: Vliv finančních zdrojů na efektivitu nestátních neziskových organizací

Cíl: Cílem diplomové práce je, na základech položených v bakalářské práci, krátce zmapovat efektivitu ("nevládního") neziskového sektoru, zhodnotit daný stav a případně se pokusit navrhnout možná zlepšení. Podmínkou naplnění cíle je částečné nebo úplné potvrzení či vyvrácení hypotézy, že struktura finančních zdrojů nestátního neziskového sektoru ovlivňuje efektivitu naplňování cílů na všech úrovních (viz *motivy* - bakalářská práce). V prvních částech práce hodlám jednoznačně vymezit pojmy stanovit otázky a následně stručně popsat situaci v ČR (z hlediska efektivnosti NNO). V druhém bloku bych rád provedl srovnání jednak s jinými státy (podrobněji Švédsko) dále mezi jednotlivými úrovněmi a oblastmi NNS. Než vyslovím hodnocení nebo doporučení v závěrečné části, chtěl bych čtenáře seznámit s teoretickými pracemi, které jsou blízké mým kritériím efektivnosti NNS i s některými alternativními způsoby. V závěru, aplikací předchozích částí na daný stav zejména v ČR, zkusím, po vyslovení ortelů nad hypotézou, navrhnout možná doporučení aktérům trhu sponzorských darů a více či méně veřejných statků.

Osnova: 1. Úvod, seznámení s obsahem a cílem práce

2. Stav efektivit NNO v ČR a zdroje financování NN sektoru
3. Porovnání se stavem ve Švédsku a mezi jednotlivými oblastmi NNS
4. Teoretické podklady a inspirace pro rozbor
5. Závěr - zhodnocení a doporučující návrhy

Literatura:

- Sponzorství, varianta filantropie, nebo vypočítavost?  
(bakalářská práce - Ondřej Makovec)
- Journal of Economic Behavior and Organization, Journal of Public Economics, American Economic Review, Kyklos, Games and Economic Behavior, ...
- Výroční zprávy vybraných podniků a neziskových organizací
- písemné materiály MFČR, ČSÚ, ...

Datum: 25.6. 2002

Podpis vedoucího diplomové práce

Podpis autora

# I. Úvod

## I.1 Obsah a cíle práce

V závěru své práce „Sponzorství, varianta filantropie, nebo vypočítavost?“ (dále jen *Sponzorství*) jsem viděl možnost pokračování v otevřeném tématu zejména hlubším rozborem dat. Na několika místech práce „samovolně“ vyplynula na povrch otázka efektivnosti činnosti příjemců darů. V této práci bych chtěl volně navázat na předchozí téma, a to právě pokusem o formu analýzy efektivnosti neziskového sektoru.

Vzhledem k šíři spektra forem a předmětů zájmu neziskových organizací jsem nucen, v zájmu zachování vypovídací hodnoty práce, zúžit „zkoumaný vzorek“ na nestátní neziskové organizace (NNO) odpovídající „malým pružným příjemcům“ práce *Sponzorství*. I tato kategorie je však velmi široká, a proto bych se na tomto místě rád pokusil zdůvodnit jednak, proč jsem si vybral právě tento segment neziskového sektoru (NS) a proč bych přes jeho šíři rád zůstal na této hladině poměrně značné obecnosti.

Domnívám se, že přes rostoucí význam nestátního neziskového sektoru (v ČR i jinde) v ekonomice nezabírá dosud tato oblast odpovídající místo v ekonomii. Vzhledem k tomu, že narozdíl od ziskového sektoru neexistuje dosud mnoho uznávaných ucelených přístupů, které by nabízely možné obecné přístupy k základním otázkám NS, mám jen dvě možnosti, jak se pokusit lépe pochopit některý zlomek zákonitostí nebo vlastností této oblasti. První možností je následovat příkladu mnohých jiných a pokusit se (křečovitě?) aplikovat metody fungující pro „ziskový“ sektor případovou studií jedné neziskové

organizace, případně skupiny neziskových organizací s téměř totožnými cíli. Druhou možností je pustit se na tenčí led a pokusit se hledat dílčí zákonitost platnou pro širší spektrum subjektů.

„Malé“ neziskové organizace, takové, které mají tendence stávat se součástí *symbiózy* s nadacemi, se tak stávají tou částí neziskového sektoru, která „finálně zpracovává“ surovinu finančních toků na produkci veřejných statků. Navíc jsou (dle modelu Bilodeaua a Slivinskiho) právě mezi nimi takové, které byly založeny a vedeny se silným motivem zvyšovat produkci daného veřejného statku. Je nanejvýš pravděpodobné, že právě tato část NS v sobě skrývá největší potenciál pro další růst obdobně, jak to mnozí předpokládají u středních a malých podniků „ziskového“ sektoru.

Pro velké neziskové organizace může být výhodné, aby se samy začaly zabývat oním prvním možným přístupem. A mnohé se o to také pokoušejí. Menší neziskovou organizaci by však takové snahy stály příliš mnoho energie. A NS jako celek dosud (zejména u nás) není na takové úrovni, aby se zorganizoval a řešil podobné problémy společnými silami. Právě proto, že mi momentálně připadá zajímavější ta pružnější část neziskového sektoru, je pro mne lákavější druhá varianta. (Nabízí půdu méně „probádanou“, ale také mnohem „méně pevnou pod nohama“.)

Pokud chci, aby byly závěry snadno aplikovatelné na reálné případy, je třeba zkusit nalézt souvislosti s měřitelnými „veličinami“, pokud možno lehce dostupnými u většiny neziskových organizací. Pravděpodobně jediným zdrojem dat splňujících toto kritérium jsou přijaté dary, respektive **finanční zdroje**.

Název „Vliv finančních zdrojů na efektivitu nestátních neziskových organizací“ může vypadat poněkud sebevědomě. Rád bych

už nyní případné „přehnané“ očekávání nebo ospravedlnitelnější skepsi uvedl na pravou míru tím, že slovo „vliv“ rozmělním ve svých předpokladech. Jak jsem se již zmínil, základní opěrnou soustavou pro tuto práci je práce *Sponzorství*, kde jsem se, mimo jiné, snažil systematicky rozčlenit sponzorské dary podle motivů a cílů jejich dárců. Dále jsem ukázal, jak se struktura neziskového sektoru (resp. skupiny příjemců sponzorských darů) těmto typům motivů přizpůsobuje. Za předpokladu, že sponzoři na toto přizpůsobování se reagují a dávají častěji (nebo více) organizacím, které lépe odpovídají na jejich motivy, je pravděpodobné, že struktura finančních zdrojů neziskové organizace může prozradit schopnost dané NNO plnit jednotlivé motivy dárců.

Později se pokusím prokázat další důležitý předpoklad, že jednotlivé motivy vykazují často určité společné znaky daru, respektive že jednotlivé skupiny darů se společnými znaky obsahují významnou část darů od podobně motivovaných dárců.

Posledním důležitým předpokladem je, že alespoň jedné z takových skupin dárců záleží na efektivnosti (dle podobných kritérií, která budou definována později) způsobu použití daru. Hypotéza, že struktura finančních zdrojů ovlivňuje efektivitu NNO, pak znamená ve své silnější variantě, že skupina dárců s motivem efektivnosti použití daru si tuto efektivnost vynucuje, a ve své slabší formě, že efektivnější NNO vykazují obtížně falšovatelné společné znaky ve své struktuře finančních zdrojů.

Už z pojmenování „neziskový sektor“ plyne obtížnost definice kritérií jeho efektivnosti, natož pak jejich měření. Negativní vymezení se vůči zisku, jakožto cíli nebo motivaci „ziskové“ organizace, příliš nevyovídá o obecném cíli organizací označujících se za neziskové. Právě proto, že cíle jednotlivých NNO se liší případ od případu (a to



nejen z důvodů vyplývajících z argumentace v modelu Bilodeaua a Slivinskiho citovaného ve *Sponzorství*), nelze snadno a obecně použít krásně jednoduché ukazatele běžné finanční analýzy. Vzhledem k tomu, že pro řešení dalších otázek je právě definice kritérií efektivnosti zásadní, budu se jí věnovat hned v první kapitole následujícího bloku (II.1).

### **poznámka**

Stejně jako ve *Sponzorství* jsem se rozhodl užívat *kurzívy* k označení pojmů definovaných v textu nebo pojmů, které v textu získaly nový (přesnější) smysl lišící se už částečně nebo úplně od původního smyslu slova.

## I.2 Struktura

Úvodní oddíl se pokouší (jak pevně doufám) stručně uvést čtenáře do problematiky. Přečtení práce *Sponzorství* není sice pro uchopení této práce nezbytně nutné, ale rozhodně více než vhodné a otevření tématu usnadňující.

Úkolem druhého oddílu je sestavit teoretický rámec pro řešení nastolených otázek. Právě tato část je nejvíce propojena se *Sponzorstvím*, a proto obsahuje i krátké rekapitulace některých (podstatným způsobem souvisejících) pasáží. Ty jsou pro čtenáře seznámeného se *Sponzorstvím* objasněním souvislostí a čtenáři se *Sponzorstvím* neseznámeným snad pomohou tento handicap kompenzovat.

Oddíl je členěn do tří kapitol, kde první se zabývá otázkou samotné definice efektivnosti v neziskovém sektoru. Stanovení jednoduché definice je zjevně problematické. Současně však úspěch práce kriticky závisí na přesnosti a srozumitelnosti této definice. Doufám, že čitelným řešením je jednoduchý „model“ použitý v závěru kapitoly (II.1). Přednosti definice skrze model se potvrdily v usnadnění označení jednotlivých aspektů efektivnosti, kterých je využito v následujících oddílech práce.

Druhá část (II.2) představuje konfrontaci definice s reálným světem a zabývá se měřitelností jednotlivých proměnných a na jejich základě i hledáním optimálního přístupu k hodnocení efektivnosti pro účely práce, tedy umožňujícího co nejvěrněji porovnávat NNO mezi sebou napříč neziskovým sektorem.

Ve třetí kapitole teoretického oddílu se poprvé (pokud nebereme v úvahu *Sponzorství*) věnuji podrobněji druhé polovině základní otázky,

zdrojům financování NNO. Ústředním tématem je ale identifikace finančních zdrojů ovlivněných dárcovým zájmem o efektivnost činnosti příjemce a intenzity tohoto zájmu, případně s tím souvisejících mechanismů a „zákonitostí“.

Nakolik jsou teoretické úvahy prvních dvou bloků slučitelné s praxí, by mělo vyplynout z oddílu III. Náplní je z jedné části popis praktického vyrovnávání se (resp. nevyrovnávání se) s hodnocením a ovlivňováním efektivnosti nestátního neziskového sektoru nejen v České republice. Z druhé části je třetí oddíl posuzováním kompatibility zjištěného chování s předpoklady, konstrukcemi a závěry teoretických bloků. Členění je vedeno logicky dle jednotlivých skupin relevantních subjektů (dárců a příjemců).

Čtvrtý oddíl (blok) je hledáním signálů pro a proti definované hypotéze v údajích popisujících strukturu finančních zdrojů konkrétních NNO. Data sestávají z kontrolního vzorku (NNO zveřejňující údaje o finančních příjmech v dostatečně podrobném formátu v Informačním centru neziskových organizací v Praze) a vzorků efektivních a neefektivních organizací vytvořených (po překonání určitých obtíží) podle doporučení kapitoly II.2. Na výsledku tohoto oddílu zásadním způsobem závisí, nakolik obhajitelná byla snaha předchozích tří bloků. Tuto podstatnou informaci naleznete na **straně 66**.

Poslední blok je zhodnocením a rekapitulací práce. Obsahuje jak „drobná“ doporučení pro praxi, tak zejména možnost pokračování ve výzkumu na základě výsledků této práce slibující „větší“ doporučení pro praxi. Současně upozorňuje na možná úskalí přílišného optimismu a doporučuje, které závěry by bylo vhodné ověřit na větším vzorku dat.

## II. Efektivita v neziskovém sektoru

### II.1 Problém definice

Ještě než se začnu zabývat problémem, jakými měřítky vůbec efektivitu v neziskovém sektoru měřit, je třeba přesně definovat, či pohled na činnost NNO budeme uvažovat při hodnocení efektivnosti. Vzhledem k široké škále motivů donátorů by zanedbání tohoto kroku vedlo k zamlžení veškerých případných závěrů. Jak jsem již uvedl v práci *Sponzorství*, jev zvaný sponzoring je na hranici mezi obchodem a darem. Předpokládám, že příliš vhodné jako kritérium efektivnosti nejsou motivy, které posouvají sponzorství směrem k obchodu, tedy zejména ty, které předpokládají (nebo spíš kalkulují) hodnotu případné protislužby od příjemce daru.

Maximální efektivnost (možná za daných podmínek) jejich naplňování je z definice obsažena v onom kalkulu. Charakter případných protislužeb může být navíc velmi pestrý a těžko odhadovatelný. Jedním z těch snáze čitelných je Harbaughův prestige motive (zobecněný ve *Sponzorství* jako motiv *obecného efektu*). Posuzováním efektivnosti jeho naplňování by bylo hodnocením práce nadací v systému *symbiózy*. Úspěšnost nadací v naplňování tohoto motivu se však odráží v úspěšnosti nadace v získávání prostředků od „ziskového sektoru“. (Hodnocení efektivnosti v získávání prostředků bylo podrobně rozebíráno ve *Sponzorství*.)

Jako kritérium efektivnosti je třeba najít a označit skupinu motivů, pokud možno společnou jak pro dárce, tak pro příjemce. Takovým motivem je na první pohled (a snad i na každý další) předem stanovený příjemcův cíl. Standardní nezisková organizace má tyto cíle deklarované

ve stanovách. Ať už takovým cílům, jakožto jediným a věrohodným, uvěříme, nebo ne, jsou přibližně stejně věrohodné jako motiv zisku u „ziskových“ organizací.

V terminologii *Sponzorství* tomuto motivu odpovídá nejlépe *motiv cíleného efektu směrem ven*. Je to tentýž motiv, který dle Marca Bilodeaua a Ala Slivinskiho ve své nejsilnější podobě vede jedince k zakládání NNO. Domnívám se, že na tomto místě je vhodné stručně připomenout dělení dárcových motivů ve *Sponzorství* a odůvodnit tak, proč považuji motiv *cíleného efektu směrem ven* za nejvhodnější k posuzování efektivity plnění oficiálně deklarovaných cílů NNO.

Jedním z mých záměrů při sestavování systému motivů bylo uvedení do souladu původně protichůdných doporučení prací Williama T. Harbauga a dvojice Marca Bilodeaua a Ala Slivinskiho. Modely obou prací částečně vycházejí z práce Garyho S. Beckera: *Theory of Social Interactions*, kde začleňuje do užitkové funkce jedince „společenské prostředí“ (social environment), obsahující například mínění ostatních o dané osobě. Od tohoto sociálního prostředí odvozuje „social income“, důchod dané osoby, který kromě ostatních (pro zjednodušení peněžních) příjmů obsahuje také hodnotu daného společenského prostředí pro tuto osobu. Protože společenské prostředí ovlivňuje její možnosti v uspokojování jejích potřeb (=ovlivňuje její užitkovou funkci), bude se snažit vynaložit při maximalizaci užitku část svého peněžního důchodu na ovlivnění společenského prostředí. Motivací k uskutečnění darů (na různých společenských úrovních, rodinou počínaje a sponzorováním snad konče) je tedy snaha ovlivňovat společenské prostředí.

William T. Harbaugh ve svých článcích „The Prestige Motive for Making Charitable Transfers“ a „What do donations buy? A model

of philanthropy based on prestige and warm glow“ zdůvodňuje chování dárců pomocí „motivů prestiže“ (jak už napovídají názvy článků). Ve druhém z uvedených článků sice zmiňuje, že na dárce působí i jiné vlivy než „prestige motive“ („warm glow“), dále se tím už ale podrobněji nezabývá.

Dárce, jak jej vidí Harbaugh, si svým darem kupuje prestiž. Svůj dar dá tedy takové neziskové organizaci, která „nabídne“ prestiže „nejvíce“. Prestiž zde samozřejmě ve skutečnosti „dává“ celá společnost. Charitativní organizace spolu soutěží v tom, která dokáže nejlépe společnost obeznámit s existencí daru a dárce. Sponzor pak jen vybere tu, která to umí podle něj nejlépe. Vzhledem k tomu, že jsou pravděpodobné vysoké úspory z rozsahu při propagaci neziskové organizace, vyplývá z tohoto modelu doporučení koncentrovat činnosti pod hlavičkou velké organizace.

