

**Janoušková Mirka  
Škarabelová Simona  
Veselý Michal**

**DOPADY ČERPÁNÍ FONDŮ  
EVROPSKÉ UNIE NA ZMĚNY  
V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE  
NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH  
ORGANIZACÍ**



CENTRUM PRO VÝZKUM  
NEZISKOVÉHO SEKTORU



NADACE  
PARTNERSTVÍ



MASARYKOVA UNIVERZITA  
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

**DOPADY ČERPÁNÍ FONDŮ EVROPSKÉ UNIE NA ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ  
STRUKTUŘE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

**Výzkum provedený ve spolupráci Centra pro výzkum neziskového sektoru, Nadace  
Partnerství a Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v roce 2007.**

**Janoušková Mirka – Škarabelová Simona - Veselý Michal  
Technická spolupráce: Radovan Malěj**

**© Společnost pro studium neziskového sektoru, Brno, květen 2008**

**ISBN 978-80-904150-1-0**

## Obsah

Úvod .....	2
<b>1 Výzkumný projekt Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací.....</b>	<b>3</b>
1.1 Cíle výzkumu.....	3
1.2 Harmonogram - měsíc květen - Publikace výstupů.....	3
<b>2 Metodika výzkumného projektu aneb o zvolené metodě.....</b>	<b>3</b>
2.1 Vymezení sledovaných subjektů.....	3
2.2 Dotazníkové šetření.....	3
2.3 Kvalita získaných údajů.....	3
<b>3 Klasifikace organizací aneb kdo jsou oni.....</b>	<b>3</b>
3.1 Výběr a základní charakteristika vzorku .....	3
3.2 Klasifikace NNO pro potřeby výzkumu .....	4
3.3 Lidské zdroje .....	4
3.4 Fondy Evropské unie .....	4
<b>4 Dílčí zjištění.....</b>	<b>5</b>
4.1 Realizované projekty z grantů Evropské unie .....	5
4.2 Subjektivní hodnocení projektů, spokojenost, efektivita realizovaných projektů .....	5
4.3 Administrace versus vlastní aktivity projektu .....	6
4.4 Organizační struktura a její změny .....	7
4.5 Pozice fundraisera v neziskové organizaci .....	7
4.6 Odhad zdrojů potřebných na realizaci projektů .....	8
4.7 Obsahová náplň aktivit organizace před a po čerpání prostředků z EU .....	8
4.8 Spolupráce s ostatními NNO, veřejnou správou, státními orgány a firmami .....	8
4.9 Motivace NNO žádat či nežádat o grant z evropských fondů v dalším programovacím období .....	9
4.10 Spokojenost se zaměřením programů Evropské unie .....	10
4.11 Udržitelnost projektů a jejich další financování .....	11
4.12 Finanční stránka realizovaných projektů .....	11
4.13 Podíl financí z Evropské unie na celkových zdrojích neziskové organizace .....	12
<b>5 Hlavní zjištění: Dopady projektů financovaných z EU na nestátní neziskové organizace .....</b>	<b>12</b>
5.1 Přínosy.....	12
5.2 Slabiny.....	13
<b>6 Případové studie .....</b>	<b>13</b>
6.1 Případová studie 1: „Přínos je mizivý“ .....	13
6.2 Případová studie 2: „Jednoznačně přínosné“ .....	14
<b>Závěr .....</b>	<b>15</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>16</b>
<b>Příloha 1. Dotazník Financování neziskových organizací z evropských fondů.....</b>	<b>17</b>
<b>Příloha 2. Seznam tazatelů .....</b>	<b>21</b>

## Úvod

Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) využilo podnětu Nadace Partnerství už podruhé k tomu, aby s pomocí studentů Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity (ESF MU) v Brně provedlo empirickou sondu do oblasti, která je pro neziskový sektor v České republice aktuální.

Na následujících stránkách najdete výsledky sondy, nikoli vyčerpávajícího výzkumu, provedené v polovině roku 2007, tedy v době, kdy již velké množství českých nestátních neziskových organizací mělo zkušenosti s čerpáním fondů Evropské unie. V té době se také už nastavovala pravidla pro další programovací období 2007 – 13 a všichni, nejen v neziskovém sektoru, očekávali vyhlášení nových výzev v souvislosti s tímto novým programovacím obdobím.

Naším hlavním cílem bylo ověření či vyvrácení hypotézy, že financování projektů nestátních neziskových organizací z fondů Evropské unie má významný vliv na organizační strukturu a celkový chod organizace.

Sběr dat proběhl v období březen – květen 2007 prostřednictvím dotazníkového šetření a za asistence studentů předmětu „Ekonomika neziskových organizací“, který je vyučován na ESF MU. Na tomto místě bychom chtěli poděkovat všem studentům ESF MU, kteří se podíleli na realizaci projektu, za jejich aktivitu a časové nasazení, protože museli cestovat často mimo Brno po Jihomoravském kraji. Doufáme však, že jim kontakt a seznámení se s činností konkrétní neziskové organizace pomohly získat další konkrétní informace a vědomosti o fungování těchto subjektů.

Děkujeme pochopitelně také všem respondentům, pracovníkům neziskových organizací, kteří věnovali čas vyplnění dotazníku. Bez jejich ochoty s námi spolupracovat by výzkum nemohl proběhnout a my bychom nemohli předkládat výstupy, které doplňují údaje publikované v publikaci „Dopady členství ČR v EU na NNO v programovacím období 2004 - 2006“ publikované Úřadem vlády ČR v roce 2007 o nový pohled a další relevantní data.

Věříme, že výzkumná zpráva, kterou držíte v rukou, Vám poskytne zajímavé informace a údaje. Snad alespoň trochu napoví, čeho se obávat, čeho si všímat a co nepodcenit při formulaci nových projektových záměrů pro financování ze strany EU. I když termín vydání již neovlivní nastavení nových operačních programů, věříme že publikovaná data naleznou uplatnění.

*Autoři*

# 1 Výzkumný projekt Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací

## 1.1 Cíle výzkumu

Cíle výzkumného projektu jsou:

- Zjistit, nakolik se změnila činnost a organizační struktura neziskové organizace, která čerpala nebo čerpá finanční prostředky z evropských fondů (NNO, které plánují čerpat, nebyly zkoumány).
- Provést základní empirické šetření vybraných nestátních neziskových organizací převážně z Jihomoravského kraje.
- Publikovat výsledky a výstupy výzkumné sondy.

## 1.2 Harmonogram - měsíc květen - Publikace výstupů

Březen 2007	Příprava dotazníku
Březen 2007	Školení tazatelů
Duben – červen 2007	Sběr dat
Září – prosinec 2007	Zpracování dat
Březen – duben 2008	Závěrečná zpráva o výsledcích výzkumu
Květen 2008	Publikace CVNS a na webových stránkách CVNS

## 2 Metodika výzkumného projektu aneb o zvolené metodě

### 2.1 Vymezení sledovaných subjektů

Předmětem zkoumání byly nestátní neziskové organizace (bez ohledu na právní formu a oblast činnosti), které realizovaly alespoň jeden projekt z grantů Evropské unie. Vzorek byl získán záměrným výběrem ve dvou fázích. Jelikož zadavatelem výzkumu je Nadace Partnerství, v první fázi byly vybrány organizace, které čerpají granty z této nadace. Jedná se zejména o organizace se zaměřením na životní prostředí. Tyto organizace tvoří přibližně třetinu respondentů. Dále byly vybírány organizace, které patří mezi významné hráče na poli neziskového sektoru, které mají různé oblasti působnosti a které čerpaly fondy Evropské unie.

Sběr dat prováděli studenti Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v rámci předmětu Ekonomika neziskových organizací. Poté, co absolvovali školení, jak uskutečňovat rozhovory s respondenty, studenti sbírali data prostřednictvím osobních rozhovorů v neziskových

organizacích. Jelikož sběr dat prováděli studenti ESF MU, byl zohledňován region, a proto největší podíl respondentů pochází z Jihomoravského kraje (47 %) a ze sousedících krajů. Bylo vybráno i několik respondentů z jiných oblastí.