Naopak Bilodeau a Slivinski („Rival Charities“) vidí důvod sponzorova darování ve snaze ovlivňovat množství veřejných statků produkovaných neziskovými organizacemi. Lidé, u kterých je tento motiv obzvlášť silný, pak takové organizace zakládají. Neziskové organizace by tak v souhrnu získaly nejvíce prostředků, pokud by se co nejvíce specializovaly, protože dárcům je tak umožněno podpořit strukturu veřejných statků v poměru považovaném dárce za optimální.

Zobecněním těchto dvou motivací jsou motivy *obecného efektu* a *cíleného efektu*. Pro první platí Harbaughova doporučení, pro druhé doporučení Bilodeaua a Slivinskiho. Definice zájmů dárce jsou ale širší (zejména u motivu *cíleného efektu*). Také proto je skupina motivů *cíleného efektu* ve *Sponzorství* dělena na motivy *efektu ven* a *dovnitř*. Motivem *efektu dovnitř* se rozumí jakákoli snaha o ovlivnění „poměrů“

uvnitř organizace (od změn v personální struktuře, přes způsoby řešení problémů až třeba po samotné vymezení priorit činnosti). *Efekt*em *ven* se rozumí zejména dopad na kvantitu a kvalitu produkovaných statků. Je zřejmé, že oba motivy se mohou často doplňovat (nebo, chcete-li, překrývat). Rozdílem je přístup k příjemci. U dárce se samotným motivem *cíleného efektu ven* se předpokládá více důvěry ve schopnosti příjemce efektivně naplňovat definované cíle. Naopak samotný motiv *efektu dovnitř* a priori nepředpokládá jakoukoli spojitost se základní činností příjemce.

Druhá osa pohledu na dělení motivů se snaží řešit (nebo spíš popsat) případný problém „principála a agenta“ při rozhodování dárce o výběru příjemce a velikosti daru. Jako dárce je třeba definovat osobu, která rozhoduje (resp. podílí se na rozhodování) o udělení daru, nikoli osobu (osoby), z jejíhož majetku je dáváno, neboť v případech, kdy se obojí nepřekrývá, nemusí být možné motivy majitele dávaného majetku jednoznačně definovatelné (například u větších akciových společnostech, kdy někteří majitelé ani nemusí vědět, komu a kolik bylo darováno). Motivы jsou pak děleny na *profesionální*, vycházející z předpokladů dárce o zájmech vlastníka (principála), a *osobní*, sledující více zájmy dárce (agenta). (Dělení je podrobněji a přesněji rozebíráno ve *Sponzorství*.)

Pro zachování střízlivého přístupu k tomuto systému klasifikace motivů sponzorských darování je užitečné mít na paměti alternativní pojetí pohledu na dar jako takový, pohled Marcela Mausse („Esej o daru, podobě a důvodech směny v archaických společnostech“). V Maussově pojetí není darování nikterak dobrovolným aktem. Dary v Maussových „archaických“ společnostech mají velmi rozsáhlý význam. Dle jeho hypotéz je darování zejména předchůdcem obchodu,

ale zdaleka ne jen to. Na základě přesných a složitých společenských pravidel zde dary zajišťují směnu, redistribuci prostředků (sociální zabezpečení), ale i mocenské uspořádání. Uskutečnění darování a velikost daru tak jen velmi málo závisí na dárcově vůli.

Ve *Sponzorství* se kapitola „Iniciativa“ pokouší ukázat, že tato stránka věci není ani v „naší“ mnohem svobodnější společnosti zcela opomenutelná. Při aplikaci Beckerova modelu by došlo „jen“ ke změně znaménka u některých složek *společenského prostředí*. Ve skutečnosti by to ale znamenalo, že o uskutečnění darování nemusí rozhodovat pouze dárci, ale značného vlivu může dosáhnout i příjemce. (např. Za určitých okolností příjemce pouhým požádáním o dar změni „hodnotu“ dárcova *společenského prostředí* a tomu už nezbývá, než darování provést, nebo nést horší následky v podobě například ztráty prestiže.)

Dárcovy motivy *cíleného efektu ven* jsou současně příjemcovy předem deklarované cíle. Efektivnost naplňování tohoto motivu je efektivností naplňování cíle. Jeví se tedy jako přirozený úhel pohledu na efektivnost NNO. (To však zatím nic nevyovídá o případném vlivu takto nebo jinak motivovaných darů na efektivitu samotnou.)

V souladu se stanovením tohoto motivu kritickým je jednoduché prohlásit, že zvyšování efektivnosti je snižování poměru hodnoty spotřebovaných zdrojů ku hodnotě produkovaných veřejných statků. Taková definice ale ještě nijak nespécifikuje možnosti, jakými hodnoty čitatele a jmenovatele takového poměru v NS kvantifikovat.

Samotné měření efektivnosti ale nesmí být samoúčelné. Nesmíme zapomínat, že jakýmkoli způsobem definovaná efektivnost má za úkol zejména možnost porovnávat (v našem případě) neziskové organizace



mezi sebou. Proto se v následující kapitole budu zabývat možnostmi „měření“ efektivnosti jak kvantitativně, tak kvalitativně.

K tomu, abychom byli schopni zvolit optimální pohled na konkrétnější kritéria efektivnosti, nám mohou pomoci ti, u kterých lze přepokládat, že řešení tohoto problému je právě tak jejich zájmem. Těmi mohou být jak zástupci dárců, tak příjemců.

Prvním, kdo by se mohl pokoušet takový problém řešit, je stát na všech svých úrovních, protože je to právě „on“ v podobě ministerstev, krajů a obcí, kdo je nejen v našich podmínkách nejdůležitějším finančním zdrojem pro „nestátní“ neziskový sektor. Bohužel stát (tedy alespoň ten náš) na všech úrovních na snahu hodnotit efektivnost neziskových organizací do značné míry rezignoval. Ukázat, jakým způsobem se jednotlivé úrovně snaží mít alespoň pod částečnou kontrolou efektivitu využívání poskytovaných prostředků, bude námětem kapitoly III.1. Prozatím postačí konstatovat, že k upřesnění definice nám nijak nepomůže.

U dalšího „zdroje financí“, (jen) na první pohled velmi podobného státu, u velkých nadací (jakožto součást symbiózy popisované ve *Sponzorství*), lze pozorovat poměrně šalamounské řešení problému dosahování vysoké efektivity využívání jimi přerozdělených prostředků. Rovněž tento přístup bude podrobně popsán v kapitole III. Bohužel tento zajímavý přístup měřit efektivitu a priori nepotřebuje, i když by to věci jistě prospělo.

Zbývající dárci jsou příliš malí, různorodí a mezi sebou neorganizovaní, než aby byli schopni používat jednotné přístupy k posuzování efektivnosti NNO. Navíc právě snaha zjistit, na kolik může být mix jejich přístupů úspěšný, či zda lze vůbec nějaký vliv pozorovat, je důležitým námětem této práce.

Nezbývá tedy, než zkusit hledat inspiraci na straně příjemce. Zde některé původně malé a pružné neziskové organizace, jejichž cíle buď nejsou omezovány hranicemi jednotlivých států nebo působí v prostředí tak rozsáhlém, jako jsou například Spojené státy americké, dorostly obrovských rozměrů a byly nuceny začít se zabývat jak efektivností působení organizace jako celku, tak jednotlivých svých organizačních složek. John C. Sawhill je jedním z těch, kteří měli dostatek možností čerpat z dlouholetých zkušeností jedné z takových organizací. V článku „Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations“ se (dle očekávání) snaží ukázat, že si jejich organizace (The Nature Conservancy - organizace s nemalým cílem - udržet co nejvyšší stupeň biodiversity na Zemi, zejména pak v USA) poradila s problémem hodnocení úspěšnosti naplňování cíle (v zásadě - efektivnosti působení této organizace) takovým způsobem, který mohou použít i další organizace, jak také v závěru ukazuje. Článek sice potvrdil mou skepsi v očekávání, že konečně naleznou rozšířený a obecný způsob měření efektivnosti neziskových organizací, alespoň však definoval tři kritéria (nebo možná spíše kategorie kritérií) úspěšnosti NNO, která jsou obecně použitelná pravděpodobně pro celý NS: vliv (impact), činnost (activity) a kapacitu (capacity).

Je zřejmé, že efektivnost definovaná tak, jak bylo učiněno výše, bere v úvahu zejména první z těchto kritérií, přitom ale *činnost* a zejména *kapacita* mohou hodnotu výstupu ovlivňovat v delším časovém horizontu. I když by se podařilo změřit hodnotu všech vstupů a výstupů např. za konkrétní rok, přesto by jejich poměr byl jako měřítko efektivnosti zkreslující, pokud byly prostředky například použity na zvýšení *kapacity* a s dopady se počítá v dlouhodobějším měřítku nebo se plody *činnosti* projeví postupně až po delší době.

Že mohou Sawhillova kritéria úspěchu neziskové organizace pomoci při definici efektivnosti v NS, se pokusím ukázat na jednoduchém a snad obecném modelu. Předpokládejme, že všechny vstupy ( $z$  - zdroje) modelové neziskové organizace ( $j$ ) lze v daném období ( $t$ ) rozdělit na finanční ( $p$  - peněžní) a ostatní ( $o$ ) ( $z_t = o_t + p_t$ ). Subjekt (nezisková organizace) rozděluje tyto vstupy na „produkci“ činnosti ( $a$ ) a kapacity ( $c$ ) ( $p_t = p_{ct} + p_{at}$ ,  $o_t = o_{ct} + o_{at}$ ). Dopad nebo, chcete-li vliv ( $i$ ) je pak možné vyjádřit jako  $i_t = b_i - 1 + f_j(c_t, a_t, b_{i,t-1})$ , kde  $f_j$  je funkcí přírůstku dopadu  $j$ -té neziskové organizace, je rostoucí v  $c_t$  a  $a_t$ ,  $f'(a) < 0$ ,  $f'(c) < 0$  (klesající „výnosy“ z faktorů  $a$  a  $c$ ). Vliv úrovně dopadu v minulém období na přírůstkovou funkci pravděpodobně závisí na povaze činnosti NO a na tom, jak „blízko“ je k naplnění svého cíle. Samotné parametry  $a_t$  a  $c_t$  jsou pak funkčně závislé na distribuci zdrojů v rámci NO ( $a_t = h_j(p_{at}, o_{at})$ ,  $c_t = d c_{t-1} + g(p_{ct-1}, o_{ct-1})$ ).  $b$  a  $d$  vyjadřují depreciaci (nebo snad i apreciaci?) dopadu resp. kapacity. Jak už naznačuje předchozí text, kapacitu lze chápat jako obdobu kapitálů v terminologii "ziskových" organizací.

Mluvíme-li o „produkci“ vlivu v jednotlivých časových obdobích  $t$ , pak časový rozměr nelze opomenout při hodnocení efektivnosti. Za tímto účelem si můžeme vypůjčit současnou hodnotu z běžné finanční analýzy a prohlásit, že  $PVt = i_t + i_{t+1}/(1+r_{t+1}) + i_{t+2}/(1+r_{t+2}) + \dots$ , kde vliv z dalších období diskontujeme podle subjektivních časových preferencí sazbou  $r$ .

V tomto okamžiku nemá smysl domýšlet takovýto „model“ do konce (navíc by ani nebylo možné dosáhnout „pěkných řešení“ bez několika dalších významně omezujících předpokladů ohledně chování jednotlivých funkcí). V souladu s předchozí definicí lze ale prohlásit, že efektivně se chová takový subjekt, který maximalizuje  $PVt$ .

Z toho lze nyní vyvodit (snad veškeré) možné způsoby, jakými lze efektivnost zvyšovat:

- 1) Základní nástroj neziskové organizace - optimalizace poměru  $p_c$  a  $p_a$  a samozřejmě  $o_c$  a  $o_a$  (pokud nepředpokládáme, že optimální poměr  $o_c$  a  $o_a$  je jednoznačně určen při stanovení optimálního poměru  $p_c$  a  $p_a$ ).
- 2) Pokus změnit samotnou „produkční funkci“  $f_j$  (resp.  $h_j$  a  $g_j$ )
- 3) Ovlivnění parametrů  $b$  a  $d$
- 4) maximalizace  $o$
- 5) Ovlivnění celkového  $z$ , zejména položky  $p$
- 6) Ovlivňování preferencí samotného dárce (čili způsobu, jak vypočítává PV a hodnot relevantních parametrů). To je asi nejspornější bod, který však nechci opomenout, neboť se domnívám, že jen tak lze v rámci tohoto modelu odůvodnit některé typy chování neziskových organizací.

Z prvního bodu tohoto „seznamu“ vyplývá důležitá okolnost, kterou bych bez tohoto přístupu těžko odhalil. Doposud se zdálo, že jediné relativně snadno měřitelné veličiny jsou celkové  $p$ , na jedné straně jakožto suma příjmů a na druhé coby součet  $p_c$  a  $p_a$ , tedy peněžních výdajů. Je ale možné, že není až takový problém odhadovat samotné hodnoty  $p_c$  a  $p_a$ . Pokud bychom znali podrobněji vlastnosti  $f_j$ , mohli bychom, na základě užších předpokladů o chování NO (např. efektivního chování), odhadovat úroveň  $i$  z poměru  $p_c:p_a$ , případně z vývoje tohoto poměru v čase. Naopak, pokud bychom byli úspěšní ve snaze kvalitně „změřit“ dopad  $i$  v jednotlivých časových obdobích,

mohli bychom z analýzy poměru  $p_c$  a  $p_a$  dovozovat závěry ohledně vlastností funkce  $f_j$  (resp.  $h_j$  a  $g_j$ ).

Druhý a třetí bod původně předpokládám nezávislý na rozhodování NO a předem určený charakterem činnosti NO. Jak se ale ukáže později, neznamena to ještě, že jsou to zcela fixní veličiny. Takové tvrzení může více překvapit zejména u bodu 2), tedy průběhu funkcí  $f$ ,  $g$  a  $h$ . O něco snazší je představa možnosti ovlivnění, jak rychle se znehodnocuje (nebo i zhodnocuje) snaha dříve vynaložená na zvyšování *kapacity*, nebo samotný *dopad* činnosti.

Předposlední dva body uvádím přesto, že jsou nekonzistentní s předpoklady modelu ( $z$  je exogenní veličina). Mohlo by se zdát, že endogenizace  $p$  a  $o$  by byla dalším logickým krokem k větší realističnosti a přitom jednoduchosti modelu. Zde se ale dostává do rozporu Maussův a Beckerův pohled na dar (respektive přerozdělování formou daru). Už ve *Sponzorství* upozorňuje na možné praktické projevy tohoto rozporu kapitola Iniciativa. Je zřejmé, že ani jednu variantu pohledu nelze vyloučit, a právě tak je zřejmé, že integrace těchto pohledů by byla obtížnější než u Harbougha s Bilodeauem a Slivinskim, kteří alespoň vycházeli společně z Beckerova modelu.

Beckerův model je dostatečně flexibilní, aby byl schopen pojmout filosofii Maussova přístupu - v okamžiku, kdy je dárci osloven (požádán) potenciálním příjemcem, vzniká dárci náklad. Změní se podmínky, za kterých dárci optimalizoval svoji situaci. Sponzor musí hledat nové optimum. Musí se rozhodnout, jestli je pro něj příjemnější vzdát se části svého majetku (v případě osoby zastupující vlastníka - nést náklady spojené s „darováním z cizího“ jako riziko ztráty důvěry apod.), nebo pocítit psychické náklady (případně zhoršení úrovně

„social environment“) odmítnutí žádosti o pomoc. Symetricky podobným rozhodováním prochází i osoba zastupující příjemce. I ona obětuje za možnost získání prostředků pro činnost část svého *společenského důchodu*. Takový výklad filosofii pohledu M. Mausse na dar poněkud převrací. „Náklady“ v předchozím textu korespondují s Maussovou „povinností dávat“ a „povinností přijímat“. Jedná se o prozaičtější pohled na „magickou moc daru“, o které píše Mauss. U Maussova daru je hybatelem a osobou, která uvádí nekonečný koloběh darování v činnost, dárce.

Problém je v tom, že když z Beckerova modelu zcela zmizí dobrovolnost a svoboda dárcova jednání, závěry budou muset být formulovány jinak, protože smysl celého modelu se poněkud změní. Úplná endogenizace  $p$  by zde navíc do značné míry znemožnila předpokládat vůbec nějaký vliv sponzora na příjemce.