### 2.2 Dotazníkové šetření

Byla zvolena kombinace kvalitativní a kvantitativní strategie výzkumu. Kladem kvantitativního výzkumu je získání množství informací o velkém počtu respondentů. Oproti tomu předností kvalitativní metody je porozumět danému problému do hloubky. Kombinace obou se zdá být vhodným nástrojem zjišťování názorů respondentů na dopady čerpání prostředků z fondů Evropské unie. Data byla získávána prostřednictvím dotazníku, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní metodu. Na základě operacionalizace výzkumného problému byl vytvořen dotazník s 23 otázkami a podotázkami. Kvantitativní část dotazníku zjišťovala odpovědi na uzavřené otázky, které byly dále zpracovávány v programu SPSS for Windows. Odpovědi na otevřené otázky byly kvalitativně analyzovány s cílem porozumět zkoumaným problémům. V závěru byla provedena doplňující hloubková dotazování ve dvou organizacích, jejichž výstupy jsou uvedeny v kapitole 6. Případové studie.

### 2.3 Kvalita získaných údajů

Kvalita údajů je logicky přímo ovlivněna zdroji, ze kterých jsou údaje získávány (dotazníky, vedení, zaznamenávání a přepis hloubkových rozhovorů). Kvalita údajů může být ovlivněna také důsledností tazatelů a informovaností respondentů.

Vzhledem ke způsobu vzorkování a charakteru kvalitativní strategie výzkumu je zřejmé, že výstupy nelze generalizovat na celou ČR.

## 3 Klasifikace organizací aneb kdo jsou oni

### 3.1 Výběr a základní charakteristika vzorku

Struktura vybraného zkoumaného vzorku byla částečně ovlivněna zadavatelem - co do oboru činnosti organizace (37,8 % organizací z oboru životní prostředí), a částečně geograficky z důvodu snadnější realizace množství strukturovaných rozhovorů.

Nestátní neziskovou organizací (dále NNO) pro potřeby tohoto výzkumu rozumíme neziskovou organizaci, která

není založena orgánem veřejné správy, ale soukromou, fyzickou či právnickou osobou, je vnitřně organizovaná a samosprávná, využívá práce dobrovolníků a případný zisk investuje do svého poslání. V podmínkách českého právního řádu jsou tyto NNO reprezentovány nejčastěji právními formami občanského sdružení, obecně prospěšné společnosti a nadace či nadačního fondu.

### 3.2 Klasifikace NNO pro potřeby výzkumu

Výzkumu se zúčastnilo celkem 45 neziskových organizací s různými obory činnosti.<sup>1</sup> Většina z nich (37,8 %) se zabývá otázkami životního prostředí. Třetina je zaměřena na sociální služby, 13,3 % na ochranu práv a obhajobu zájmů. Tři organizace se věnují vzdělávání a výzkumu, dvě organizace kultuře, sportu a volnému času a jedna organizace patří do kategorie komunitní rozvoj. Některé organizace kombinují více oblastí zároveň, v potaz byl brán vždy hlavní obor činnosti.

Tabulka č. 1: Obor činnosti NNO

Obor činnosti NNO	V %	Počet odpovědí
Životní prostředí	37,8%	17
Sociální služby	33,3%	15
Ochrana práv a obhajoba zájmů, politika	13,3%	6
Vzdělávání a výzkum	6,7%	3
Kultura, sport, volný čas	4,4%	2
Komunitní rozvoj	2,2%	1
Filantropie a dobrovolnictví	2,2%	1

Nejvíce organizací je registrovaných v Jihomoravském kraji (46,7 %), což se odvíjí zejména od dostupnosti vzorku tazatelům. Výzkumu se zúčastnily organizace z osmi krajů České republiky.

Tabulka č. 2: Sídlo organizace

Kraj	V %	Počet odpovědí
Jihomoravský kraj	46,7%	21
Hlavní město Praha	17,8%	8
Vysočina	11,1%	5
Zlínský kraj	11,1%	5
Olomoucký kraj	6,7%	3
Jihočeský kraj	2,2%	1
Liberecký kraj	2,2%	1
Ústecký kraj	2,2%	1

1 Neziskové organizace a jejich obory činnosti byly kategorizovány podle mezinárodní klasifikace ICNPO (The International Classification of Nonprofit Organizations).

### 3.3 Lidské zdroje

Organizace se liší počtem zaměstnanců a dobrovolníků. Podle těchto údajů lze odhadovat velikost organizace. Ve zkoumaných neziskových organizacích se počet plných úvazků pohybuje v rozpětí od 0,2 úvazku až do 120 zaměstnanců na plný úvazek. Organizace často zaměstnávají více zaměstnanců na částečné úvazky. Otázka v dotazníku se zabývala počty plných úvazků. Nejčastěji organizace zaměstnávají 5 až 25 osob (resp. plných úvazků). Nejvyšší počty zaměstnanců pracují v sociálních službách. Tento výsledek lze vysvětlit skutečností, že sociální služba je veřejnou službou, která má zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. stanoveny standardy kvality i kvantity. Pokud je organizace plní, má nárok získávat za poskytnutou službu nárokovou platbu.<sup>2</sup>

Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců NNO

Počet zaměstnanců NNO	V %	Počet odpovědí
0 až 5 plných úvazků	40,0%	18
5,1 až 25 plných úvazků	53,3%	24
25 a více plných úvazků	6,7%	3

Některé organizace nevyužívají spolupráci s dobrovolníky. Nejvíce dobrovolníků vypomáhá v organizacích zabývajících se životním prostředím, téměř polovina z těchto organizací spolupracuje s více než dvaceti dobrovolníky. Spolupráce s dobrovolníky není vždy trvalá, někteří vypomáhají na jednorázových akcích nebo podle potřeb projektů.

Tabulka č. 4: Počet dobrovolníků

Počet dobrovolníků	V %	Počet odpovědí
Žádní dobrovolníci	20,0%	9
1 až 5 dobrovolníků	20,0%	9
6 až 20 dobrovolníků	22,2%	10
21 až 99 dobrovolníků	28,9%	13
100 a více dobrovolníků	8,9%	4

### 3.4 Fondy Evropské unie

Česká republika čerpala fondy Evropské unie (EU) v období před vstupem, a to v rámci předstupních fondů, realizovaných do roku 2004. Mezi předstupní fondy

2 Zároveň sociální služby zahrnují značné množství různorodých služeb, které vyžadují jiný a často velmi náročný a různorodý obsah činnosti (např. pečovatelská služba versus pobyt klienta v ústavu pro fyzicky a mentálně postižené). Těmto organizacím nový zákon nařizuje plnit standardy kvality, které jsou kontrolovány inspekcí a klade nové požadavky na výkon sociálního pracovníka.

patří např. Phare nebo Sapard. Disponibilní fondy EU v programovacím období 2004 - 2006 lze rozdělit do čtyř skupin:

- Strukturální fondy
- Fondy Evropské komise
- Komunitární programy

Strukturální fondy zahrnují Operační programy, Jednotný programový dokument, iniciativy společenství (např. Interreg, Equal, Leader +, Espon, Interact, Urbact) a Transition Facility. Fondy Evropské komise řídí přímo jednotlivá Directorate-General, patří k nim například LIFE. Mezi komunitární programy spadají vzdělávací programy Sokrates, Erasmus, Grundvig.<sup>3</sup>

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zkoumané neziskové organizace realizovaly programy ze strukturálních fondů a z fondů Evropské komise.

## 4 Dílčí zjištění

### 4.1 Realizované projekty z grantů Evropské unie

Mezi dotazovanými organizacemi byli jak úplní nováčci na poli evropských programů, tak zkušení realizátoři projektů.

Tabulka č. 5: Počet projektů, které NNO realizovala

Počet realizovaných projektů	V %	Počet odpovědí
Jeden projekt	17,8 %	8
Dva projekty	31,1 %	14
Tři projekty	13,3 %	6
Čtyři projekty	6,7 %	3
Pět a více projektů	31,1 %	14

Nejoblíbenější programy ve zkoumaných NNO jsou Operační program rozvoje lidských zdrojů a Společný regionální operační program (OP RLZ a SROP). Více než polovina respondentů má zkušenosti s předstupními fondy, přičemž všichni dotazovaní realizovali v rámci předstupních fondů projekty v programu Phare.

Tabulka č. 6: Realizované projekty z grantů Evropské unie

Realizované projekty z grantů EU v období 2004 - 2006	Počet odpovědí
Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)	35
Společný regionální operační program (SROP)	19
Transition Facility (program NROS)	9
Fondy Evropské komise	8
Interreg	6
Jiné realizované projekty	6
Equal	5
Leader +	4
Jednotný programový dokument (JPD)	3
Phare	26

### 4.2 Subjektivní hodnocení projektů, spokojenost, efektivita realizovaných projektů

Respondenti byli požádáni, aby se pokusili porovnat jednotlivé programy z hlediska jejich náročnosti a složitosti. U této otázky se stala problematickou malá návratnost odpovědí, která snižuje výpovědní hodnotu výstupů. Osm respondentů nemohlo odpovědět, protože realizovali pouze jeden projekt, někteří respondenti se nemohli rozhodnout, někteří respondenti srovnávali dva projekty ze stejného programu. Nejčastěji respondenti hodnotí jako nejsložitější i jako nejjednodušší shodně programy OPRLZ a SROP, což je dáno tím, že tyto dva programy jsou neziskovými organizacemi využívány nejčastěji.

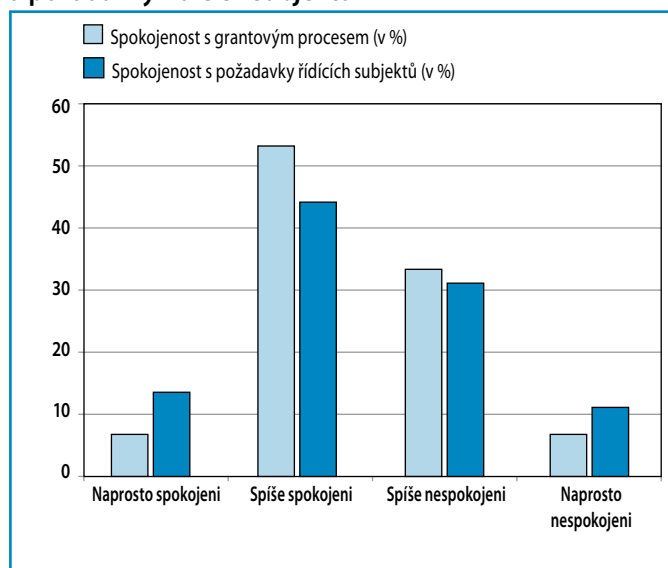
Obecně lze říci, že respondenti považují za nejsložitější projekt, který realizovali jako první, protože ještě neměli dostatek zkušeností. Jednodušší projekty jsou mimo jiné ty, které organizace realizují jako partneři, protože činnosti jsou rozloženy mezi více subjektů. Někteří respondenti vyjádřili konkrétní názory: „Všechny granty Evropské komise a akce s mezinárodními partnery jsou složité. Granty z EU jsou obecně nejsložitější ze všech.“ „Nejsložitější je SROP z důvodu náročné administrace, času a předfinancování.“

Celková spokojenost s grantovým procesem a požadavky řídicích subjektů se téměř shoduje. Více než polovina respondentů (60 %, resp. 58 %) je spokojena s grantovým procesem, resp. požadavky řídicích subjektů. Respondenti vyjádřili své názory a konkrétní připomínky ohledně grantového procesu: „Zbytečně složité a byrokratické, žádost se ve spoustě bodů opakuje“, jiní považují za zbytečnou studii proveditelnosti. Co se týká požadavků řídicích subjektů, odpovědi jsou odlišné u různých řídicích

<sup>3</sup> Detailní přehled o průběhu čerpání strukturálních fondů lze nalézt na <http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/prubeh-cerpani-strukturalnich-fondy>; přehled programových dokumentů pak na <http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/programove-dokumenty>

subjektů. „Spolupráce s NROS je výborná.“ „Jsme naprosto spokojeni s Jihomoravským krajem, avšak spíše nespokojeni s Centrem pro regionální rozvoj a Ministerstvem pro místní rozvoj.“

Graf č. 1: Spokojenost s grantovým procesem a požadavky řídicích subjektů



Pro potřeby tohoto výzkumu byla efektivita vyjádřena poměrem administrativní náročnosti k množství disponibilních prostředků, k délce trvání projektu a ke konečným výstupům projektu<sup>4</sup>. Jedná se o subjektivně vnímanou efektivitu. Lze srovnat efektivitu vztahenou k různým prvkům realizovaných projektů. Respondenti pocítují nejnižší efektivitu ve vztahu k délce trvání projektu (42 % celkem nesouhlasí, že administrativní náročnost zpracování projektu odpovídá délce trvání projektu). Efektivita ve vztahu ke konečným výstupům je vyšší (33 % nesouhlasí, že administrativní náročnost zpracování projektu odpovídá konečným výstupům projektu). Efektivita ve vztahu k finančním prostředkům je nejvyšší (pouze 31 % nesouhlasí, že administrativní náročnost zpracování projektu odpovídá množství čerpaných prostředků).

Tabulka č. 7: Subjektivně vnímaná efektivita realizovaných projektů

	Administrativa ve vztahu k délce projektu	Administrativa ve vztahu ke konečným výstupům projektu	Administrativa ve vztahu k získaným prostředkům
Ano, odpovídá	11,1 %	8,9 %	29 %
Spíše ano	44,4 %	53,3 %	40 %
Spíše ne	35,6 %	29 %	15,5 %
Ne, neodpovídá	6,7 %	4,4 %	15,5 %
Nedokážu posoudit	2,2 %	4,4 %	0 %

### 4.3 Administrace versus vlastní aktivity projektu

Respondenti se pokusili odhadnout podíl činností, které jsou spojené s administrací projektu, a podílu vlastních aktivit projektu na celkových aktivitách projektu. Administrace projektu průměrně zabere 30 % aktivit spojených s projektem. Podle respondentů se podíl administrativy zvýšil na úkor projektových aktivit a naplňování poslání organizace. „Více úřadování. Změnil se podíl administrativních úkonů a naplňování poslání, zvýšil se podíl administrativy.“

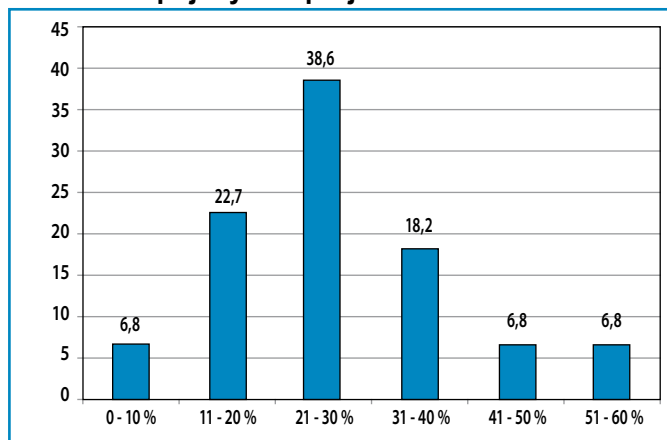
Tabulka č.8: Podíl administrace projektu a vlastních aktivit projektu

	Administrace projektu	Vlastní aktivity projektu
Průměrný podíl z celkových činností	30 %	70 %

Zajímavé jsou ovšem krajní hodnoty, neboť třem respondentům administrativa zabere více než polovinu času z aktivit věnovaným celému projektu. Jeden respondent dokonce vyjádřil své pocity s nadsázkou takto: „Administrace zabere hodně času, často trávíme v organizaci celé víkendy a večery. Nedokážu rozdělit podle pokynů, nejlépe by se to dalo vyjádřit 80 : 80 %.“ Tyto výsledky vlastně potvrzují obecně známou skutečnost, že čerpání prostředků z fondů EU je spojeno s vysokou administrativou.

<sup>4</sup> Respondenti byli dotazováni na otázky typu: „Myslíte si, že administrativní náročnost zpracování projektu odpovídá množství disponibilních prostředků, které jste z projektu čerpali?“



**Graf č. 2: Podíl administrace projektu na celkových aktivitách spojených s projektem**

#### 4.4 Organizační struktura a její změny

Nejčastěji se organizační struktura změnila v souvislosti s pravomocemi a pracovní náplní zaměstnanců. Ve čtvrtině organizací byla jasněji a konkrétněji vymezena odpovědnost, kompetence a náplň pracovních pozic. To souvisí i s nutností změn a požadavku na zvyšování kvalifikace.