Kromě zmiňovaných „možností“, jak ovlivňovat efektivnost je zde ještě jeden důležitý faktor vlivu, který jsem dosud přímo nezmínil. Je jím samotná úroveň  $i$ . Je zřejmé, že možnost neziskové organizace tento „faktor“ ovlivňovat je problematická, jestli vůbec nějaká. Přitom se ale domnívám, že u většiny NO má tento faktor na efektivitu kritický vliv. Intuitivně je tedy věcí dárce, aby bral tento faktor v úvahu při odhadování nebo posuzování efektivnosti.

Tady se tak nabízí krok k radikálnímu zjednodušení modelu. Nejprve redefinujme pro všechny problémy (témata, zájmy...), kterými se NO zabývají, dopad  $i$  jakožto stupeň cesty k vyřešení resp. naplnění, posuzovaný jednotným způsobem a pohybující se na intervalu  $(0; +\infty)$  (případně  $(0; 1)$ ). Dále stanovme shodný průběh funkce  $f$  (a jednotné  $b$ ), což lze interpretovat dvěma základními způsoby.

Málo realistická interpretace by předpokládala totožnost neziskových organizací a shodný způsob dosahování stanoveného cíle. Mohlo by se jednat o konkurenční organizace snažící se řešit jeden globální problém nebo malé „monopolní“ organizace řešící problém na segmentu území nebo segment problému. Za předpokladu klesajících „výnosů“  $v_i$  by ale doporučení modelu v případě konkurenčních organizací byla poněkud nesmyslná. „Nejefektivnější“ (dosahující největších přírůstků) by byla organizace, která má za sebou nejméně činnosti, ale celková úroveň  $i$  by se mohla zvyšovat pomalu jen při nerostoucím počtu organizací. Příklad s malými monopoly by dával rozumnější doporučení, totiž darovat organizaci pracující v „nejzanedbanější“ oblasti.

Na první pohled ještě méně realistický výklad by mohl shodnost průběhu funkcí  $f$  vysvětlovat implementací preferencí hodnotícího subjektu, tedy subjektivním posuzováním  $i$  při indiferentním přístupu dárce k jednotlivým tématům neziskového sektoru. V závislosti na tvaru funkce by byly závěry obdobné s předchozím přístupem.

## II.2 Problém měření

Jak jsem už zmínil v předchozím textu, i přibližná možnost měřit další veličiny obsažené v modelu by významně usnadnila jak řešení problému, tak případné interpretace jednotlivých vztahů definovaných veličin. Poměrně přímočaře se snaží problém řešit metody velmi oblíbené například u environmentalistů. Je beze sporu možné pokoušet se odhadnout hodnotu *dopadu* vyjádřenou v peněžních jednotkách za použití at' "revealed preference" nebo "stated preference" přístupů.

Metody přístupu "revealed preference" při "měření" hodnoty netržních statků jsou poměrně často užívané v pracích tematicky zaměřených na neziskový sektor (a to nejen z oblasti životního prostředí). Problematická je ale skutečnost, že nejfrekventovaněji užívané metody (regresní analýzy cen tržních statků, u nichž se předpokládá vliv tržně neoceňovaných faktorů a analýzy spotřebitelského přebytku odhadovaného na základě vedlejších nákladů souvisejících s užíváním netržních statků) lze obvykle v konkrétní podobě užít jen pro úzce definovaný segment neziskového sektoru. I kdybychom považovali takto získaná data za relativně objektivní pro porovnávání organizací v rámci jednotlivých segmentů, porovnávání segmentů nebo dokonce jednotlivých organizací z různých částí NS by bylo vzhledem k odlišným přístupům (a tedy i např. odlišné chybovosti) značně problematické. Přesto je nespornou výhodou takto získaných informací poměrně nízká možnost účelového zkreslení jednotlivými NO.

Metody spadající do kategorie "stated preference" nesou téměř opačné výhody i rizika. Na jedné straně umožňují "měřit" téměř nezávisle na typu činnosti NO (a to i při použití snad libovolného



z rozšířených postupů - např. contingent valuation, conjoint analysis) a při použití stejné metody je pak srovnání snáze obhajitelné. Naproti tomu však stojí poměrně značné riziko zkreslení. Pokud by výsledek obdobného průzkumu mohl mít vliv na finanční příjmy větší NO, není zase tak obtížné pokusit se ovlivnit veřejné mínění ve svůj prospěch. Můžeme pak diskutovat o tom, jestli se tím, že veřejnost ze dne na den změnila svůj postoj k "produktu" dané NO, změnila i hodnota tohoto "produktu". Při zachování antropocentrického přístupu patrně ano. Jenže mění se tak i efektivita činnosti zmíněné NO? Pro mne je obtížné si připustit, že se činnost, která je jednoho dne mrháním zdrojů, může jen na základě vhodné "masáže veřejného mínění" objektivně změnit v úspornou. Je nesporně jednodušší se takovému dilematu pokud možno předem vyhnout.

Společnou nevýhodou všech dosud zmíněných metod je stupeň závislosti jejich použitelnosti na organizovanosti celého NS a zejména na přístupnosti relevantních dat. V porovnání s dostupností a celistvostí informací v neziskovém sektoru (nejen u nás) je i obchodní rejstřík v naší (České) republice obrazem (božské) dokonalosti. Řešení jsou v zásadě dvě.

Prvním, výrazně dlouhodobějším, je pokusit se motivovat neziskový sektor, aby se sám kategorizoval podle předmětu činnosti a případně dalších podstatných kritérií a vytvořit systém, který by uměl alespoň přijímat a shromažďovat, ale nejlépe i vyhodnocovat data o neziskovém sektoru. Nakolik je to možné nebo využitelné a jaké případné další efekty mohou takové snahy mít se pokusím ukázat později (kapitola III.1). Čím si jsem však téměř jistý, je, že bez motivované "pomoci" samotného neziskového sektoru by jakákoli snaha o účelovou systematizaci byla promrhaným (bezpochyby

značným) úsilím s dočasným efektem, neboť než by se takové údaje vůbec podařilo nashromáždit, neziskový sektor by už pravděpodobně vypadal o mnoho jinak. Už víme, jak je struktura NS citlivá na finanční zdroje odrážející motivy dárců. Tentokrát bude poměrně snadné ukázat, že existuje případ, kdy významný dárců (stát) do svých motivů výše zmíněné úmysly začlenil a byl úspěšný.

K druhé možnosti, která je relativně schůdná i pro jednotlivce a tedy použitelná i pro mě, mě inspirovala práce „Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations“ autorů R. D. Hermana a D. O. Renze z University of Missouri. O způsobu hodnocení efektivnosti postupů uplatňovaných ve vedení NNO píše jako o „sociálně konstruktivistickém přístupu“. Při uplatnění tohoto přístupu předpokládáme, že efektivní jsou takové postupy, které osoby s nadstandardními informacemi o daném problému považují za efektivní.

Obdobně by bylo možné postupovat při hodnocení efektivnosti jednotlivých nestátních neziskových organizací. Lze předpokládat, že se ve společnosti vyskytují jedinci nebo organizace, kteří disponují jedinečnými informacemi o neziskovém sektoru. Pokud by se mi podařilo vytipovat alespoň pár takových zdrojů informací schopných subjektivně porovnat efektivnosti některých neziskových organizací, mohl bych vytvořit alespoň kontrolní vzorek.

Výhodou přístupu pracujícího se subjektivním hodnocením efektivnosti může být překvapivě i vyšší objektivita než u předchozích metod. Už proto, že hodnota *dopadu* NO je z principu sama o sobě subjektivní veličinou. Navíc, jak již bylo řečeno, je velmi obtížné definovat shodný postup použitelný pro určení hodnoty *dopadu* pro různé oblasti NS. Případný pokus o sjednocení výsledků a jejich

následné užití v rámci modelu k "dopočtení" efektivity významně zvyšuje riziko dalších zkreslení "skutečnosti".

I tato metoda má však svá specifická rizika spočívající zejména v tom, že ony subjekty disponující "jedinečnými informacemi" jsou pravděpodobně (již) spjaty s některými z významných dárců nebo příjemců. Proto jejich názor na efektivnost NO pravděpodobně již ovlivňuje strukturu finančních zdrojů daných NO.

## II.3 Zdroje financování

Vzhledem k významu, jaký má struktura finančních zdrojů pro tuto práci, považuji za vhodné i tomuto tématu věnovat jednu ze samostatných podkapitol "teoretičtějšího" bloku. Na tomto místě bych tedy rád shrnul jednotlivé zdroje financování nestátního neziskového sektoru v rámci systému převzatého ze *Sponzorství*. Úkolem této kapitoly je hledat možné způsoby identifikace skupin darů souvisejících s efektivností příjemců a případně nastolovat hypotézy, které bude možné částečně podpořit nebo vyvrátit průzkumem popsáním ve IV. oddílu.

Jak již bylo zmíněno výše, pro nás podstatným motivem definovaným ve *Sponzorství* je motiv *cíleného efektu směrem ven*, neboť právě u něj očekáváme vyšší míru zájmu dárce o stav efektivnosti (definované dle výše zmíněných kritérií) činnosti NNO. Bohužel nejsou dárce ani dary označeni popiskami, ze kterých bychom mohli snadno vyčíst, jaké byly motivy dárce. Bude tedy nutné nyní rozdělit dary do kategorií, které by byly snadno rozlišitelné, a hledat pak mezi nimi ty, které by mohly obsahovat významná množství darů ovlivněných "naším" motivem.

Budu vycházet z mírně poupraveného rozdělení, jaké použil v jedné z letošních přednášek akce "30 dní pro neziskový sektor" Josef Štorg (projekt Kompas<sup>1</sup>). Obdobné dělení dárců je poměrně oblíbené i ve výročních zprávách některých větších neziskových organizací:

1) příjmy od státu: - od ministerstev

---

<sup>1</sup> Štorg používá tohoto dělení k posouzení vlivu finančních zdrojů (tedy spíše jejich volby neziskovou organizací) na vznik a charakter vazeb mezi jednotlivými složkami společnosti, působení na důvěru mezi složkami a vzájemnou informovanost. V důsledku toho sleduje také ovlivnění samotné "mise" NNO způsobené volbou finančních zdrojů. Podle mého názoru zde ale chybí zdůraznění, že většina neziskových organizací "volí" finanční zdroje na základě jejich dostupnosti = "bere, nač dosáhne".

- od krajských zastupitelstev
- od městských a obecních zastupitelstev
- 2) příjmy od nestátního neziskového sektoru (nadací)
- 3) příjmy od "ziskového sektoru"
  - od "velkých" podniků
  - od "malých a středních" podniků a živnostníků
- 4) dary jednotlivců
- 5) prodej služeb spojených s vlastní činností
- 6) "ostatní": benefiční akce, sbírky, členské příspěvky,...

Dříve než dojde k nedorozumění, musím upozornit, že právě "ostatní" příjmy považuji za jeden z potenciálních důležitých ukazatelů. Jedná se o skupinu příjmů, jejichž získání je přímo spojeno s výdajem osob nejvíce ovlivňujících činnost příjemce. A to nejen přímo výdaje finanční (členské příspěvky). Uspořádání úspěšné benefiční akce nebo sbírky obvykle vyžaduje velmi aktivní zapojení členů NNO. Při takové akci o sobě (a tak i o svých členech) NNO obvykle zveřejňuje značné množství informací. Vynaložení tak velké energie musí být důkazem přesvědčení o důležitosti a správnosti jednání NNO. V případě, že by sami členové dané NNO nevěřili v korektnost svých činů (kam jistě patří i šetrné nakládání s prostředky přijatými od dárců), těžko by riskovali ztrátu důvěry svého okolí, navíc za cenu nejistých příjmů. Samozřejmě se už u nás vyskytly i případy zneužití veřejné sbírky, ale to jen zvyšuje tlak na NNO, aby při benefičních akcích jednaly ještě otevřeněji a více o sobě prozrazovaly. To, že je možné veřejnou sbírku nebo benefiční akci zneužít ve snaze obohatit se, ale není relevantní protiargument, protože toto zneužití je jistým koncem neziskové organizace, která se o takovou věc pokusí, a nemá smysl zabývat se

nadále její efektivností. Ale až argumenty dalších bloků této práce budou mít šanci ukázat, nakolik tato složka příjmů souvisí s efektivností.

Tím rozhodně nemám na mysli, že ostatní finanční zdroje jsou pro neziskovou organizaci snadným příjmem. Ale jednání se složkami státu nebo s nadacemi se lze časem "naučit". Důvěra je důležitá při jednání s jakýmkoli potenciálním dárcem, ale zejména státní zaměstnanci mohou brzy klást až příliš velký důraz na stereotypnost a rutinu v jednání se zaběhnutými příjemci. Domnívám se, že pravděpodobnost zmíněných tendencí je nejvyšší u centrálních institucí (ministerstev) a naopak nejnižší na místní úrovni, kde ještě nemusí být úplně smazána možnost přímo nahlížet konkrétní činnost NNO.

Už na první pohled je zřejmé, že zajímavým ukazatelem zdraví NNO je časový vývoj podílu příjmů bodu 5 (spojených s vlastní činností). Růst ať už podílu této položky na celkových příjmech, tak i absolutní částky je nesporně pozitivním signálem. Těžko jej lze ale použít k porovnávání jednotlivých NNO, protože srovnání mezi NNO by spíše než cokoli jiného ukázalo, do jaké míry je skutečně "veřejný" daný poskytovaný statek. NNO, které by se podařilo tuto položku zvyšovat nade všechny meze, by nejen mohla opustit neziskový sektor, ale zejména dosáhnout "naplnění své mise".

Velmi zajímavé by mohlo být srovnání "vlivu" na efektivnost mezi jednotlivými složkami státu navzájem a mezi státem a nadacemi. Způsoby, jakými distribuují své prostředky, jsou často velmi podobné, jen na straně nadací se tu a tam (hlavně v poslední době) vyskytne méně tradiční postup. Nejsem jediný, kdo předpokládá, že platí pravidlo čím blíže centrální "distribuci" dotačních prostředků, tím dále realitě dotovaných projektů. Z činnosti centrálních orgánů lze vypožorovat

tendence přesunout většinu prostředků určených na dotační politiku většiny oblastí, o které se stát zajímá, alespoň z ministerstev na kraje. Jakýkoli nový argument podobné snahy podporující by mohl napomoci odstranit častou nedůvěru úředníků ministerstev v kompetentnost krajských úřadů<sup>2</sup>.

Předpoklad, že čím "blíže" obdarované neziskové organizaci, tím větší "vliv" (ať už přímý nebo nepřímý) na její efektivnost, lze aplikovat i na dárce ze skupiny 2 a 3. V nacházení efektivních NNO by pak mělo pořadí (od úspěšnějších) začínat u jednotlivců a živnostníků přes malé a střední podniky k velkým podnikům. Odpověď (snad) přinese oddíl IV.

Kvalita (z hlediska přínosu efektivnosti) finančních zdrojů v podobě darů, dotací a grantů by v souladu s předchozí argumentací klesala s růstem komplikovanosti organizace dárce, resp. počtem osob zúčastněných na rozhodování. To lze odůvodňovat klasickým problémem principála a agenta. Jiné kritérium zmiňované *kvality*, které by mohlo vykazovat očekávané (tedy podobné s předchozími) vlastnosti, by mohlo být založeno na relativní vzácnosti jednotlivých finančních zdrojů. Je zřejmé, že NNO sahá vždy nejprve po finančním zdroji, který je nejsnáze dostupný a s jehož získáváním jsou spojeny nejmenší vedlejší náklady. Učiňme nyní tři poměrně silné, ale ne až tak nerealisticky vyhlížející předpoklady:

1. NNO maximalizuje "produkci" poskytovaných statků až do vyčerpání všech disponibilních a dosažitelných zdrojů.

2. Jedním z ostatních vstupů produkční funkce (definované v podkapitole II.1- Problém definice) je práce členů NNO. Při fixování tohoto vstupu na pevné hladině prudce klesají výnosy z ostatních

---

<sup>2</sup> Osobně jsem se setkal jak s tendencemi decentralizovat tak s nedůvěrou, že kraje budou s prostředky určenými na dotace zacházet zodpovědně, na stáži na MFČR, na úseku komunikujícím s úseky ostatních ministerstev o financování nestátního neziskového sektoru. Více viz oddíl III.

faktorů produkční funkce (v nejsilnější variantě tohoto předpokladu až do záporných hodnot).