Koordinace a řízení projektů vyžadují specifické dovednosti, což vedlo k tomu, že pracovníci museli rozšířit svou kvalifikaci právě o tyto oblasti. „Vznikla nutnost vytvoření týmu lidí, kteří o projektu rozhodují a zabývají se pouze projekty. Ti, co se věnovali čistě právní práci, se teď věnují tady tomu.“ Projekty kladou zvýšené nároky nejen na kvalifikaci, ale i na flexibilitu pracovníků. Změny se promítly i do způsobu řízení, které se v některých případech změnilo na vícestupňové. Nastala tedy „větší kooperace mezi pobočkou a centrem, větší koordinace aktivit“. Změnila se schémata organizační struktury, což souvisí se vznikem nových pracovních pozic ve vedoucích funkcích i v realizaci projektů. Vznikly nové organizační jednotky. V organizacích došlo i k dalším změnám. Některé přešly na podvojný účetnictví (což může však souviset také s novým zákonem o účetnictví). Organizace se začaly zabývat novými odvětvími a rozšířily své aktivity i provoz. Projevuje se zde tedy přímá souvislost se získáním nových prostor a materiálního vybavení z prostředků evropských fondů.

Na tomto místě tedy už lze konstatovat potvrzení hypotézy výzkumu, totiž že financování projektů nestátních neziskových organizací z fondů Evropské unie má významný vliv na organizační strukturu a celkový chod

organizace. Zda jde o projev profesionalizace nebo spíše byrokratizace by mohlo být předmětem dalších diskusí.

Projekty z evropských fondů umožnily většině organizacím (91 %) přijmout nové zaměstnance na různých pozicích. Nejčastěji jsou přijímáni pracovníci, kteří se zabývají realizací projektů a koordinátoři projektů. Rozšířila se též spolupráce s externími pracovníky.

Šest respondentů uvádí přijetí administrativních pracovníků. V předchozí otázce respondenti uváděli vysoké procento činností, které zabere administrativa. Je pravděpodobné, že v organizacích se administrativou zabývají nejen tito pracovníci, ale i další, jejichž kvalifikace se musela rozšířit na tuto oblast. Je též pravděpodobné, že organizace předem neodhadly nutnost personálních zdrojů.

**Tabulka č. 9: Pozice nově přijatých zaměstnanců**

Pozice nového pracovníka	Počet odpovědí
Realizátor projektu	25
Koordinátor projektu	20
Ekonom, účetní	9
Administrativní podpora	6
Fundraiser	2
Technická podpora (správci, grafici, informatici)	2

#### 4.5 Pozice fundraisera v neziskové organizaci

Fundraising<sup>5</sup> je neoddelitelně spjat s profesionalizací neziskových organizací. Ve zkoumaných organizacích se jím zabývají pracovníci na různých pozicích. V devíti organizacích existuje pracovní pozice fundraisera. V sedmi z těchto organizací je též zvláštní pozice fundraisera projektů z grantů Evropské unie. Fundraisera nebo fundraisera projektů z evropských grantů lze najít v organizacích, které zaměstnávají více než 5 pracovníků a které získaly z fondů EU více než jeden milion korun.

V organizacích, kde neexistuje oficiální pozice fundraisera, tuto činnost zastávají různí zaměstnanci v rámci svého pracovního úvazku. Průměrně jim tato činnost zabere 22 % pracovního úvazku. Nejčastěji jsou to manažeři a koordinátoři projektů. V některých případech se fundraisingem, dle slov respondentů, zabývají všichni pracovníci, jedná se tedy o kolektivní aktivitu. Dále se na

5 Fundraisingem rozumíme soubor nástrojů a metod k získávání finančních a nefinančních prostředků pro činnost neziskové organizace.

vyhledávání zdrojů podílejí ekonomové, účetní, dobrovolníci, stážisté a realizátoři projektů.

**Tabulka č. 10: Pozice, kterou v organizaci zastává pracovník, který se zabývá fundraisingem**

Pozice v neziskové organizaci	Počet odpovědí
Manager	16
Koordinátor projektu	12
Více pracovníků najednou, všichni	4
Ekonom, účetní	3
Dobrovolník, stážista	3
Realizátor projektu	2

Fundraisingem projektů z grantů Evropské unie se zabývají obdobně koordinátoři projektů, manažeři, kolektivně více pracovníků najednou, ekonomové, účetní, dobrovolníci, stážisté, administrativní pracovníci a realizátoři projektů, ale též fundraiseri (v organizacích, které mají pozici fundraisera však nemají zvláštní pozici pro fundraising projektů EU). Průměrně tito pracovníci věnují fundraisingu pětinu svého pracovního úvazku. V některých organizacích je fundraising stále na amatérské úrovni: „My jsme ten projekt udělali na koleně a ono to vyšlo, žádného pracovníka na to nemáme.“

**Tabulka č.11: Pozice, kterou v organizaci zastává pracovník, který se zabývá fundraisingem projektů EU**

Pozice v neziskové organizaci	Počet odpovědí
Koordinátor projektu	16
Manažer	14
Více pracovníků najednou, všichni	5
Ekonom, účetní	3
Fundraiser	2
Dobrovolník, stážista	2
Administrativní pracovník	1
Realizátor projektu	1

#### 4.6 Odhad zdrojů potřebných na realizaci projektů

Většina respondentů (71 %) podle svých slov předem odhadla správné zdroje, které vyžaduje realizace projektových záměrů. Pětina respondentů přiznává, že některé zdroje předem neodhadli. Problematickými se jeví zejména personální zdroje. Neziskové organizace podhodnotily potřebné počty pracovníků a s nimi spojené osobní náklady, zejména na administraci projektů. Jiné organizace špatně předpokládaly strukturu pracovních pozic. „Organizace byla málo posílená pro administrati-

vu. Vznikly kapacitní problémy týkající se hlavně lidí, ale i kanceláře. Bylo málo místa.“ Dalším problémem bylo vybavení pracovního zázemí, neboť organizace rozšířily své činnosti aniž by počítaly s rozšířením pracovního prostoru. Projekty přinesly i nečekané finanční problémy týkající se špatného předpokladu osobních, režijních a dalších projektových nákladů. Jeden respondent přiznává určitý idealismus: „Neodhadli jsme finanční, ani personální zdroje. Za málo peněz jsme chtěli dělat hodně aktivit.“ Problémy vyplývající ze špatných předpokladů se organizací dotýkaly zejména v počátcích čerpání financí z evropských fondů. „Ze začátku to byla nová věc a odhady nebyly správné, ale teď již máme dlouholetou zkušenost a zdroje jsme odhadli správně.“

#### 4.7 Obsahová náplň aktivit organizace před a po čerpání prostředků z EU

Projekty financované z evropských fondů korespondují obsahově s aktivitami před příchodem fondů u 90 % respondentů. Některé organizace změnil, případně inovovaly predešlé aktivity. Obsahová náplň činností se změnila s ohledem na potřeby cílové skupiny či na požadavky grantů. „Částečně jsme se změnili, je nutné přizpůsobit se fondům. Nezměnili jsme se úplně - 30 % odchýlení od portfolia – přizpůsobili jsme se, rozšířili portfolia a zavedli více aktivit.“

#### 4.8 Spolupráce s ostatními NNO, veřejnou správou, státními orgány a firmami

Účast na projektech přináší možnost i nezbytnou potřebu spolupráce s různými subjekty, ať již v roli projektových partnerů, poskytovatelů služeb či řídicích subjektů. V souvislosti s realizací projektů z grantů Evropské unie byla zkoumána spolupráce s ostatními nestátními neziskovými organizacemi, veřejnou správou, státními orgány a firmami. Současná kooperace s těmito subjekty je ve většině případů považována za přínosnou a kvalitativně lepší v porovnání s dobou před realizací projektů. Za důležitou lze považovat akceptaci coby partnera a zvýšení prestiže neziskových organizací zejména v očích státních orgánů, veřejné správy a firem.

Téměř všechny (87 %) nestátní neziskové organizace pociťují změny ve spolupráci s jinými nestátními neziskovými organizacemi. Nejčastěji uvádějí získání nových kontaktů a partnerství v projektech s organizacemi se stejným, ale i jiným zaměřením v různých regionech České republiky.