3. Množství práce, kterým NNO v daném okamžiku disponuje, je závislé na přesvědčení členů NNO o správnosti, kvalitě a potřebě mise NNO a toto přesvědčení se alespoň částečně zakládá na skutečnosti.

V tuto chvíli je přípustné endogenizovat proměnnou  $p_t$  a  $o_t$  v rámci modelu z kapitoly II.1. Finanční zdroje v období  $t+1$  ( $p_{t+1}$ ) závisí na úrovni kapacity v období  $t$  ( $p_{t+1}=vmC_t+E_{t+1}$ , kde  $E_t$  je náhodný faktor). Obdobně je to s ostatními zdroji ( $o_{t+1}=vnC_t+F_{t+1}$ ). Proměnná  $v$  značí věrohodnost mise organizace (kvalitu činnosti, šetrné zacházení s prostředky, vysokou poptávku po poskytovaném veřejném statku) zejména v očích členů samotné NNO. Může být také indexem naplnění předsevzatého cíle NNO (např. pokud bychom předpokládali, že uvažované NNO jednají dokonale racionálně).

Pro každý jednotlivý finanční zdroj existují určité "vstupní" náklady (zejména ostatních zdrojů NNO v rámci  $o_{ct}$ ) spojené se započítáním jeho čerpání a následné variabilní náklady pozvolna rostoucí v rámci objemu čerpaných prostředků až po mez, za kterou prudce rostou k nekonečnu (kde jsou vyčerpány zdroje, které je ochoten nebo schopen poskytnout dárce). Pokud bychom pak seřadili potenciální finanční zdroje podle náročnosti jejich čerpání, bylo by možné ze struktury "čerpaných" (nebo přesněji získaných) finančních zdrojů odhadovat úroveň  $v$  (např. při nízkém  $v$  by některé zdroje byly pro danou NNO nedosažitelné a naopak při vysokém  $v$  by byla organizace schopna čerpat větší množství prostředků i náročnějších zdrojů).

Problém zmíněný v kapitole II.1 spojený s rozporem filosofie Maussova a Beckerova pohledu na dar lze ještě celkem snadno



překlenout. Když by se totiž zdálo, že zde je už vše determinováno na straně příjemce, je nutné si uvědomit, kdo stanovuje onu náročnost specifickou pro každý finanční zdroj. Záleží převážně na dárci, kde se bude nacházet na škále potenciálních zdrojů toho kterého příjemce, jak vysoké budou "vstupní" náklady a jak moc bude nutné po získání důvěry argumentovat o každé koruně.

Samozřejmě se dostupnost různých zdrojů může významně lišit mezi "odvětvími" neziskového sektoru. Základní pořadí bude ale v zásadě obdobné. Zajímavým pomocným ukazatelem může být množství (resp. objem) prostředků získaných od nových dárců (podíl prostředků z nových zdrojů na celkových čerpaných zdrojích). Souvisí s nutností překonat u těchto darů náklady na získání důvěry ("vstupní"). Navíc spoléhání se na jakkoli spolehlivé zaběhnuté dárce je nejen vystavováním NNO riziku nedostatku prostředků v případě nepředvídatelných okolností, ale také známkou upadání přesvědčení NNO o opodstatněnosti své existence. Zastavuje se rovněž proud informací směrem k veřejnosti a v souvislosti s tím potřeba učit se efektivnějším způsobům fungování, protože nezisková organizace závislá na pravidelných dárcích už nemusí nikomu dokazovat svou důvěryhodnost.

Ještě jedna snadno měřitelná vlastnost přijatých darů může prozrazovat něco o výši nákladů na získání důvěry. Je to samotná velikost daru. Lze předpokládat, že nový dárce ochotný věnovat větší množství financí bude rovněž požadovat větší záruky užitečnosti jejich použití. Ekvivalentní množství prostředků nashromážděné z menších darů vyžaduje sice menší záruky, ale zase ve větším "objemu" a pravděpodobně i vyšší rozmanitosti. To ale ještě nemusí znamenat, že čím menší dar, tím lépe. Veřejná sbírka složená z "desetikorun" jistě

představuje minimální (v limitě nulové) náklady přesvědčení dárce. Jestliže organizace není schopna při informování o sobě využít úspor z rozsahu (například mediální kampaní nebo větší benefiční akcí), znamenalo by podrobnější informování každého osloveného v souhrnu náklady ve výši, která by znemožnila odpovídající výnos ze sbírky samotné. Bez dalších informací o efektivnosti NNO nelze a priori hodnotit menší nebo větší dar jako lepší (narozdíl od nového vs. tradičního dárce, kde je to možné alespoň v souhrnu). Předpokládám, že jestli vůbec některá skupina darů vyjde z průzkumu výrazně lépe, nebude "optimum" ani na jednom z konců spektra.

Známkou důvěry (respektive nedůvěry) dárce vůči příjemci je stupeň účelovosti daru. Ze své podstaty je samozřejmě každý sponzorský dar účelově vymezen, nyní mám ale na mysli podrobnější specifikaci v rámci činnosti dané NNO. Přestože informace o tom, nakolik přesně dárce definoval, za jakých podmínek a k čemu smí být jím poskytnuté prostředky použity, není vždy veřejně dostupná, obvykle je zjistitelná, nebo alespoň odhadnutelná. Přesným vymezením, nač smí být dar použit, se dárce pokouší snížit riziko zneužití daru a tento krok mu umožňuje "požadovat" nižší *náklady důvěry* (v podobě zejména podrobných informací o činnosti NNO). Cenou za "ulehčení" je kromě snížené motivace příjemce zodpovídat se dárčům ze svého jednání, zejména zhoršení možností optimalizovat výdaje ku prospěchu dosažení mise NNO. Nejen, že, jak dokazují autoři Jiří Hlaváček a Michal Hlaváček, "když donátor s důvěrou dává, dvakrát dává", ale často také, když s nedůvěrou dává, přispívá ke zbytečnému mrhání prostředky. Nelze se divit, že je běžnou praxí NNO spotřebovat účelově vymezený dar do posledního haléře a téměř za každou cenu raději, než zbytek vracet zpět. Totéž (jak rovněž ukazují J.Hlaváček a M.Hlaváček) platí i

pro časové vymezení použití daru pravděpodobně i většinu dalších podobných omezení. Z definice nižší efektivnost je tedy cenou za snížení *nákladů důvěry*. Napadá mě nelichotivé srovnání s potravinovými lístky pro alkoholika. Drobným pozitivem účelovosti darů je možnost využití jejich informací týkajících se poměru výdajů na *aktivitu a kapacitu*.

Do jisté míry můžeme za extrémní případ *účelových* darů považovat věcné dary. Vedle nevýhod, které jsou ve své podstatě rovněž extrémním případem nevýhod *účelových* darů, s sebou ale nesou i jisté specifické výhody. Předně "vymezení" účelu zde většinou primárně nevyplývá ze snahy zabránit možnému zneužití daru, ale přináší relativní úspory na straně dárce (rovněž viz *Sponzorství*, kapitola III.1). Domnívám se, že úspory na straně dárce jsou často tak významné, že většina darování, pokud by měla být nahrazena i menší než odpovídající (např. "běžná" maloobchodní cena darovaného předmětu) finanční částkou, by se vůbec neuskutečnila. Jako velmi účelový dar lze chápat i práci a to jak v podobě darovaných služeb, tak dobrovolnickou práci členů NNO. Tím více je to dar účelový, čím vyšší je kvalifikovanost práce. Právě u práce lze poměrně názorně část úspory znázornit. Jedná se o daňovou úsporu a princip je stejný jako odečitatelné položky z daňového základu rozebíraný ve *Sponzorství* v kapitole I.2, jen množství poskytnuté práce není omezeno zákonem, ale "jen" volným časem dobrovolníka.

Srovnáváme-li věcné dary s dobrovolnickou prací, je logické očekávat, že rostoucí hodnota přijatých věcných darů je pozitivním signálem právě tak jako zvyšující se počet dobrovolníků beze sporu přesvědčených o důležitosti mise NNO.

## III. Praxe - Přístupy „zodpovědných“

### III.1 Stát, centrum vs. kraje a obce

#### III.1.1 Ministerstva

V České republice je základní princip způsobu rozdělování dotací na všech úrovních státu velmi podobný. Vždy jde o „individuální“ posuzování jednotlivých projektů v rámci nebo mimo rámec předem vyhlášených „dotačních titulů“ za splnění podmínek upravujících převážně způsob nakládání s prostředky plynoucími z dotace.

Začneme-li od samého centra státu, tedy vlády, pak jakožto patron neziskového sektoru, „poradní, iniciativní a koordinační orgán vlády“<sup>3</sup>, by měla působit Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Jejím prozatím jediným smysluplným výstupem je každoroční zveřejňování shrnutí jednotlivých dotačních a grantových programů všech ministerstev, krajů a nadací, které obdržely příspěvek z Nadačního investičního fondu (tento výstup však není iniciativou, ale jen naplněním písmene e) odstavce (2) článku 2 statutu Rady). Vyhlášení „hlavních oblastí státní dotační politiky vůči neziskovým organizacím“ není, jak by nepoučitelný optimista (jako já) mohl předpokládat, materiálem ztělesňujícím koordinovanou snahu dosáhnout konkrétních dopadů vynaložených prostředků co nejefektivněji, ale jen konstatováním, které zaběhnuté programy jednotlivých ministerstev spadají pod které obecnější názvy (tedy hlavní oblasti) podporovaných segmentů činnosti neziskového sektoru.

---

<sup>3</sup> usnesení vlády č. 283/2002

Vzhledem ke quasi-individuálnímu přístupu je zcela logická snaha Rady (pod záštitou Ministerstva financí) o decentralizaci většiny prostředků alespoň na krajskou úroveň. Této snaze ale ministerstva (i dle poslední zprávy o stavu decentralizace) „úspěšně“ odolávají. Argumentace už přes dva roky probíhá přibližně na úrovni: „ono by se to asi mělo, ale my (jednotlivá ministerstva) víme nejlíp, jak a komu dotace poskytovat“. Obdobný přístup je pro „komunikaci a koordinaci“ činnosti jednotlivých ministerstev naprosto typický a opět dotvrzuje trefnost Parkinsonových zákonů. Navzdory zjevné intuitivnosti a nikoli profesionalitě při rozhodování a jednání ministerských úředníků ve věcech neziskového sektoru se nadále se sebezapřením pokusím přistupovat k „fungujícímu“ systému s předpokladem, že byl v dané podobě záměrně vytvořen, a zkusím posoudit jeho možné pozitivní a negativní dopady na efektivnost, zejména ve smyslu předchozích kapitol.

Stěžejním dokumentem určujícím chování ministerstev jsou "Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy" (příloha k usnesení vlády ze dne 7. února 2001 č. 114). Metodiky všech ministerstev jsou rozpracováním tohoto materiálu, nebo spíš přidáním několika bodů dle povahy dotované aktivity, ale všechny metodiky se shodují v tom, že oproti "zásadám vlády" nepřináší nic nového co do přístupu ke kritériím efektivnosti.

Většina textu dokumentu je věnována taxativnímu výčtu typu výdajů, které nesmí být z dotací kryty. Společnou charakteristikou jmenovaných výdajů je naprostá zjevnost podvodného jednání kohokoli, kdo by se odvažoval vydávat je za nesobecké (např. zisk zakalkulovaný v projektu, odměny funkcionářů NNO, náklady zahraničních cest

nesouvisejících s projektem, financování fyzických nebo právnických osob nepodílejících se na projektu, ...). Tato ustanovení lze vysvětlit jen předpokladem naprosté nesvéprávnosti a zkorumpovanosti jednotlivých úředníků ministerstev a každý úředník, který se jimi necítí uražen, je pak dokladem potřeby takto konkrétních vymezení. Zcela v protikladu takovému duchu je jedna z podmínek pro dotované NNO, která požaduje, „aby: ... používala dotace ze státního rozpočtu hospodárně a efektivně“.

Pouze dvě ustanovení zásad představují rozhodnutí, která mohou přímo souviset se snahou skutečně ovlivňovat efektivitu nakládání s dotačními prostředky. První z nich stanovuje hranici 70% celkových nákladů projektu, které je možno krýt z dotace, druhé přikazuje použít dotaci na účel uvedený v rozhodnutí o poskytnutí dotace. Obě tato ustanovení jsou ale současně rezignací na převzetí zodpovědnosti při výběru efektivně jednajícího příjemce.

Horní hranice 70-ti procent (i když v „odůvodněných případech“ překročitelná) znamená mimo úsporu 30-ti procent pro státní rozpočet zejména důvěru v racionalitu chování dárce, který zaplatí zbývající částku. Stejně tak nutnost přesně vymežit účel použití dotace je projevem nedůvěry ve schopnost vybrat zodpovědného příjemce, který použije dotaci tam, kde je toho nejvíce třeba. Jedná se o typický příklad, kdy dárce snižuje náklady získání důvěry, se všemi svými negativy, jak je uvádím v předchozí kapitole a jak je zejména rozebírají J. Hlaváček a M. Hlaváček („Když donátor s důvěrou dává, dvakrát dává“).

Procentuální omezení dotovaných nákladů je hlavním terčem kritiky zmíněné práce. Při racionálním chování příjemce jsou ale dopady tohoto omezení na efektivitu nepochybně menší než dopady účelově vymezeného daru. Vhodně nastavená procentuální hranice nemusí

příjemce, který není jediným, kdo je přesvědčen o potřebnosti dané mise, omezit prakticky vůbec. Naopak přenesení zodpovědnosti za hodnocení efektivity je takto snadné a neoddiskutovatelné (problém nastane, pokud je projekt financován dvěma dárci, kteří oba použijí tuto strategii, a efektivitu pak nehodnotí ani jeden z nich).

Z hlediska vlivu na efektivnost ve smyslu naší modelové definice (tak, jak jsme ji definovali v kapitole II.1) lze nalézt pouze „pokus“ ovlivňovat poměr  $p_c$  a  $p_a$ , a to zejména taxativním vymezením účelu.

Nejvíce prostředků na financování projektů NNO poskytlo i v roce 2002 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (1 140,517 mil. Kč). V metodikách pro některé programy (např. podpora aktivit v oblasti prevence sociálně patologických jevů) stanovuje nutnost "jasně formulovaných cílů a evaluace umožňující měřit efektivitu intervence". Mezi projekty podanými v letošním roce zaměstnanci MŠMT nenalezli obecně použitelný způsob evaluace, a proto odpovědné úseky ministerstva chystají od příštího roku nový systém evaluace činnosti NNO zabývajících se prevencí sociálně patologických jevů. Systém má být založen na podobném principu, jako je u nás hodnocení zdravotnických zařízení a lékařů - na základě stanovení bodové hodnoty jednotlivých standardních úkonů neziskové organizace a následně finanční hodnoty jednoho bodu. Současně je od organizací požadováno dodržení principů, které by (dle mínění MŠMT) měly zajistit dostatečnou kvalitu úkonů. Od letošního roku mohou některé organizace dostat předběžný příslib finančních prostředků až na 3 roky dopředu, čímž jim má být umožněno optimalizovat v delším časovém horizontu.

Projekty v rámci programů spjatých s regionálním základním školstvím (programy podporující organizace tvořené převážně pedagogy) jsou hodnoceny na základě kritérií rozdělených do čtyř

skupin (shoda s cílem Programu a koncepcí školy, odborná úroveň projektu, odborné předpoklady řešitelů a rozpočet projektu). Každá skupina obsahuje čtyři až pět jednotlivých kritérií hodnocených 0-4 (resp. 0-5) body, dle relativně vágně definovaných vlastností projektu<sup>4</sup>. Pro každou skupinu je stanoveno bodové minimum takovým způsobem, že podpořené projekty musí dosahovat plného počtu bodů ve většině kritérií. Projekt tak může být fakticky vyřazen už při předběžném hodnocení, ještě než se dostane ke komisi.

Všechny programy spadající do podpory práce s dětmi a mládeží používají personálně a časově náročný "hodnotící" (podle mého názoru ale spíš výběrový) systém. Ke každému projektu jsou zpracovány dva oponentské posudky, na základě kterých se pak rozhoduje komise, zda doporučí přidělení dotace. Následují další dvě schválení směrem vzhůru v hierarchii ministerstva, než vzejde výsledek v podobě rozhodnutí o udělení dotace. Systém se evidentně snaží víc zabránit špatným rozhodnutím ve vlastních řadách (téměř za každou cenu), než posuzovat kvalitu projektů. Zajímavý je i strach z kritiky ze strany odmítnutých NNO - oponenti jsou určováni "tajně" a i jejich posudky jsou považovány za "interní materiál", na který žadatelé nemají nárok. Z toho vyplývá minimální zájem ovlivnit NNO k větší efektivitě (byť jen efektivitě z pohledu ministerstva). Na podobném principu (i když

<sup>4</sup> např. Metodika programů regionálního školství pro rok 2003:

<b>B.3. Realnost realizačního plánu</b>	
<b>0</b>	Realizační plán je nedostatečně zpracovaný nebo nelogický nebo zcela chybí.
<b>1</b>	Časové rozvržení plnění projektu je vzhledem k rozsahu a významu stanovených cílů a obsahu projektu stanoveno nepřiměřeně, předpokládaných cílů projektu lze v navrženém časovém harmonogramu dosáhnout jen s obtížemi.
<b>2</b>	Časové rozvržení plnění projektu je vzhledem k rozsahu a významu stanovených cílů a obsahu projektu stanoveno přiměřeně, ale riziko nedodržení realizačního plánu je vysoké.
<b>3</b>	Časové rozvržení plnění projektu je vzhledem k rozsahu a významu stanovených cílů a obsahu projektu stanoveno přiměřeně a umožňuje dodržení realizačního plánu.
<b>4</b>	Časové rozvržení plnění projektu je optimální vzhledem k rozsahu a významu stanovených cílů a obsahu projektu, vytváří dostatečné předpoklady pro úspěšnou realizaci projektu.



zpravidla méně propracovaně) funguje rozhodovací proces většiny ministerstev. Pro oblast sportu je systém hodnocení výrazně jednodušší a o to konkrétněji vymezené jsou možnosti využití dotace. I zde se potvrzuje princip směny mezi náklady vytvoření důvěry a omezením jednání příjemce (z definice směrem od optima).

Interpretovat chování MŠMT v rámci modelu definice efektivnosti nelze provést zcela přímočaře. Společným prvkem pravidel většiny programů (s výjimkou sportu) je potřeba obhájit dostatečnou odbornou úroveň příjemce nebo určitou výši jiné formy *kapacity*. Z toho lze usuzovat, že ministerstvo odhaduje stupeň aktivity příjemce a priori na relativně vysoké úrovni a obává se možnosti poddimenzování *kapacity*. To je oproti obecnému přístupu státní politiky bezpochyby pokročilejší chování, nicméně fakticky pouze formální, protože odmítnuto bylo mizivé procento žadatelů (alespoň v roce 2002).

Sportovní programy ve svých pravidlech ovlivňují efektivnost pouze nepřímo, snahou ovlivňovat cíle NNO směrem ke svým, i když poněkud krkolomně definovaným (např. kritérium popularity jednotlivých sportů, coby významný parametr určující výši dotací, může na jedné straně motivovat oddíly k propagaci „toho svého“ sportu, na druhé straně podporuje vznik více nových oddílů se zaměřením na již oblíbené sporty).

Krok, který se chystá učinit úsek prevence, vytváří potenciál pro účinnější měření efektivnosti v horizontu několika let. Definováním hodnoty produktu NNO byť jen dle „vlastních“ preferencí přináší i jednodušší možnost ovlivňovat jednotlivé proměnné efektivnosti. Ve velmi krátké době může možnost srovnání jednotlivých NNO navodit konkurenčnější atmosféru. Je-li motivem existence NNO zabývajících se prevencí sociálně patologických jevů skutečně tato

prevence, pak výsledkem může být i větší komunikace mezi jednotlivými organizacemi a následná specializace a přesnější územní vymezení (v souladu se závěry modelu Bilodeaua a Slivinskiho).

Ministerstvo zdravotnictví, které poskytlo v roce 2002 na financování projektů NNO 336,862 mil. Kč, alespoň uvádí metody měření efektivnosti jako jednu z priorit pro rok 2003. Zdá se, že ministerstvo alespoň do budoucna počítá s tím, že se začne rozhodovat i na základě zatím nedefinovaným způsobem objektivně měřené efektivnosti naplňování misí dotovaných NNO. Prozatím se šalamounsky snaží přenést problém na bedra žadatelů o dotaci a jako jedno z kritérií pro udělení dotace stanovuje definování způsobů měření efektivnosti. K možnosti hodnotit efektivitu může v budoucnu napomoci i požadavek na přesné stanovení cíle projektu. Motivace i možné následné dopady takového snažení jsou patrně téměř totožné s přístupem úseku prevence MŠMT.

### III.1.2 Kraje a obce

Na krajské úrovni je situace do značné míry podobná. Přestože by se dala vzhledem k relativně krátké době fungování očekávat rozmanitost v jednání krajů, ministerstva (zejména ta, která rozdělují na dotacích nejvíce peněz - MŠMT, MPSV a Min. zdravotnictví) „dokázala“ včas zamezit vzniku jakýchkoli odlišností tím, že si jako podmínku pro převedení některých prostředků určených k dotování neziskového sektoru vymínila možnost vymezení způsobů nakládání, použití a kontroly zacházení s dotačními prostředky. Vnutila tak krajům své postupy se všemi výhodami, ale zejména nevýhodami, které s nimi souvisí. Metodiky krajů pro udělování grantů jsou stručnější obdobou ministerských metodik a i způsob hodnocení a výběru projektů je téměř totožný, jen většinou méně personálně náročný, což vzbuzuje obavy ministerstev z „nedostatečné profesionality“. Avšak i za předpokladu, že kraj nedělá nic lépe než ministerstvo, i jen samotná možnost různé struktury v použití prostředků v jednotlivých krajích alespoň umožňuje vyšší efektivnost souhrnné činnosti podporovaných subjektů na regionální úrovni. Z toho můžeme odtušit i dopad na efektivnost chování jednotlivých podporovaných projektů, ač víceméně bez zásluhy dané NNO či kraje.

Z logiky předchozí argumentace vyplývá, že na úrovni měst a obcí je efektivnost použití dotačních prostředků a priori ještě vyšší. Mezi postupy aplikovanými většími městy a postupy krajů je podobný vztah jako mezi postupy krajů a ministerstev. Rozhodovací proces je opět o něco rychlejší a jednodušší. Menší obce často nemají vlastní obecná pravidla pro udělování grantů a rozhodují se vždy až na základě konkrétní žádosti a osobní komunikace s příjemcem. Objem prostředků

poskytnutých v České republice nestátnímu neziskovému sektoru je v souhrnu za obce nižší než za kraje a za kraje nižší než za ministerstva (mezi obcemi a kraji se jedná pouze o odhad na základě několika případů).

Přestože po předchozí analýze chování jednotlivých úrovní státu nelze jednoznačně stanovit, kdo ovlivňuje (zvyšuje) efektivitu NNO více, prozatím vyznívá více argumentů pro decentralizované zdroje financování. Snazší přístup k informacím o žadatelích snižuje *náklady důvěry* a dárce není nucen používat drastičtějších metod omezujících jednání příjemce. Obě strany tak mohou dosahovat výsledku bližšího optimu. Metody používané na všech úrovních státu jsou v zásadě podobné a rozdíly vyplývají převážně právě z potřeby snižovat *náklady důvěry*. V neprospěch centra mluví také omezená možnost stanovovat různá kritéria i pravidla pro jednotlivé oblasti a stanovovat různé priority pro jednotlivé oblasti, natož pak v rámci jednotlivých oblastí. Přitom je více než pravděpodobné, že potřeby jednotlivých regionů a tím spíše obcí nemohou být stejné.

### III.1.3 „Švédský model“

Zajímavou alternativu quasi-individuálního přístupu používají například švédské nižší územně správní celky (základní pravidla jsou stejná pro celé Švédsko). Pro NNO z oblasti mládežnických organizací, sportovních oddílů, spolků a organizací s činností v oblasti sociálně nebo zdravotně znevýhodněných skupin obyvatel existuje systém více-méně rovného přístupu k dotačním prostředkům.

NNO, která chce být příjemcem těchto prostředků, musí mít ve svých stanovách obsaženy doslovně definované cíle (byť jen na základní obecné úrovni - např. u organizací pracujících s dětmi rozvoj demokratických hodnot a tolerance apod.). Tím je dosaženo částečné unifikace, pro smysluplné fungování systému nutné. Organizace splňující předepsaná kritéria je následně zaregistrována a od té chvíle, pokud chce pobírat prostředky, má určitou informační povinnost. Tím vzniká přehledný soubor informací o skupinách NNO s podobnými cíli, na základě kterého se dárce (územně správní celek) může rozhodovat. Druhým podstatným prvkem systému je bodové hodnocení. Dárce na základě svých priorit (definovaných na základě sledování a rozboru shromažďovaných dat) určí, jaká náplň činnosti NNO je jak bodově hodnocena (u NNO pracujících s dětmi např. jednou týdně činnost na 1hod. pro 10 zdravých chlapců 8-11 let = 1bod, 10 zdravých dívek 8-11let = 1,5 bodu, 4 děti se zdravotním znevýhodněním, do 16-ti let = 2 body, apod.). Dále je stanoven objem prostředků pro danou oblast a na jeho základě finanční hodnota bodu.

U dětských organizací a NNO pracujících s dětmi (volnočasové aktivity, sportovní oddíly, apod.) představuje tento zdroj obvykle asi 35% celkových příjmů. Důležitějším zdrojem (asi 45%) je prodej losů

státní loterie, který smí provádět pouze NNO. Zbytek představují sponzorské dary a členské příspěvky<sup>5</sup>. Všechny organizace jsou namátkově kontrolovány, přičemž na každou se dostane 1-2krát za rok.

Vedle „plošných“ příspěvků si samosprávné celky samozřejmě nechávají část prostředků pro nestandardní projekty, které jsou posuzovány podobným způsobem jako u nás. I zde je ale zřejmý kladný vliv existence standardizovaného systému, který zajišťuje, že na prověření méně obvyklých projektů mají úředníci mnohem více prostoru, než pokud by byli zahlceni všemi žádostmi.

Bodovací systém umožňuje optimalizovat (z pohledu dárce) rychlost naplňování cíle NNO a do značné míry směřovat působení neziskového sektoru. Rovný přístup k prostředkům přenáší hodnocení kvality na „spotřebitele produkovaných služeb“. Zneužití je možné vždy jen krátkodobě, než dárce zareaguje pomocí bodovacího systému, kterým je možné problémového příjemce znevýhodnit až do takové míry, kdy se mu buď zneužívání systému nevyplácí, nebo malé množství veřejného statku, které produkuje (buď jen jako vedlejší produkt snahy obelhat dárce), se dárci vyplatí dotovat. Průhlednost a jednoduchost systému je současně silným motivem vedoucím ke vzniku nových NNO<sup>6</sup>.

Sdružování se do spolků a neziskových organizací je ve Švédsku s nadsázkou možné považovat za národní sport. Procento obyvatel činných v NNO je jedno z nejvyšších na světě (80% Švédů působí v některé NNO). Pokud by se regionální správa nesnažila tak obrovskou

---

<sup>5</sup> Zdroj – Interview s Idrisem Briticim, vedoucím odboru dětí a mládeže - zaměstnancem Jönköping Municipality ve Švédsku

<sup>6</sup> Na příkladu dětských organizací je efekt motivace vidět nejvíce - děti, které systém pochopí, se samy shlukují do organizací za účelem společnému věnování se různým koníčkům, na což jakoby zadarmo dostávají peníze od samosprávného celku. Pozitivní externality vyplývající z takového chování dětí byly prokázány mnohými sociologickými studiemi zabývajícími se tématy od drogové prevence až po vliv na výši příjmů v dospělosti.

pracovní masu alespoň částečně ovlivňovat a motivovat k působení ve „veřejný prospěch“, ztratila by značnou část svého vlivu na životní úroveň.

I z hlediska užití definice efektivnosti je „švédský model“ komplexním (i když v určitém smyslu trochu drastickým) působením na příjemce. Povinnost sladit stanovy (čili definici cílů i postupů) NNO s požadavky státu obsahuje potenciál pro ovlivnění všech proměnných efektivnosti. I když (asi naštěstí) není tento potenciál plně využit, ve svém principu staví dárce téměř do pozice vlastníka NNO.

## III.2 Symbiotický přístup (nadace)

Různorodost nadací logicky skýtá i širší a rozmanitější škálu přístupů k řešení problému identifikace, resp. kontroly efektivního nakládání s prostředky v menších (tzv. project driven) NNO. Společným prvkem většiny přístupů je na jedné straně větší faktická „přísnost“ při rozhodování o udělení prostředků (procento zamítnutých prostředků je výrazně vyšší než u státních institucí) a na druhé straně symbiotický prvek vztahu nadace a malé NNO. Narozdíl od složek státu jsou nadace alespoň částečně závislé na kvalitě podpořených projektů, protože to je jediný prostředek dokazující, že sponzoři mohou za své prostředky získat prestiž a ne výsměch nebo opovržení. Není neobvyklé, že podpořená NNO se stává chráněncem nadace a ta se sama pokouší směřovat příjemce k efektivnímu chování (např. vzděláváním pracovníků NNO, požadavkem na plné využívání koupeného vybavení, snahou ovlivnit otevřenost vůči veřejnosti apod.).

Státní instituce většinou rozumí pod dohledem nad účelností využití prostředků pouze přesné stanovení účelu využití (např. seznam vybavení, které bude za prostředky pořízeno). Větší „přísnost“ některých nadací spočívá v požadavku na co největší časové využití zakoupeného vybavení. To, že vybavení je v dané NNO nutně potřeba, nemusí být pro nadaci dostatečným argumentem pro poskytnutí daru, tím je až prokázání, že vybavení nebude "zahálet". Jedná se opět o typický příklad snahy snížit *náklady důvěry*, zvláště pokud není při zamítnutí žádosti nabídnuta alternativa např. v podobě spolupráce na úpravě žádosti.

Rozdíly mezi chováním nadací a složek státu (zejména ministerstev) nevyplývají pouze z odlišné intenzity a struktury motivace



jejich zaměstnanců s rozhodovacími pravomocemi. Podstatnou měrou působí také nižší materiální zázemí nadací. Vzhledem k relativně přísným pravidlům kontroly činnosti nadací (např. povinný audit) i tomu, že výše nákladů na provoz nadace je poměrně čitelnou informací o nadaci, je pochopitelné, že narozdíl od ministerstev nadace nevykládají tolik zdrojů (zejm. lidských) na tvorbu vlastních metod hodnocení přínosu činnosti NNO. Levnější alternativou je pro ně např. stanovení kvalitativního měřítka v podobě odbornou veřejností uznávané NNO. Žadatele pak nejen posuzují srovnáváním s tím, co sami považují za dosažitelné maximum, ale také mohou vyvíjet tlak na napravení nedostatků jak z kapacitních, tak odborných důvodů.

Některé nadace používají i pravděpodobně účinnější variantu snižování *nákladů důvěry* nahrazující procentuální omezení státních institucí. Například nadace Divoké Husy („dceřinná nadace“ nizozemské Wild Geese Foundation) nabízí zdvojnásobení výnosu benefiční akce, jejíž součástí je jak informování veřejnosti o záměrech NNO, tak propagace nadace. Na jedné straně lze zdvojnásobení výnosu považovat jen za procentuální omezení (na úrovni 50%), na druhé straně je zde však jednoznačně čitelný motiv *obecného efektu* ovlivňující najednou více faktorů efektivity dle užití definice.

Vedle přenesení důvěry na další dárce je zřejmá i snaha zvýšit  $Z$  (zdroje  $Z=p+O$ ), nebo alespoň částečně změnit poměr  $O$  a  $p$ . Benefiční akce propagující činnost NNO a nadace navíc může působit na preference ostatních členů společnosti a tak (vzhledem k antropocentrickému přístupu) zvyšovat hodnotu produktu podporovaného projektu. V rámci modelu definice lze toto chování interpretovat například jako ovlivňování sazby  $r_t$  (pro diskontování dle subjektivních časových preferencí).

V porovnání se složkami státu (nabízí se srovnání především s ministerstvy, protože mezi nadacemi značná část působí celorepublikově) lze tedy u nadací vysledovat nejen mnohem různorodější škálu přístupů, ale zejména využívání téměř všech „front“ pro ovlivňování efektivnosti příjemcova snažení. Ministerstva rozdělují mnohem větší sumy prostředků a mohli bychom u nich předpokládat možné značné úspory z rozsahu. Zdá se však, že veškerý takto získaný potenciál je často spotřebováván na tvorbu mechanismů kompenzujících propastnou vzdálenost od příjemce (snižováním *nákladů důvěry*).