Spolupráce s neziskovými organizacemi je respondenty charakterizována jako rozšířená, aktivní, otevřenější, hlubší, posílená a kvalitnější kooperace. Došlo též k „zoficiálnění partnerství s jinými NNO“ a k „formalizaci spolupráce“. Nové i stávající kontakty přinášejí možnosti různých forem spolupráce. Nejčastěji respondenti uvádějí komunikaci, výměnu informací a zkušeností, vzdělávání, poskytování poradenství a dalších služeb, poskytování prostor, externí spolupráce s pracovníky jiných organizací.

Většina organizací (76 %) zaznamenala změny ve spolupráci s veřejnou správou. Celkově se spolupráce změnila v pozitivním smyslu směrem k intenzivnější, častější a širší kooperaci. Neziskové organizace se v očích veřejné správy stávají váženějšími, viditelnějšími a důvěryhodnějšími partnery. „Veřejná správa pochopila nezbytnost spolupráce s neziskovými organizacemi.“ Na základě zlepšení image a prestiže se organizacím otevírá možnost navrhovat řešení a účasti na rozhodování veřejné správy. Pro neziskové organizace je důležité navazovat nové kontakty s různými orgány veřejné správy – úřady práce, odbory magistrátu a radnic, krajským úřadem apod. Vazby s veřejnou správou napomáhají možnosti účastnit se správních řízení, získávání finančních prostředků, včetně meziúvěry na realizaci projektů z grantů Evropské unie. Vzájemná spolupráce přináší možnost praxí a stáží.

**Spolupráce s vládou a státními orgány** se změnila pouze u jedné třetiny organizací. Zásadním se zdá být to, že „státní orgány pochopily nezbytnost spolupráce s NNO“. Nejčastěji se změnila komunikace a výměna informací. Zvýšila se dostupnost zdrojů. Státní a vládní orgány se stávají příjemci služeb poskytovaných neziskovými organizacemi. Např. na poli poradenství a vzdělávání: „Zaměstnanci státních orgánů načerpali na kurzech a seminářích projektu nové informace, ekologické zemědělství a biopotraviny se jim staly bližší.“ Významným se jeví možnost ovlivňovat rozhodování, účastnit se společných jednání, formulací koncepcí a programových dokumentů. Naopak některé organizace přiznávají negativa – zvýšenou kontrolu a prohloubení administrativy ve spolupráci s vládními a státními orgány.

Polovině organizací přinesla realizace projektů z evropských fondů změny ve spolupráci s firmami. Jeden respondent spolupráci s firmami z morálních důvodů vylučuje: „Spolupráce s firmami odporuje etickému kodexu organizace.“ Organizace se stávají důvěryhodnějším

partnerem, zlepšuje se jejich image a prestiž, což posiluje pozici neziskových organizací při žádání o granty a při finanční spoluúčasti na projektech. „Realizace jednoho z projektů podpořených evropskými fondy přispěla k navázání odborné spolupráce s korporátní sférou. Zároveň úspěšná realizace těchto projektů vylepšuje pozici organizace při ucházení se o firemní granty.“ S firmami byly navázány nové kontakty a partnerství v rámci projektů, zlepšuje se komunikace. Zvláštní oblastí je vzájemné poskytování služeb. Neziskové organizace poskytují služby firmám. Jedná se zejména o sponzoring, reklamu, vzdělávání a poradenství, které je udržitelné i po skončení projektu. „Díky projektu možnost poskytování lepších poradenských služeb zemědělským podnikům a firmám podnikajícím v ekologickém zemědělství, výstupy projektu pomáhají při hledání informací i po ukončení projektu.“ Firmy naopak poskytují organizacím např. slevy u propagačních služeb.

Jeden z respondentů celkově shrnul spolupráci s různými subjekty: „Došlo ke zvýšení zájmu o činnost organizace, zvýšení povědomí o nás“, s čímž se pojí různé formy spolupráce, ať již finanční, personální, výměna zkušeností, nabídka služeb, partnerství na projektech, vliv na rozhodování atd. Na základě toho lze konstatovat, že čerpání prostředků z evropských fondů nestátním neziskovým organizacím výrazně přispělo k budování jejich public relations.

#### 4.9 Motivace NNO žádat či nežádat o grant z evropských fondů v dalším programovacím období

Granty z Evropské unie jsou významným zdrojem financí pro mnohé organizace. Pouze šest respondentů (13 %) neplánuje žádat o granty v programovém období 2007 – 2013. V době uskutečňování rozhovorů ještě nebylo nové programové období vyhlášeno. Tato nejistota vedla k některým záporným odpovědím. Respondenti uvádějí i jiná zdůvodnění negativních odpovědí: „Jeden projekt stačí a dále pokračuje“ nebo nepříznivá zkušenost: „Náročnost zpracování projektu neodpovídá situaci, příliš velká administrativa.“

Tabulka č. 12: Důvody, proč žádat o grant z Evropské unie v období 2007 - 2013

Odůvodnění žádosti o grant v dalším období	Počet odpovědí
Potřeba finančních prostředků, „dobré peníze“	14
Rozvoj organizace v různých oblastech	10
Shoda aktivit a poslání organizace s programovou náplní grantů EU	9
Pokračování aktivit započatých v minulém období	7
Jedinečnost evropských programů ve srovnání s jinými možnostmi	6
Dobré zkušenosti z předchozích projektů	5
Dlouhodobý zdroj financí	3
Udržení konkurenceschopnosti	2
Možnost účastnit se na rozhodování	1
Možnost uskutečnit koaliční, síťové projekty	1

Většina respondentů zamýšlí v dalším období žádat o granty. Nejvýznamnějším důvodem je potřeba získat finanční prostředky. Evropské granty představují pro respondenty dlouhodobý stabilní zdroj financování velkého objemu. Pro mnohé organizace jsou nejdůležitějším zdrojem financování. Za výhodu některých je považována možnost hrazení provozních nákladů, nejdostupnější jsou pro NNO ty, které nevyžadují kofinancování. „První program se velmi osvědčil, finančně není potřeba kofinancování, nemusíme si půjčovat peníze.“ Projekty z grantů EU přinášejí možnost rozvoje organizace. Organizace mohou rozvíjet a rozšiřovat současné programy a aktivity, zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, navýšit počet zaměstnanců, umožnit odborné vzdělávání pracovníků, zkvalitnit pracovní prostředí a vybavení provozu, zajistit PR aktivity či modernizovat informační technologie. „Prostředky z EU umožňují rozvoj organizace (rozšiřování služeb, investice), ostatní prostředky budou využity na zajištění základního cíle organizace (poskytování sociálních služeb).“

V odpovědích mezi řádky lze vyčíst uvědomění si jedinečnosti těchto projektů v porovnání s jinými dostupnými zdroji financování. Programy Evropské unie jsou jedinečné v souvislosti s objemem poskytovaných financí, stabilitou a dlouhodobostí financování a programovou náplní. „Je to zdroj velkého objemu peněz na delší období (české nadace/ministerstvo nemůžou tolik dát), umožňuje uskutečnit programy koaliční (síťové).“ „Zajímavá možnost financování, v ČR se takový zdroj zejména pro malé NNO nenajde.“ Dobrá zkušenost s předchozími programy respondenty motivuje k dalším využívání těchto programů.

„Máme zkušenosti, stojíme o prostředky, chceme rozvoj programů díky grantům. Když už víme, jak to funguje, chceme prostředky využívat dál.“ Čerpání financí z programů Evropské unie přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti neziskových organizací. Na druhou stranu představuje tlak prostředí. „Všichni ostatní z podobné oblasti žádají také – nemůžeme si dovolit nepožádat.“

Tuto část zjištění lze uzavřít pozitivním konstatováním jednoho respondenta: „Baví nás to, chceme pokračovat v rozjetých projektech, chceme posunout organizaci dál, myslíme si, že děláme dobrou věc, chceme dále rozšiřovat své znalosti.“

#### 4.10 Spokojenost se zaměřením programů Evropské unie

Programy Evropské unie jsou zacíleny na různé oblasti činností neziskových organizací. Téměř dvěma třetinám (64 %) dotazovaných zaměření těchto programů vyhovovalo. To se už nedá jednoznačně tvrdit o hodnocení nových výzev pro operační programy nového programovacího období 2007 – 2013. V této souvislosti ze strany NNO zaznívají stesky nad tím, že např. na OP RLZ přímo žádný nový program nenavazuje, což se může odrazit v nutnosti ukončit některé programy a propustit lidi, apod. Jako nejčastější důvody spokojenosti uvádějí shodu s vlastní programovou náplní, s cíli a posláním organizace.

„To nastavení, které nyní skončilo, nám vyhovuje. To, co se chystá na období 2007 – 2013, bude problém. Jsou zakládána nová Ekocentra, jsou peníze na budovy, ale nebudou peníze na lidi a taky špatný přístup ministerstva. Mohli jsme dělat to, co jsme chtěli, nemuseli jsme měnit činnost, mohly se udělat instalace obnovitelných zdrojů.“

Dále respondenti uvádějí finanční důvody, např. vyhovující systém plateb a možnost čerpat prostředky na tzv. „tvrdé“ projekty.

Hlavním důvodem nespokojenosti se zaměřením programů Evropské unie je neshoda s náplní aktivit neziskových organizací. Dotazovaní v programech postrádají některé konkrétní oblasti: neformální vzdělávání a mimoškolní výchova, přímá podpora činnosti mládeže, služby pro rodinu, podpora rodin s dětmi do 6 let. „Programy nesměřují přímo k činnosti ekologických neziskových organizací, musí se vyvíjet další aktivity, abychom mohli využívat

granty.“ Jinému respondentovi nevyhovují „omezené priority programů, hodně zaměřené na vzdělávání, což vede k přesycení a k velkému množství nabídek v okruhu vzdělávání, nastává problém nalákat lidi na akce, semináře...“ Řešením by mohla být větší flexibilita programů Evropské unie. „Nevyhovuje nám malá pružnost. Bylo by třeba více reagovat na možnosti a potenciál daného prostředí.“ Problematickým se jeví též malá podpora tzv. „měkkých“ projektů.<sup>6</sup>

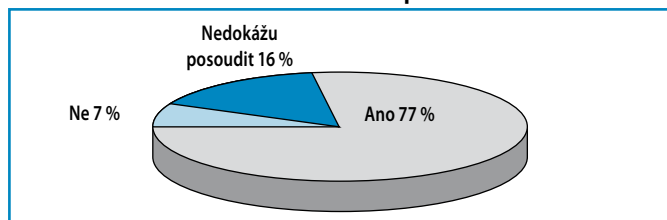
„Je třeba kvalitativnější posun, s kvantitou jsme spokojeni, nelze kombinovat tvrdé a měkké projekty.“ „Pro naše zaměření chybí dostatečná podpora v programových dokumentech, implementační dokumenty nereflektují způsoby a možnosti financování NNO – např. nemožnost předfinancování měkkých projektů.“

Souhrnně je tedy možno konstatovat, že převažuje spokojenost s obsahovým zaměřením projektů v minulém programovacím období, rozpaky se projevují u obsahového zaměření projektů v novém programovacím období 2007 – 2008, a to v souvislosti s jejich vzájemnou neprovázaností vedoucí k nemožnosti pokračovat v rozvíjení už realizovaných projektů.

#### 4.11 Udržitelnost projektů a jejich další financování

Programy Evropské unie představují významný zdroj financování činností neziskových organizací. Avšak zároveň se jedná o zdroj ohraničený časem, proto vyvstává otázka udržitelnosti nastartovaných projektů a jejich dalšího pokračování. Podle většiny respondentů (77 %) jsou jejich projekty udržitelné i po skončení financování z Evropské unie.

Graf č. 3: Udržitelnost nastartovaných projektů po skončení financování z fondů Evropské unie



Neziskové organizace nejsou ve většině případů závislé pouze na jednom zdroji a plánují využívat různé zdroje financování pro udržení stávajících aktivit. Nejčastěji chtějí žádat granty z veřejných rozpočtů a nadací, případně financovat projekty z výnosů z vlastní činnosti. Mezi jinými zdroji se objevuje fundraising formou individuálního dárcovství, sponzoringu, firemního dárcovství atd.

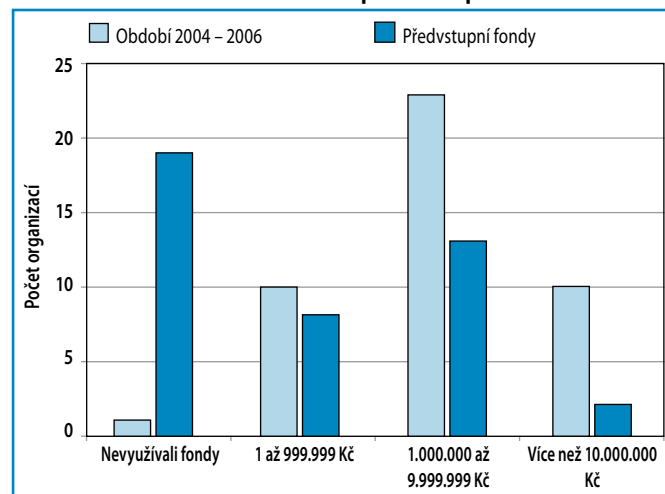
Tabulka č. 12: Plánované zdroje financování

Zdroje dalšího financování	Počet odpovědí
Veřejné rozpočty	30
Granty nadací	24
Výnosy z vlastní činnosti	24
Další zdroje EU	21
Norské/švýcarské finanční mechanismy	15
Jiné zdroje	12

#### 4.12 Finanční stránka realizovaných projektů

Neziskové organizace realizovaly projekty v rámci předvstupních fondů do roku 2004 a v programovém období 2004 – 2006. Průměrně organizace čerpaly 6,4 milionu korun v minulém programovém období a 1,8 milionu z předvstupních fondů. Téměř polovina dotazovaných (45 %) nevyužívala předvstupní fondy. Dotazované organizace realizovaly zejména projekty většího rozsahu, jejichž rozpočet se pohyboval v rozpětí mezi jedním až deseti miliony korun.

Graf č.4: Získané finance v projektech realizovaných v období 2004-2006 a v rámci předvstupních fondů



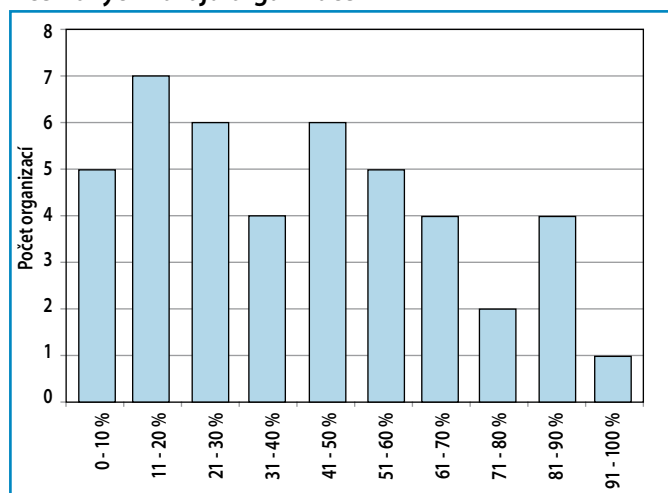
6 Měkké projekty jsou projekty neinvestiční povahy (např. program vzdělávání), tvrdé projekty jsou projekty povahy investiční (např. stavba budovy).

### 4.13 Podíl financí z Evropské unie na celkových zdrojích neziskové organizace

Diverzifikace zdrojů neoddelitelně souvisí s fungováním neziskových organizací. Pro udržitelnost činností a projektů je nezbytné čerpat finance z různých zdrojů.

Pro většinu dotazovaných (63,6%) představují zdroje z Evropské unie méně než polovinu celkových zdrojů organizace. Pouze v jedné organizaci výrazně převažují zdroje z Evropské unie a tvoří více než 90 procent příjmů. Respondenti průměrně odhadují, že podíl evropských zdrojů činí 44% z celkových příjmů.