Nadace ve vlivu na efektivnost NNO mohou představovat optimální mix vlastností centralizovaného a decentralizovaného přístupu. Bohužel však každá nadace užívá jen některých zmíněných prostředků ovlivňování. NNO, které získávají podporu více nadací, by ale dle modelu definice měly často patřit mezi NNO s vyšší efektivností. Naopak NNO podporované výhradně jednou nadací mohou nakonec dopadat hůře než organizace spoléhající se pouze na podporu státu.

## **IV. Aplikace teoretické části na data NS v ČR**

### **IV.1 Užitá metoda**

Jak jsem již zmínil v úvodním bloku, rozhodl jsem se pro posuzování efektivnosti použít subjektivní – sociálně konstruktivistický přístup. Jeho základním předpokladem je existence jedinců schopných identifikovat efektivně (resp. neefektivně) jednající nestátní neziskové organizace. Z opačného pohledu lze takový předpoklad interpretovat přímo jako definici efektivnosti. Efektivní jsou pak ty organizace, které jsou za efektivní označovány osobami všeobecně považovanými za schopné efektivnost NNO identifikovat. (Nejedná se o nijak převratný přístup, například i mnohá sportovní pravidla obsahují ustanovení typu: „Gól padl tehdy, jestliže rozhodčí odpískal, že padl gól.“)

Pro posuzování vlivu finančních zdrojů otevírá tento přístup škálu relativně snadno realizovatelných možností. Na jedné straně jsou to případové studie porovnávající opačné póly efektivnosti organizací s podobným zaměřením, na druhé analýza struktur příjmů větších souborů NNO napříč neziskovým sektorem. Vzhledem k definovaným cílům práce jsem se snažil přiblížit druhému konci škály, i když jsem si byl vědom, že výsledkem může být „pouze“ pilotní studie s omezenou vypovídací schopností, jejíž hlavním přínosem bude spíš odkrývání možností dalšího rozsáhlejšího výzkumu.

Na základě informací získaných od vytipovaných osob působících v některých nadacích a na půdě ministerstev vynakládajících největší množství dotačních prostředků jsem se rozhodl shromáždit vzorek efektivních NNO. Pro srovnání měl sloužit vzorek neefektivních NNO a

náhodným výběrem sestavený kontrolní vzorek průměrně efektivních organizací.

Při shromažďování dat se vyskytly dva závažnější problémy. První spočíval ve snížené ochotě vytipovaných osob označit neefektivní organizace. Zástupcům nadací většinou postačilo zaručení anonymity organizací. Ministerští úředníci byli (pochopitelně?) daleko opatrnější a maximálně uváděli vedlejší znaky organizace považované za neefektivní (např. zamítnutí dotace v druhém kole – tedy ne na základě formálních nedostatků). U většiny programů však jediné veřejně dostupné informace (zveřejněné na internetových stránkách) vyjmenovávaly schválené dotace. Seznam neefektivních organizací tak byl daleko kratší, než jsem si původně představoval.

Druhý problém se týkal také NNO označených za neefektivní. Dostupnost informací o jejich finančních zdrojích (a často dokonce jakýchkoli podrobnějších informací) se ukázala jako značně problematická. Přestože i na straně efektivních organizací se určité obtíže vyskytly, jejich míra byla nesrovnatelně nižší než na opačné straně spektra.

Vyšel tak najevo zajímavý, i když nijak překvapivý, „ukazatel“ efektivnosti. Efektivní organizace se častěji snaží komunikovat s veřejností, zatímco neefektivní NNO je informovanost veřejnosti o jejich záměrech většinou lhostejná. Bohužel vzhledem k užití metodě lze s takovým závěrem celkem snadno polemizovat. Úvahu lze vést totiž i opačným způsobem – organizace, které věnují dostatečnou část svého úsilí na informování veřejnosti (resp. ovlivnění názoru veřejnosti ve svůj prospěch), značně zvyšují šanci, že budou považovány za efektivní. Přestože považují za dostatečný protiargument antropocentričnost

celého přístupu, považoval jsem za vhodné zkusit omezit nebezpečí možného zkreslení.

Jako kontrolní vzorek jsem proto zpracoval výroční zprávy za rok 2002 všech NNO, které je poslaly do Informačního centra neziskových organizací v Praze (přibližně 100 NNO). Z nich 66 obsahovalo dostatečně podrobné informace o finančních zdrojích. Jsou mezi nimi i některé spadající do vzorku efektivních i neefektivních. Jejich společnou vlastností je, že se prokazatelně starají o informování veřejnosti o své činnosti i zdrojích příjmů.

I zredukované množství dat však vykazovalo poměrně značnou variabilitu v členění a označení jednotlivých skupin finančních zdrojů. Pro zachování co největšího množství dat bylo tedy nutné snížit počet kategorií finančních zdrojů, do nichž by již bylo možné sjednotit získané údaje:

- 1) Centrálně rozdělované dotace ze státního rozpočtu ČR
- 2) Decentralizovaně přidělované dotace a granty z veřejných rozpočtů a státního rozpočtu ČR (zejména granty krajů, měst a obcí a dotace úřadů práce mzdy za veřejně prospěšné práce)
- 3) Příspěvky domácích i zahraničních nadací a nadačních fondů, církví a dalších neziskových organizací
- 4) Dary fyzických osob a „ziskových“ organizací, ale také sbírky a výnosy benefičních akcí
- 5) Příspěvky fondů Evropské unie (zejm. Phare)
- 6) Příjmy z vlastní činnosti a ostatní (prodej výrobků z chráněných dílen, naběhlé úroky na účtech, platby zdravotních pojišťoven, finanční spoluúčast podporovaných klientů, ...)

Domnívám se, že zredukování kategorií pro veřejné rozpočty na pouhé dvě nemá zásadní negativní vliv na výsledky analýzy ve vztahu k důležitým otázkám nastoleným dříve v textu (vliv státních vs. nestátních zdrojů a otázka decentralizace přidělování dotací). Naopak jednoznačně definované kritérium zmíněných dvou kategorií může data zpřehlednit a vyvrátit možné pochybnosti o míře decentralizovanosti případných podkategorií.

Sloučení kategorie darů jednotlivců a firem mě naproti tomu jen mrzí. Bohužel drtivá většina organizací mezi těmito zdroji nerozlišuje. Menší jednorázové nebo opakované dotazníkové šetření by jistě vše vyřešilo, dlouhodobější zpřístupnění „lépe čitelných“ dat je ale asi možné pouze účinným motivováním neziskového sektoru. Při podrobnější analýze dat by si určitě svou kategorii „zasloužily“ i výtěžky sbírek a benefičních akcí. Současně by ale bylo velmi zajímavé porovnat jejich případný vliv i mezi sebou (samozřejmě lze předpokládat větší účinnost spíše u beneficí).

Na hranici mezi centrálně rozdělovanými státními prostředky a granty nadací je trochu překvapivě kategorie zahrnující finance z evropských fondů. Přístup neziskovým organizacím k prostředkům z Evropské unie zajišťuje nadace Rozvoje občanské společnosti (NROS), která byla v podstatě pro tento účel založena státem. Takto privilegované postavení se nadaci podařilo udržet navzdory snahám ostatních nadací alespoň ovlivňovat seznam podporovaných oblastí. Chování instituce s monopolem na přidělování peněz z evropských fondů se částečně podobá chování ministerstev. Vedení nadace se však na rozdíl od ministrů nemusí zodpovídat ani voličům. NROS hospodaří i se značným množstvím vlastních prostředků a např. i s penězi z kampaně (pořádané ve spolupráci s Českou televizí) „Pomozte dětem“.

Některé organizace nemusely rozlišovat mezi financemi z NROS, jakožto běžné nadace, a penězi z fondů EU. Nevylučuji proto, že došlo k mírnému zkreslení mezi těmito dvěma kategoriemi.

Vzhledem k tomu, že předmět činnosti se u jednotlivých zkoumaných organizací výrazně liší, má položka vlastních a ostatních příjmů velmi omezenou vypovídací schopnost. Navíc příjmy z vlastní činnosti mohou vykazovat také různý stupeň zainteresovanosti okolí – příspěvek účastníka na rekondičním pobytu se velmi blíží příjmům z vedlejší „ziskové“ činnosti, naproti tomu prodej výrobků z chráněných dílen, nebo dokonce propagačních předmětů je charakterem těžké odlišit od sponzorských darů. Po odfiltrování položky vlastních a ostatních zdrojů se, podle mého názoru, stírají téměř veškeré rozdíly mezi jednotlivými „odvětvími“ neziskového sektoru a projevují se spíše sekundárně přes výši celkových příjmů (resp. nákladů).

V každém případě je možné závěry a úsudky vytvořené na základě pouze malého vzorku dat o struktuře příjmů NNO považovat spíše za náměty pro další zkoumání než za důkazy o stavu věcí, v lepším případě za signály vypovídající ve prospěch nebo v neprospěch úvah kapitol teoretického oddílu. S vědomím, že jsem na tento fakt upozornil, se mohu s klidnějším svědomím pustit do analýzy shromážděných údajů a bez větších zábran poukazovat na možné souvislosti mezi čísly a chováním dárců a příjemců.

## IV.2 Vzorek

Považuji za vhodné čtenáře v následujícím textu podrobně seznámit se strukturou příjmů výše zmíněného kontrolního vzorku. Objem prostředků, které těchto 66 organizací vykazuje jako finanční zdroje roku 2002 dosahuje téměř půl miliardy korun (497,4 milionu Kč). V průměru získala každá organizace 7,536 mil. Kč, ale se směrodatnou odchylkou 15 mil. Kč, protože největší hodnota příjmů činí přes 94 mil. Kč, zatímco nejnižší necelých 60 tisíc Kč. Polovina organizací vykazuje příjmy pod 2,75 mil. Kč. Pro přesnější představu uvádím následující graf a tabulku:

Graf 1



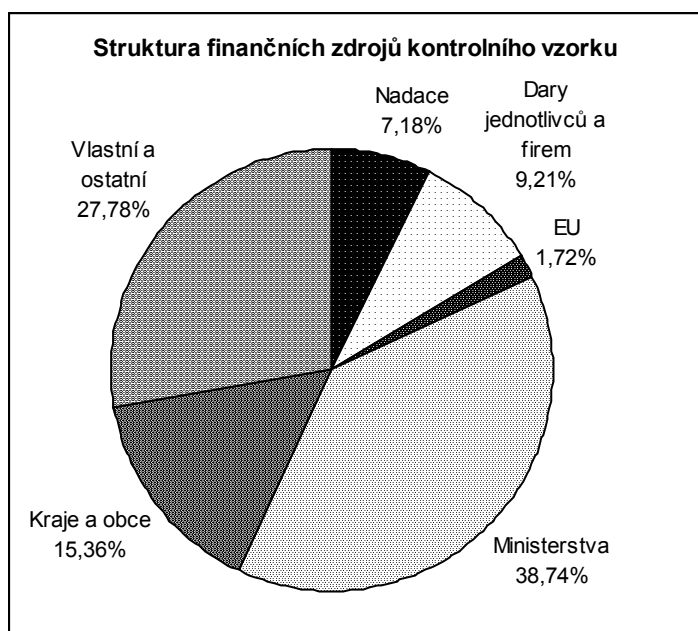
Tab.1

<b>Rozložení celkových finančních zdrojů - kontrolní vzorek</b>				
<b>do 200 tis.</b>	<b>200-500 tis.</b>	<b>0,5-1 mil.</b>	<b>1-2 mil.</b>	<b>2-3 mil.</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>6</b>
<b>3-5 mil.</b>	<b>5-10 mil.</b>	<b>10-20 mil.</b>	<b>20-50 mil.</b>	<b>více než 50 mil.</b>
<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

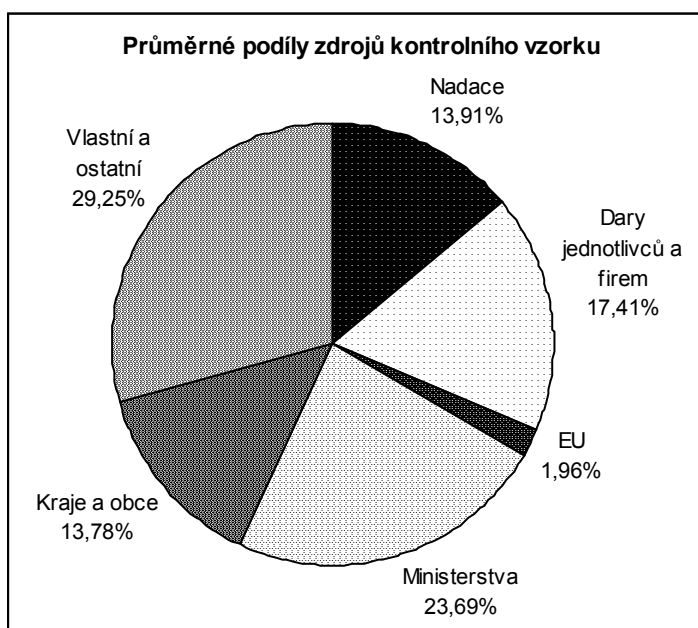
Strukturu příjmů lze posuzovat podle dvou základních principů – buď souhrnně, kdy ale budou mít větší váhu NNO s velkými příjmy, nebo přes průměrné podíly jednotlivých organizací (kdy mají naopak všechny NNO stejnou váhu). Rozdíl ukážou názorně následující dva „koláčové“ grafy.



Graf 2



Graf 3



V souhrnu tento rozdíl znamená, že příjmy od ministerstev jsou rostoucí (rychleji než lineárně) s růstem celkového objemu příjmů. Naproti tomu dary jednotlivců a firem a granty nadací s celkovým růstem příjmů rostou pomaleji než lineárně. Pro interpretaci tohoto rozdílu nám napomůže rozdělení vzorku do menších skupin dle výše

celkových příjmů. Zjistíme tak, jestli se tento jev platí rovnoměrně pro celý vzorek, nebo je způsoben výkyvem akumulovaným kolem určité hladiny výše celkových příjmů.

Tab. 2

	Vlastní a ostatní	Dary FO a firem	EU	Ministerstva	Nadace	Kraje a obce
vyšší příjmy 33	<b>27,67%</b> 28,05%	<b>8,45%</b> 10,76%	<b>1,73%</b> 2,41%	<b>40,28%</b> 35,31%	<b>6,49%</b> 10,46%	<b>15,39%</b> 13,01%
nižší příjmy 33	<b>29,33%</b> 30,46%	<b>19,55%</b> 24,06%	<b>1,69%</b> 1,51%	<b>17,74%</b> 12,06%	<b>16,68%</b> 17,35%	<b>15,00%</b> 14,55%
do 1 mil. 15	<b>48,69%</b> 36,68%	<b>18,25%</b> 31,44%	<b>0,00%</b> 0,00%	<b>7,74%</b> 4,95%	<b>10,41%</b> 14,24%	<b>14,91%</b> 12,70%
1-3 mil. 20	<b>26,56%</b> 25,88%	<b>16,77%</b> 16,27%	<b>1,68%</b> 2,50%	<b>23,62%</b> 20,57%	<b>15,23%</b> 18,13%	<b>16,13%</b> 16,65%
3-8 mil. 16	<b>29,57%</b> 29,91%	<b>18,03%</b> 15,64%	<b>1,11%</b> 1,57%	<b>28,55%</b> 29,74%	<b>12,81%</b> 11,92%	<b>9,94%</b> 11,22%
nad 9 mil. 15	<b>27,19%</b> 25,63%	<b>6,42%</b> 6,78%	<b>1,89%</b> 3,63%	<b>42,84%</b> 40,12%	<b>5,15%</b> 10,06%	<b>16,51%</b> 13,77%
velikost NNO počet NNO	<b>horní řádek - podíl složky na celkových příjmech skupiny</b> dolní řádek - průměrný podíl na příjmech organizací ve skupině					

V horní části tabulky jsem data rozdělil pouze na dvě poloviny (ve smyslu počtu organizací) podle výše celkových příjmů (resp. výdajů). Zde ještě zůstává znatelný rozdíl u darů jednotlivců a firem a dotací ministerstev. U nadací je rozdíl výraznější u organizací s nižšími příjmy. Po rozdělení do čtyř kategorií podle výše příjmů je už situace o něco složitější. Pro ministerstva i nadace je výjimkou skupina s příjmy 3-8 mil. Kč – zde je vývoj mírně proti směru celkového trendu. Vzhledem k velikosti vzorku bych tuto oblast označil spíše nezávislou na výši celkových příjmů. U darů jednotlivců a firem platí totéž pro skupinu s nejvyššími příjmy, naopak nejvýrazněji se zvýhodnění malých příjemců projevuje u nejmenších organizací. Zajímavá je i skutečnost, že žádná z organizací s příjmy do 1 mil. Kč nevykázala mezi svými finančními zdroji peníze z evropských fondů.

Malé rozdíly mezi celkovými a průměrnými podíly na příjmech od měst a krajů jsou podstatnou informací interpretovatelnou společně s čísly o dotacích ministerstev. Ministerstva, jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, deklarovala snahu podporovat především projekty s celorepublikovou působností a převést část prostředků na krajskou úroveň pro podporu NNO s lokálnějšími zájmy. Lze logicky předpokládat, že organizace působící na větším území vynakládají i získávají v průměru větší množství prostředků než místní organizace. Zvýhodnění velkých organizací ze strany ministerstev (čitelné z tabulky 2) lze vyložit jako důsledek této snahy. Problém je, že není dostatečně kompenzován opačným jevem na straně obcí a krajů.

Něco více může napovědět odfiltrování vlastních a ostatních zdrojů. Změní se tak částečně pořadí velikosti (dle celkových příjmů, teď už bez ostatních a vlastních) NNO. Než tak učiním, upozorňuji ještě na zajímavou skutečnost, že vlastní zdroje představují u všech organizací (mimo těch nejmenších) přibližně 30%. Optimista v posuzování účinnosti vládních nařízení může předpokládat, že tato úroveň je implicitním zajišťováním se organizací, že budou kdykoli schopny prokázat vlastní výdaje v této výši a v případě nutnosti se plně opřít o, dle zákona maximálně 70-ti procentní, podporu státu.

Změna v rozložení organizací podle výše jiných než vlastních finančních zdrojů je vidět při porovnání následující tabulky a tabulky 1. Pro přehlednost další práce s daty uvádím také upravenou podobu grafu 2 a 3 a tabulky 2 (graf 4 a 5 a tab. 4). Součet průměrných podílů cizích zdrojů je menší než 100%, protože jedna z organizací neměla v roce 2002 žádné cizí zdroje.

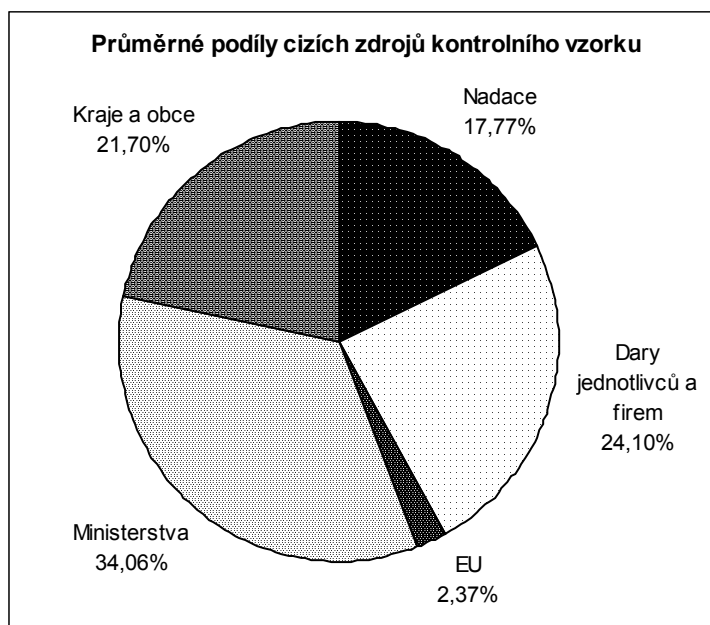
Tab. 3

Rozložení cizích finančních zdrojů – kontrolní vzorek				
do 200 tis. 10	200-500 tis. 8	0,5-1 mil. 6	1-1,5 mil. 5	1,5-2 mil. 6
2-3 mil. 7	3-6 mil. 6	6-10 mil. 10	10-30 mil. 6	více než 50 mil. 2

Graf 4



Graf 5



Tab. 4

	Dary FO a firem	EU	Ministerstva	Nadace	Kraje a obce
vyšší příjmy 33	<b>12,14%</b> 16,42%	<b>2,20%</b> 2,15%	<b>55,27%</b> 47,84%	<b>9,17%</b> 14,62%	<b>21,21%</b> 18,97%
nižší příjmy 33	<b>22,78%</b> 31,05%	<b>5,37%</b> 2,53%	<b>26,83%</b> 19,25%	<b>22,73%</b> 20,37%	<b>22,29%</b> 23,77%
do 0,5mil. 18	<b>28,13%</b> 40,84%	<b>0,00%</b> 0,00%	<b>22,44%</b> 12,80%	<b>17,09%</b> 17,67%	<b>32,34%</b> 23,13%
0,5-2 mil. 17	<b>18,08%</b> 17,21%	<b>5,36%</b> 4,91%	<b>34,04%</b> 31,27%	<b>22,22%</b> 22,50%	<b>20,29%</b> 24,11%
2-7,5 mil. 16	<b>17,68%</b> 19,46%	<b>0,64%</b> 0,63%	<b>42,43%</b> 41,86%	<b>16,75%</b> 16,67%	<b>22,49%</b> 21,38%
nad 7,5 mil. 15	<b>11,01%</b> 15,16%	<b>2,59%</b> 4,05%	<b>58,11%</b> 52,13%	<b>7,37%</b> 12,52%	<b>20,92%</b> 16,14%
velikost NNO	<b>horní řádek - podíl složky na cizích příjmech skupiny</b>				
počet NNO	dolní řádek - průměrný podíl na cizích příjmech organizací ve skupině				

Po odfiltrování vlastních a ostatních příjmů se typické vlastnosti jednotlivých kategorií spíše zvýraznily. Opět zřetelně vystupuje protichůdnost přístupu na jedné straně ministerstev a na druhé jednotlivců a nadací. Zdá se, že stát příliš nereprezentuje preference svých občanů. U nadací se „nechut“ podporovat velké NNO projevuje nejvýrazněji u těch největších. Nejednoznačnost strategie dárců – krajů a obcí (a úřadů práce) zřejmě vyplývá i z různorodosti jejich priorit (např. úřady práce asi mnohem snáze spolupracují právě s největšími organizacemi). Připadá mi příliš krkolomné předpokládat, že tato skupina dárců považuje za optimální příjemce kolem hladiny 500 tis. Kč cizích zdrojů a po nenávratném překonání této hladiny nad určitou mez už čím větší, tím lepší.

Ve vztahu k hlavní hypotéze této práce (existence vlivu finančních zdrojů na efektivitu) vypovídá zřejmá nestejnost chování jednotlivých skupin dárců jednoznačně ve prospěch původní myšlenkové konstrukce. Různorodost přístupů lze vyčíst i z údajů o variabilitě jednotlivých proměnných shrnuté v tabulce 5.

Tab. 5

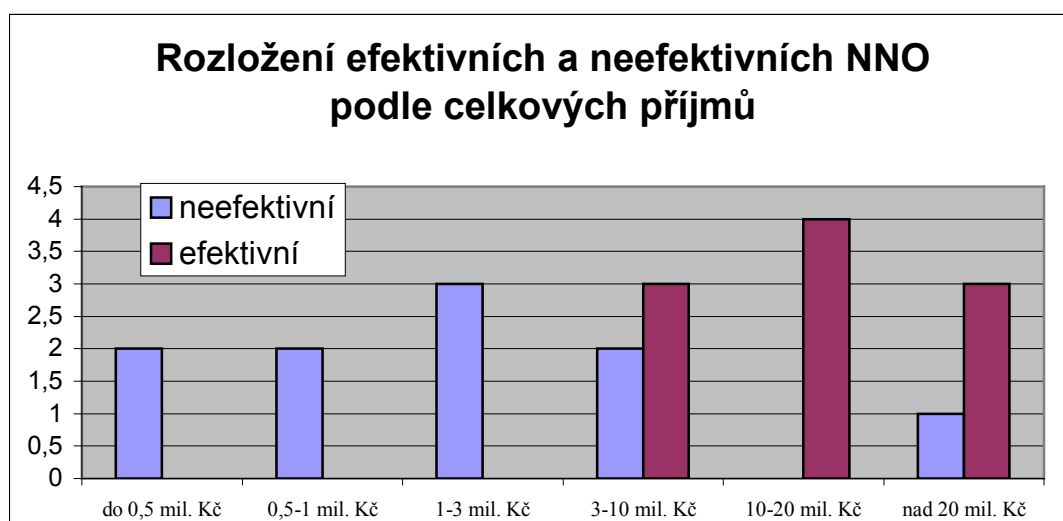
	Dary FO a firem	EU	Ministerstva	Nadace	Kraje a obce
všechny NNO	1 279 tis.Kč <b>1,84</b>	507 tis.Kč <b>3,91</b>	7 260 tis.Kč <b>2,49</b>	1 151 tis.Kč <b>2,13</b>	3 211 tis.Kč <b>2,77</b>
	29,83% <b>1,26</b>	7,01% <b>3,00</b>	29,80% <b>0,89</b>	24,43% <b>1,40</b>	23,50% <b>1,10</b>
nižší příjmy 33	284 tis.Kč <b>2,00</b>	105 tis.Kč <b>3,14</b>	313 tis.Kč <b>1,87</b>	253 tis.Kč <b>1,78</b>	221 tis.Kč <b>1,59</b>
	35,35% <b>1,14</b>	7,46% <b>2,95</b>	24,51% <b>1,27</b>	26,68% <b>1,31</b>	28,46% <b>1,20</b>
vyšší příjmy 33	1 607 tis.Kč <b>1,29</b>	697 tis.Kč <b>3,08</b>	9 495 tis.Kč <b>1,67</b>	1 505 tis.Kč <b>1,60</b>	4 300 tis.Kč <b>1,98</b>
	20,57% <b>1,25</b>	6,53% <b>3,05</b>	27,69% <b>0,58</b>	21,58% <b>1,48</b>	16,83% <b>0,89</b>
do 0,5mil. 18	57 tis.Kč <b>1,02</b>	0 Kč <b>0,00</b>	74 tis.Kč <b>1,64</b>	63 tis.Kč <b>1,84</b>	88 tis.Kč <b>1,36</b>
	39,16% <b>0,96</b>	0,00% <b>0,00</b>	20,46% <b>1,60</b>	25,83% <b>1,46</b>	26,33% <b>1,14</b>
0,5-2 mil. 17	376 tis.Kč <b>1,71</b>	139 tis.Kč <b>2,14</b>	476 tis.Kč <b>1,15</b>	317 tis.Kč <b>1,18</b>	276 tis.Kč <b>1,12</b>
	24,71% <b>1,44</b>	9,81% <b>2,00</b>	27,88% <b>0,89</b>	26,28% <b>1,17</b>	28,97% <b>1,20</b>
2-7,5 mil. 16	684 tis.Kč <b>0,99</b>	96 tis.Kč <b>3,87</b>	1 132 tis.Kč <b>0,68</b>	1 152 tis.Kč <b>1,76</b>	1 186 tis.Kč <b>1,35</b>
	21,01% <b>1,08</b>	2,44% <b>3,87</b>	24,11% <b>0,58</b>	24,70% <b>1,48</b>	19,20% <b>0,90</b>
nad 7,5 mil. 15	2 021 tis.Kč <b>1,01</b>	973 tis.Kč <b>2,07</b>	12 375 tis.Kč <b>1,17</b>	1 802 tis.Kč <b>1,35</b>	5 858 tis.Kč <b>1,54</b>
	20,46% <b>1,35</b>	8,99% <b>2,22</b>	31,02% <b>0,59</b>	18,39% <b>1,47</b>	14,65% <b>0,91</b>
velikost NNO počet NNO	směrodatná odchylka nominální hodnoty <b>koeficient variace</b>				
	směrodatná odchylka podílu <b>koeficient variace</b>				

Směrodatné odchytky nominálních hodnot podílů jednotlivých skupin příjmů uvádím jen pro úplnost. Vzhledem k tomu, že jsou do značné míry ovlivněné celkovou výší příjmů, je účelnější porovnávat směrodatné odchytky procentuálních podílů, nebo ještě lépe jejich variační koeficienty (podíly směrodatná odchylka/průměrná hodnota).

Nejvíce informací je obsaženo ve spodní části tabulky (rozdělené na čtyři skupiny podle výše celkových cizích zdrojů). Nejpřehlednější je opět sloupec ministerstev. Z klesajícího koeficientu variace při růstu cizích zdrojů vyplývá, že od určité velikosti NNO je podpora státu téměř samozřejmostí. V menší míře platí totéž i pro kraje a obce. Naopak příjmy od nadací a dary jednotlivců a firem jsou daleko méně „jisté“.

Nyní konečně přistupme k posouzení údajů o organizacích označených jako velmi efektivní a o organizacích spíše neefektivních. Větší váhu přiřkládám vzorku efektivních, protože mé ovlivnění jeho konečné podoby bylo minimální. Nezanedbatelná část chválených organizací byla dokonce navrhována více zdroji. Naopak sestavení vzorku neefektivních organizací bylo, jak už jsem zmínil dříve, značně problematické. Nejhorší organizace se do vzorku bohužel vůbec nedostaly, protože podrobnější údaje jsem danými prostředky nedokázal získat. Pro vytvoření dostatečného vzorku by bylo patrně nutné zkontaktovat zástupce většiny NNO osobně (na nejlevnější způsob komunikace – e-mail – většinou nikdo nereagoval), což je pro jednoho člověka neúnosně časově i finančně náročné. Odhaduji, že organizace, které se do vzorku neefektivních nakonec dostaly, jsou spíše jen mírný podprůměr. Data jsou ve stejném formátu jako u kontrolního vzorku. Navíc následující graf 6 upozorňuje na odlišnost velikostní struktury efektivních a neefektivních organizací mezi sebou i v porovnání s kontrolním vzorkem.