**Graf č.5 : Odhad procenta finančních zdrojů EU z celkových zdrojů organizace**



## 5 Hlavní zjištění: Dopady projektů financovaných z EU na nestátní neziskové organizace

### 5.1 Přínosy

Závěr výzkumu zjišťoval, které uskutečněné změny v organizaci považují respondenti za významné a jak celkově hodnotí přínos projektů. Ve většině případů se objevovaly kladné ohlasy a převažovala přínosnost realizovaných projektů. Opakovaly se již výše uvedené oblasti chodu organizací, ale objevily se i dosud nezmiňované. Nejdůležitějším se zdá být rozvoj organizace a aktivit a s nimi spojená finanční stabilita a udržitelnost aktivit. „Byly nastartovány nebo se mohly lépe rozvinout některé důležité aktivity.“ „Díky fondům se zlepšila udržitelnost organizace.“ „Dlouhodobější finanční stabilita díky víceletému období EU fondů.“ „Nastal rozvoj organizace obecně, posí-

lení kapacit organizace, rozvoj nových programů, což vedlo k nabídce služeb pro větší počet klientů.“ Projekty z grantů Evropské unie jsou významným zdrojem financí, který měl vliv na celkové financování organizace. „Změnilo se financování neziskové organizace. Evropské fondy se stávají pevnou součástí rozpočtu. Předtím bráno jako finance navíc, teď je s nimi počítáno i do budoucna.“

Dalším přínosem je personální rozvoj organizace a zvyšování kvalifikace pracovníků. Organizace přijaly nové zaměstnance. „Máme nyní dvojnásobný počet zaměstnanců. Poprvé po 25 letech činnosti jsou řádně k dispozici prostředky na výplaty.“ „Mohli jsme si dovolit další aktivity jako školení zaměstnanců ... pořízení odborných materiálů.“ „Zvýšila se kvalita aktivit organizace, rovnoměrné rozložení lidských zdrojů, rozvoj vzdělávání, např. manažerské kurzy.“

Významné změny nastaly v oblasti řízení, organizační struktury, strategického plánování, koordinace aktivit, vnitřní komunikace, koncepčních činností a delegace kompetencí. Dochází k profesionalizaci vedení neziskových organizací. V organizacích vznikají nové organizační články a mění se projektové vedení. „Naučili jsme se být strategickými partnery. Zlepšují se organizační a komunikační toky uvnitř i vně ekologické neziskové organizace.“ „Urychlily se nutné organizační změny. Vznikl nový organizační článek, který převzal celý významný projektový komplex existující 15 let.“ „Lepší strategické plánování. Daří se nám udržet linii aktivit. Lepší řízení lidských zdrojů a delegování kompetencí.“

Projekty měly vliv i na image a public relations (PR) organizace: „Díky grantům jsme se dostali do povědomí lidí, rozšířily se možnosti, hnutí má větší vážnost.“ Zlepšila se propagace neziskových organizací, důraz je kladen na PR aktivity. Organizace získávají větší prestiž v očích široké veřejnosti i partnerů. „Evropské fondy pomohly v propagaci sdružení.“ „Zvýšení povědomí o činnosti organizace, větší zájem o nás.“

Neziskové organizace pochopily potřebu profesionalizace. Evropské fondy jim usnadnily přechod od výlučně dobrovolnické činnosti k profesionálně vedeným aktivitám. „Do realizace projektů jsme pracovali jen na bázi dobrovolníků, bez zaměstnanců. Více jsme se zaměřili na získávání finančních prostředků z dalších zdrojů (nadace, fondy, sponzoring).“ „Zprofesionalizování dobrovolnických aktivit, možnost dalšího rozvoje našich aktivit, který by nebyl možný bez zdrojů z evropských fondů.“

Nastává formalizace aktivit, nutností je přijímání standardů kvality. „Mění se struktura organizace v souvislosti s realizovaným strategickým plánováním organizace s důrazem na standardy kvality a evropské standardy poskytovaných služeb.“ „Nutnost rozdělení kompetencí a vytvoření nových interních směrnic.“

Projekty umožnily rozvoj spolupráce s různými subjekty nejen v rámci ČR, ale i v zahraničí. „Získali jsme nové kontakty a možnosti nové spolupráce. Rozvíjí se spolupráce s rakouskými subjekty.“ „Kladně hodnotím spolupráci s ostatními organizacemi, získání kontaktů a navázání spolupráce se subjekty ze zahraničí (při společných seminářích apod.).“

## 5.2 Slabiny

Jako nejzávažnější problém respondenti vnímají nadměrnou a složitou administrativu spojenou s realizací projektů. „Hlavní negativní zkušenost s evropskými fondy je nadměrné administrativní zatížení.“ Téměř třetina dotazovaných (29 %) sdílí obdobný názor. „Největším problémem je administrativa pro EU, vyžadované studie proveditelnosti apod. Předfinancování také vnímáme jako problém. Nejsme spokojeni se spoluprací s Ministerstvem pro místní rozvoj.“ Organizacím vznikají nové povinnosti v souvislosti s realizací projektů. Kromě administrativy je to např. znalost cizích jazyků nebo poskytování různých informací. „Zvýšila se administrativa, přijali jsme více lidí, ale na druhou stranu jsme je mohli lépe proškolit. Vznikla náročnost na znalost cizích jazyků. Přibyla nutná byrokracie.“ Respondenti pociťují obavy v souvislosti se současnou a budoucí realizací projektů. „Rozšířil se počet pracovníků, narostla organizace, a nyní bude nutné uživit více lidí.“ „Narostla byrokratizace fungování, máme více organizačních pracovníků. Flexibilita projektů se zdá malá. Pociťujeme obavy z podmínek poskytování financí – trestní odpovědnost, sankce.“ Jeden z respondentů přiznává personální problémy: „V organizaci panuje větší nervozita a napětí mezi zaměstnanci.“

Abychom nekončili kapitolu negativními zkušenostmi, uzavřeme ji smířlivým citátem jednoho z respondentů: „Administrativní a organizační náročnost celého projektu v konečném důsledku zvýšila kapacitu naší organizace pro realizaci dalších aktivit.“

## 6 Případové studie

V závěru uvádíme dvě krátké případové studie neziskových organizací, které nabízejí hlubší vhled do zkoumané problematiky. Studie přinášejí konkrétní problémy a jejich možná řešení a doporučení pro praxi. Jedna organizace má spíše pozitivní zkušenost, druhá pociťuje malý přínos z realizace projektů.

### 6.1 Případová studie 1: „Přínos je mizivý“

Respondent má dlouhodobou zkušenost s realizací projektů z různých programů Evropské unie v rámci předvstupních fondů i v minulém programovém období. Organizace celkově získala 30 až 40 milionů korun. Finance z Evropské unie představují přibližně 70 % celkových zdrojů. Jedná se o organizaci, která pracuje zejména na bázi dobrovolnictví. Zaměstnává 10 pracovníků včetně fundraisera, který má na starosti vyhledávání zdrojů.

V hodnocení programů Evropské unie převládají negativa. „Přínos je mizivý. ... Hlavním záporem je náročná tvorba projektu, zbytečně velká byrokratická náročnost ve fázi tvorby i realizace projektu.“ Respondent uvádí, že administrativa zabere třetinu činností z realizace projektu. U různých projektů jsou vnímány různé problémy. „Časové a materiální investice věnované na přípravu projektu jsou, vzhledem k nejistému výsledku podpory projektu, velmi riskantní (Phare, Phare Access). Administrativa kolem realizace projektu je nesmyslná a zabírá více jak polovinu kapacity pracovníků z projektu zaplacených (OPRLZ). Obecně se u těchto organizací setkáváme s tím, že nikoho nezajímají výsledky, nýbrž to, zda byly finance řádně utraceny. Naopak u Transition Facility jsou po nás požadována nesmyslná vyhodnocování úspěšnosti všech výstupů projektu.“

Jedním z řešení náročné administrativy se zdá být **partnerství na projektu**. Respondent upřednostňuje partnerství s neziskovými organizacemi před veřejnou správou. „Pozice partnerů je často významně jednodušší z hlediska administrativní náročnosti – je pravděpodobné, že partnerům může realizace projektu skutečně pomoci. Partnerství s veřejnou správou je obtížnější z hlediska jejich složitějšího rozhodování, schvalování či jejich rozpočtových pravidel než partnerství s NNO.“

Mezinárodní spolupráce a možnost získat zkušenosti v rámci předvstupních fondů hodnotí respondent pozitivně. Současné programy nepřinášejí žádné nové dovednosti a kladné zkušenosti. „Díky realizaci projektů Phare jsme

*měli možnost získávat zkušenosti od nám podobných NNO v Evropě. Efekt realizace stávajících programů je mizivý. Nic nového nám krom spousty někdy si i odporujících administrativních pravidel a požadavků nepřinesl.“*

Jak je zmíněno výše, organizace je vystavěna zejména na dobrovolnické bázi. Realizace neměla vliv na spolupráci s dobrovolníky. „...realizace našich projektů jim poskytla řadu nových tiskových materiálů, které jsme vydávali. Systémově však jejich aktivity neovlivnila. Spíše je možné, že vzhledem k náročnosti administrace projektů bylo na klasickou práci s dobrovolníky méně času.“

Organizační struktura ani image organizace se nezměnily. V souvislosti s realizací projektů z fondů Evropské unie je vnímáno pozitivně to, že byli přijati noví pracovníci a rozvinuly se nové aktivity. „Udělal se nábor nových lidí, přeškolení stávajících, vznik nových aktivit speciálně pro fondy.“

Stejně jako mnohé další, i tato organizace vnímá negativně administrativu spojenou s realizací projektů z grantů Evropské unie. Jako řešení respondent vidí rozložení administrativy mezi více subjektů v rámci partnerství s jinými neziskovými organizacemi. Partnerství s veřejnou správou je obtížnější. Hlavním přínosem je možnost mezinárodní spolupráce, zaměstnání nových pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace a vznik nových aktivit.