Graf 6



Tab. 6

	Vlastní a ostatní	Dary FO a firem	EU	Ministerstva	Nadace	Kraje a obce
neefektivní 10	<b>25,65%</b> 39,88%	<b>5,09%</b> 12,80%	<b>0,00%</b> 0,00%	<b>45,57%</b> 20,59%	<b>16,68%</b> 17,89%	<b>8,48%</b> 8,84%
efektivní 10	<b>24,70%</b> 24,73%	<b>5,66%</b> 7,96%	<b>0,20%</b> 0,49%	<b>46,16%</b> 43,86%	<b>3,14%</b> 5,56%	<b>20,15%</b> 17,40%
lepší 5	<b>16,84%</b> 23,84%	<b>4,68%</b> 8,25%	<b>0,00%</b> 0,00%	<b>54,31%</b> 47,32%	<b>4,34%</b> 5,73%	<b>19,83%</b> 14,87%
nejlepší 5	<b>31,49%</b> 25,63%	<b>6,50%</b> 7,67%	<b>0,37%</b> 0,97%	<b>39,11%</b> 40,41%	<b>2,10%</b> 5,39%	<b>20,43%</b> 19,93%
skupina NNO počet NNO	<b>horní řádek - podíl složky na celkových příjmech skupiny</b> dolní řádek - průměrný podíl na příjmech organizací ve skupině					

Tab. 7

	Dary FO a firem	EU	Ministerstva	Nadace	Kraje a obce
neefektivní 10	<b>6,72%</b> 31,38%	<b>0,00%</b> 0,00%	<b>60,14%</b> 29,96%	<b>22,01%</b> 23,00%	<b>11,19%</b> 15,66%
efektivní 10	<b>7,51%</b> 11,01%	<b>0,26%</b> 0,56%	<b>61,30%</b> 57,81%	<b>4,17%</b> 6,81%	<b>26,76%</b> 23,82%
lepší 5	<b>5,63%</b> 10,78%	<b>0,00%</b> 0,00%	<b>65,31%</b> 61,04%	<b>5,22%</b> 7,40%	<b>23,85%</b> 20,78%
nejlepší 5	<b>11,24%</b> 17,21%	<b>1,11%</b> 4,91%	<b>54,57%</b> 31,27%	<b>6,21%</b> 22,50%	<b>26,87%</b> 24,11%
skupina NNO počet NNO	<b>horní řádek - podíl složky na cizích příjmech skupiny</b> dolní řádek - průměrný podíl na cizích příjmech organizací ve skupině				



Tab. 8

	Dary FO a firem	EU	Ministerstva	Nadace	Kraje a obce
neefektivní 10	195 tis.Kč <b>1,01</b>	0 tis.Kč <b>0,00</b>	3 934 tis.Kč <b>2,28</b>	864 tis.Kč <b>1,37</b>	487 tis.Kč <b>1,52</b>
	35,83% <b>1,14</b>	0,00% <b>0,00</b>	30,42% <b>1,02</b>	29,14% <b>1,27</b>	24,22% <b>1,55</b>
efektivní 10	1 480 tis.Kč <b>1,00</b>	155 tis.Kč <b>3,00</b>	14 495 tis.Kč <b>1,20</b>	919 tis.Kč <b>1,12</b>	6 517 tis.Kč <b>1,23</b>
	7,66% <b>0,70</b>	1,67% <b>3,00</b>	10,81% <b>0,19</b>	5,45% <b>0,80</b>	9,08% <b>0,38</b>
lepší 5	942 tis.Kč <b>0,83</b>	0 tis.Kč <b>0,00</b>	15 767 tis.Kč <b>1,19</b>	1 154 tis.Kč <b>1,09</b>	5 836 tis.Kč <b>1,21</b>
	9,64% <b>0,89</b>	0,00% <b>0,00</b>	12,51% <b>0,20</b>	5,87% <b>0,79</b>	7,52% <b>0,36</b>
nejlepší 5	1 805 tis.Kč <b>0,99</b>	207 tis.Kč <b>2,00</b>	13 007 tis.Kč <b>1,18</b>	501 tis.Kč <b>0,85</b>	7 103 tis.Kč <b>1,23</b>
	4,93% <b>0,44</b>	2,22% <b>2,00</b>	7,52% <b>0,14</b>	4,92% <b>0,79</b>	9,48% <b>0,35</b>
skupina NNO počet NNO	směrodatná odchylka nominální hodnoty				
	<b>koeficient variace</b>				
skupina NNO počet NNO	směrodatná odchylka podílu				
	<b>koeficient variace</b>				

Při posuzování tabulky 6 (resp. 7) je bezpodmínečně nutné brát v úvahu graf 6. Rozdíly mezi strukturou příjmů efektivních a neefektivních organizací se zde do značné míry podobají rozdílům mezi menšími a většími organizacemi v tabulce 2 (resp. 4) a patrně z větší části nesouvisí přímo s efektivností těchto organizací. Smysluplnější je porovnání efektivních organizací přímo s většími organizacemi kontrolního vzorku a ještě lépe mezi sebou.

V tabulkách 6-8 jsou v dolní části rozděleny efektivní organizace do dvou skupin (skupinek) po pěti. Organizace označené jako „nejlepší“ splnily při výběru více kritérií najednou (osoby s „nadstandardní znalostí neziskového sektoru“ je po té, co vybraly nejlepší NNO, označily jako „nejlepší mezi nejlepšími“ a současně byly tyto organizace jmenovány více než jednou osobou „alespoň jako nejlepší“).

Lepší NNO splnily jedno z kritérií výběru. Přestože je nutné znovu upozornit na malé množství organizací ve vzorku, je zajímavý posun podílů mezi lepšími a nejlepšími. Výklad těchto čísel ponechám na čtenáři. Konstatuji jen, že absolutní výše podílů je nepochybně značně ovlivněna také podíly dostupných finančních zdrojů „na trhu“. Pro další zkoumání neziskového sektoru z tohoto úhlu pohledu tabulky 6 a 7 ospravedlňují případné podrobnější členění organizací podle efektivnosti.

Nejdůležitějším signálem o pravdivosti nebo nepravdivosti stanovených hypotéz je pro mne tabulka 8. Konkrétně porovnání variačních koeficientů podílů jednotlivých zdrojů tab. 8 a v tab. 5. Z mnohem nižší variability podílů u efektivních organizací vyplývá, že sice možná není jedna skupina dárců nadána zvláštní schopností ovlivňovat efektivitu NNO více než ostatní, ale pro efektivní NNO je typickým znakem **využívání všech čtyř skupin zdrojů** v typickém poměru. Pokud přijmeme tento závěr (který by bylo bezpochyby vhodné ověřit na větším vzorku dat), budeme schopni porovnat kvalitu „portfolií“ ministerstev, krajů, obcí, nadací a dalších větších dárců a tak i konečně zhodnotit jejich schopnost efektivitu odhalovat a ovlivňovat.

## V. Závěr

### V.1 Vyhodnocení a doporučení

Poslední kapitola bloku IV přináší důležité zjištění o vlastnostech organizací označených použitou metodou za efektivní. Ve vztahu k předcházejícím kapitolám spíše otevírá další otázky, než přímo odpovídá. Co je ale důležitější, současně může být návodem, jak na nové otázky odpovědět. Přestože toto zjištění bylo učiněno na základě relativně malého vzorku dat, není mnoho důvodů, proč se domnívat, že zkoumání většího vzorku ukáže opak. Pokud tedy budu prozatím považovat výsledek za pravdivý, mohu se nyní vyjádřit k hlavní hypotéze v silnější i slabší podobě.

Slabší forma hypotézy, že efektivnější organizace vykazují obtížně falšovatelné znaky ve své struktuře finančních zdrojů, je v předchozí kapitole potvrzena úplně. Pravdivost silnější varianty hypotézy, že skupina dárců s motivem efektivnosti použití daru si tuto efektivnost vynucuje, lze vyhodnotit až aplikací závěru potvrzujícího pravdivost slabší varianty na údaje týkající se jednotlivých dárců a skupin dárců.

Hledaným nepřímým znakem efektivnosti je nízká variabilita podílů jednotlivých složek finančních zdrojů vzhledem k struktuře obvyklé pro efektivní NNO (bez ověření na větším množství dat můžeme dodat, že pro danou velikost celkových cizích zdrojů, na daném území a v daném čase). Zhodnotit tuto vlastnost pro skupiny příjemců dotací od jednotlivých ministerstev nebo grantů nadací je vzhledem k snadné dostupnosti těchto údajů (i v delších časových řadách) nejen možné, ale i relativně jednoduché.

Z třetího bloku vyplývají mnohá doporučení plynoucí ze srovnání přístupů jednotlivých skupin dárců, po uskutečnění výše zmíněného srovnání by nabyly přesvědčivějšího významu. Pak by bylo možné se zabývat i vhodností zavedení např. daňových asignací nebo rozdělování peněz do některých „odvětví“ neziskového sektoru „švédským pravidlem“ (viz kapitola III.1.3).

I bez úspěchu bloku IV by bylo vhodné se poučit ze symbiotických prvků ve spolupráce mezi nadacemi a NNO, z možných přínosů vhodné motivace neziskového sektoru (jako u „švédského modelu“) nebo usnadnění evaluace činnosti NNO kvantitativním definováním hodnoty jednotlivých segmentů činnosti posuzované organizace (jak se chystá zavést např. odbor prevence MŠMT).

U těchto, jako i u dalších přístupů by analýza úspěšnosti dárců v rozpoznávání efektivních NNO ukázala, které jsou plýtváním energie a které mohou naopak přinést kýžený efekt.

## V.2 Zhodnocení naplnění cílů práce, shrnutí

Základními cíli práce bylo jak ověření hypotézy vlivu finančních zdrojů na efektivitu NNO, tak utvoření komplexnějšího pohledu na běžné zdroje financování neziskového sektoru a možnosti hodnocení efektivnosti NNO. První cíl byl částečně splněn ověřením slabší varianty hypotézy a částečně ukázáním použitelného postupu pro posouzení silnější formy hypotézy ve čtvrté části práce.

Domnívám se, že i druhý cíl se podařilo naplnit. V druhé části práce jsem se pokoušel překonat nesnáze s možnostmi definování a měření efektivnosti jak obecně, tak pro účely dalších kapitol. Na podkladě úvah práce *Sponzorství* byl sestaven teoretický rámec, v němž byla efektivnost nakonec přesně definována pomocí modelu sjednocujícího jednotlivé aspekty zvyšování (resp. snižování) efektivnosti.

Z tohoto „modelu“ nejvíce těží třetí blok. Po seznámení s přístupem jednotlivých skupin velkých poskytovatelů financí pro neziskový sektor je posuzováno, nakolik dárce využívá všech prostředků pro ovlivnění *efektivnosti* příjemcova chování. Z tohoto hodnocení vychází nadace výrazně lépe než stát – škála používaných prostředků ovlivňování efektivnosti je téměř úplná. Bohužel (nebo pro někoho možná naštěstí) předchozí soud platí pouze pro nadace jako skupinu dárců. Jednotlivé nadace používají prostředků srovnatelné variability jako „lepší“ ministerstva. Jako „bonus“ je přidána kapitola III.1.3 popisující a hodnotící přístup uplatňovaný ve Švédsku pro dotování např. organizací zajišťujících volnočasové aktivity dětí. Právě z této kapitoly vyplývá, že vhodným motivováním neziskového sektoru je možné získat podrobný soubor údajů o částech neziskového sektoru a na jeho základě

optimalizovat rozdělování dotací. To, že je ve Švédsku tohoto potenciálu využito jen částečně, nijak neubírá eleganci takového postupu. Českému neziskovému sektoru by jakékoli zpřehlednění a zvýšení dostupnosti údajů jak o jednotlivých NNO, tak o menších segmentech NS, jen prospělo.

Pevně doufám, že moje práce alespoň drobným dílem i k tomuto přispěje. Závěry čtvrtého bloku by měli být motivací k dalšímu studování neziskového sektoru z pohledu ekonomie.

### V.3 Literatura

Becker, Gary S.: A Theory of Social Interactions.

- Journal of Political Economy, November-December 1974, 82(6)

Bilodeau, Marc - Slivinski, Al: Rival Charities

- Journal of Public Economics, December 1997, 66(3)

Bronars, Stephen G. - Lott, John R., Jr.: Do Campaign Donations Alter How a Politician Votes? Or, Do Donors Support Candidates Who Value the Same Things That They Do?

- Journal of Law and Economics, October 1997

Carmichael, H. Lorne - MacLeod, Bentley W.: Gift Giving and the Evolution of Cooperation

- International Economic Review, August 1997, 38(3)

Champ, Patricia A. - Bishop, Richard C. - Brown, Thomas C. - McCollum, Daniel W.: Using Donation Mechanisms to Value Nonuse Benefits from Public Goods

- Journal of Environmental Economics and Management, 1997, 33(s.151-162)

Chilton, Susan M. - Hutchinson, George W.: Some Further Implications of Incorporating the Warm Glow of Giving into Welfare Measures: A Comment on the Use of Donations Mechanism by Champ et al.

- Journal of Environmental Economics and Management, June 1997, 33(2)

Cornforth, Chris - Simpson, Claire: Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom: The Impact of Organizational Size

- Nonprofit Management and Leadership, Summer 2002, 12(4), (s.451-470)

Eckel, Catherine C. - Grossman, Philip J.: Altruism in Anonymous Dictator Games

- Games and Economic Behavior, October 1996, 16(2)

Emanuele, Rosemarie - Simmons, Walter O: More than Altruism: What does the cost of fringe benefits say about the increasing role of the nonprofit sector?

- Mid - American Journal of Business, Fall 2002, 17(2)

Haltiwanger, John - Waldman, Michael: The Role of Altruism in Economic Interaction

- Journal of Economic Behavior & Organization, May 1993, 21(1)

Harbaugh, William T.: The Prestige Motive for Making Charitable Transfers

- American Economic Review, May 1998, 88(2)

Harbaugh, William T.: What Do Donations Buy? A Model of Philanthropy Based on Prestige and Warm Glow.

- Journal of Public Economics, February 1998, 67(2)

Herman, Robert D. - Renz, David O.: Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations

- American Review of Public Administration, June 2000, 30(2) (s.146-160)



Hlaváček, Jiří - Hlaváček, Michal: Když donátor s důvěrou dává, dvakrát dává

- Praha, ÚTIA AV ČR 2002

Jones, Philip R. - Cullis, John G. - Lewis, Alan: Public Versus Private Provisions of Altruism: Can Fiscal Policy Make 'Better' People?

- Kyklos 1998, 51/1

Kahn, James R.: The Economic Approach to Environmental and Natural Resources

- University of Tennessee at Knoxville, Oak Ridge National Laboratory 1998, second edition

Kaplow, Louis: Tax Policy and Gifts

- American Economic Review, May 1998, 82(2)

MacDonald, Chris - McDonald, Michael - Norman, Wayne: Charitable conflicts of interest

- Journal of Business Ethics, August 2002, 39(1/2), (s.67-74)

Mauss, Marcel: Esej o daru, podobě a důvodech směny v archaických společnostech

- Sociologické nakladatelství (SLON), Praha 1999

Makovec, Ondřej: Sponzorství, varianta filantropie, nebo vypočítavost

- konzultant - Kameníček, Jiří

bakalářská práce, obor ekonomie, FSV UK, LS 2000

Ruffle, Bradley J.: Gift Giving with Emotions

- Journal of Economic Behavior & Organization, 1999, 39(s.399-420)

Sawhill, John C. - Williamson, David: Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations

- Nonprofit Management and Leadership, Spring 2001, 11(3)

Schwartz, Barry: The Social Psychology of the Gift

- The American Journal of Sociology, July 1967, 73(1)

Stark, Oded - Falk, Ita: Transfers, Empathy Formation, and Reverse Transfers

- American Economic Review, May 1998, 88(2)

30 dní pro neziskový sektor: Sborník informací 2003

- Informační centrum neziskových organizací, o.p.s. leden 2003, [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)

Sbírky zákonů 1997-2003 - Ministerstvo vnitra a [portal.gov.cz](http://portal.gov.cz)

[Portal.gov.cz](http://Portal.gov.cz) - Metodiky přidělování dotací a související materiály všech ministerstev ČR (webové stránky jednotlivých ministerstev)

vybrané materiály a výroční zprávy nadací a neziskových organizací podrobněji:

Člověk v tísni, společnost při ČT, o.p.s.

Nadace Divoké husy

Nadace rozvoje občanské společnosti

Občanské sdružení pro podporu Tyfloturistického oddílu

Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové

soubor výročních zpráv roku 2002, Informační centrum neziskových organizací, o.p.s.

rozhovory se zaměstnanci MFČR během půlroční stáže (1/2002-5/2002)

interview se zástupci vybraných nadací a ministerstev (nepřejí si být jmenováni)

interview - Britici, Idris. - vedoucí odboru dětí a mládeže, zaměstnanec Jönköping Municipality, Švédsko, 11/2002

písemné materiály Českého statistického úřadu

## ABSTRAKT

**Efektivita nestátních neziskových organizací je sama o sobě problematickým tématem, kterému ekonomie ještě mnoho dluží. Přesto definování a měření efektivnosti je pro tuto práci až druhořadá otázka. Hlavním tématem je existence obtížně falšovatelných znaků ve struktuře finančních příjmů efektivních (resp. neefektivních) organizací a nalezení těchto znaků. Oddíl II. definuje efektivnost pro potřeby práce a vytváří tak teoretický rámec pro hodnocení přístupů skupin dárců ve třetím oddílu. Z druhého oddílu také vyplývá doporučení použít pro hodnocení efektivnosti subjektivní – sociálně konstruktivistický přístup. Z analýzy (bohužel jen malého vzorku) dat neziskového sektoru vyplývá jako typický znak efektivních NNO nízká volatilita podílů jednotlivých finančních zdrojů. Při pravdivosti tohoto závěru se otevírá relativně snadná možnost hodnocení úspěšnosti velkých dárců (stát a nadace) při rozpoznávání efektivních příjemců.**

**Effectiveness of nongovernmental nonprofit organizations (NNOs) is a problematic topic, which economy still owes a lot to. In spite of that, defining and measuring of effectiveness is just a secondary question in this paper. The main topic is the existence of hardly falsifiable signs in the structure of financial resources of effective (resp. ineffective) NNOs and the identification of these signs. Part II. defines the effectiveness for the needs of this paper and thus creates theoretical skelet for behavior evaluation of the groups of donors in part III. The second part also suggests to evaluate effectiveness by subjective – social constructionist approach. The conclusion of nonprofit sector data analysis (unfortunately of just a small sample) is that for the effective NNOs is typical the low volatility of shares of the individual financial resources. If this is true, then we are able to evaluate the success of the important donors (such as state and foundations) in identification of effective receivers relatively easily.**