Případová studie podle našeho názoru výstižně ilustruje, jak zatěžující může být administrace projektu financovaného z fondů EU pro relativně malou neziskovou organizaci a jakým způsobem je byrokratické nastavení financování nemotivující pro převážně dobrovolnickou organizaci, jejíž činnost je založena na nadšení, odhodlání a elánu lidí, kteří jsou rozhodnuti pracovat v souladu s posláním organizace.

## 6.2 Případová studie 2: „Jednoznačně přínosné“

Jedná se o menší organizaci, která zaměstnává pracovníky na 4,5 plných úvazků. Spolupracuje s pěti dobrovolníky. Organizace dosud realizovala dva projekty z Evropské unie. Z předvstupních fondů získala 39 000 Kč a v minulém programovacím období 2,1 milionu Kč. Dalšího projektu se zúčastnili jako partneři. Prostředky z Evropské unie tvoří přibližně 40 % zdrojů organizace. Fundraisingem se zabývá zejména předseda organizace ve spolupráci s dalšími pracovníky.

Respondent se přiklání k pozitivnímu hodnocení programů Evropské unie. Ač vnímá i mnohé nedostatky, považuje programy za „jednoznačně přínosné“ zejména co se týče objemu získaných prostředků, možnosti realizovat nové aktivity, pořídit si technické vybavení a rozvíjet lidské zdroje. „Vzhledem k většímu objemu peněz, než kdy bylo možno získat od nadací nebo veřejných zdrojů z ČR, umožnila podpora realizaci řady aktivit ve prospěch životního prostředí, vybudování ekoporadny, technické dovybavení (třeba dataprojektor bychom asi z jiných zdrojů nedokázali pořídit). Hlavně pak ale rozvoj lidských zdrojů – posílení pracovního týmu, slušný plat na úrovni průměrného platového ohodnocení (do té doby bylo podprůměrné). Mohli jsme vydávat více publikací, pořádat výstavy a zefektivnit přednášky.“

Phare byl první projekt z grantů Evropské unie, který organizace realizovala. Podle vlastních slov z něho získali „málo peněz a kritéria se měnila tak, jak si úředníci určili.“ Kladem bylo, že „to ale nebylo příliš administrativně složité“. Na rozdíl od programu Interreg, kterého se zúčastnili jako partneři: „Projekt byl výrazně administrativně náročný pro nositele projektu. Na druhou stranu jsme se naučili některé věci pro realizaci dalších projektů.“ Organizace tak získala zkušenosti pro realizaci vlastního projektu OP RLZ. „...opět se projeví měnící se požadavky úředníků Ministerstva životního prostředí, zvláště palčivé pak v oblasti dokladování a účtování. Patrně některé věci byly i nad rámec požadavků EU, třeba sledování pohlaví nebo věkové kategorie na prezenčních listinách při akcích aj. Přínosem ale byl příznivý mix – zaplacení pracovní síly a současně i zázemí kanceláře.“

V rámci realizace projektů z evropských grantů se zlepšila spolupráce s jinými neziskovými organizacemi a byla navázána nová partnerství. „Díky tomu, že projekt ESF byl síťový, rozvinuli jsme také spolupráci mezi podobně zaměřenými organizacemi nejen v našem regionu.“ Rozvítelo se též partnerství s veřejnou správou. „Ze strany Krajského úřadu šlo zpočátku spíše o formalitu, která byla rozvíjena jen díky osobní zainteresovanosti pracovnice příslušného odboru. Snažili jsme se ale více či méně úspěšně během dvouletého projektu z ESF vedení kraje postupně přimět ke konkrétnějším formám spolupráce. ... Kraj nás musel akceptovat jako partnera.“ Významným se zdá být i zlepšení image a akceptace organizace v očích různých subjektů. „Protože naše organizace kromě jiného vstupuje do správních řízení při obhajobě životního prostředí a pro-



tože je i médií tlačena do role vyhraněné opozice, měla u regionálních politiků, některých úředníků státní správy a samosprávy *image problémového hráče, spíše potíživý*. Projekty ESF, ale i Interreg alespoň částečně toto překonaly, umožnily ukázat skutečné spektrum naší činnosti a odborný potenciál našich pracovníků a členů. U veřejnosti pak větší prezentace našeho ekoporadenství rovněž zlepšila *image sdružení*.“

V rámci ekologické oblasti respondent pociťuje nespokojenost se změnami řídicích subjektů programů. „*Převedení některých programů z ministerstev na kraje vnímám negativně. Hejtmanství bohužel ještě ve většině nevnímají potřeby organizací působících na poli ekologické výchovy a osvěty*.“

Realizace projektů přinesla pracovníkům organizace nutnost osvojit si nové (někdy i nežádané) dovednosti. „*Museli jsme se naučit zpracovávat komplikovanou administrativu těchto projektů. Během nich jsme však zároveň mohli absolvovat řadu vzdělávacích seminářů s velkým spektrem dovedností (práce s klientem, tisková práce, plánování aj.) a také zvyšovat odbornou kvalifikaci pracovníků*.“

Respondent se zamýšlí nad zaměřením programů Evropské unie. Nedostatek shledává v „*malém zájmu ministerstva o prosazování českých zájmů v Evropské unii*“. Programy vnímá *jako málo flexibilní a orientované pouze na určité obory*, což způsobuje přemíru aktivit v určitém úzkém poli zájmu a nedostatečné pokrytí potřeb jiné oblasti. Udržitelnost stávajících projektů je ohrožena změnami zaměření podporovaných projektů a nedostatečnou možností získat zdroje jinde. „*Díky nastavení podmínek OP RLZ v části „Environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty“<sup>7</sup> (dále jen EVVO) se v republice objevily desítky ekoporaden a dalších ekocenter, nastal až bouřlivý vývoj ekoporadenství. Avšak jen část z nových ekoporaden poskytuje skutečně kvalitní služby, po skončení projektu pak nejspíše zaniknou. Bohužel potíže budou mít i organizace, které byly ekoporadnami před rozběhem programu, tento jim umožnil služby rozvinout a zkvalitnit a najednou program skončil. V nově definovaných operačních programech se již díky přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy,*

*chovy, ale i Ministerstva životního prostředí tento program neobjevuje. Naopak budou nabízeny milionové prostředky na stavbu či rekonstrukce ekocenter bez zajištění lidských zdrojů. V podmínkách ČR bez veřejné podpory zatím není činnost ekoporadenských center samofinancovatelná. Je jen několik krajů, které podobné aktivity v rozumné míře podporují. Paradoxně i přesto, že neziskovky uvádí do praxe různé krajské plány na podporu EVVO*.“

Zaměření programů Evropské unie se respondentovi jeví jako hrozba pro udržitelnost projektů. Řešením se zdá být větší flexibilita v souvislosti s potřebami cílových skupin a širší oblast aktivit, které by programy Evropské unie organizovaly. Nutné je též větší sladění činností mezi řídicími subjekty programů, ministerstvy, veřejnou správou a neziskovými organizacemi. Patrné je to na příkladu ekoporaden, jejichž základ vychází z rozvojového programu ministerstva a která byla nadměrně podporována programy Evropské unie, avšak bez návaznosti v dalším programovacím období. Jejich další existence je ohrožena nedostatkem zdrojů na budoucí realizaci. Respondent vidí řešení udržitelnosti těchto aktivit ve větší podpoře ze strany krajů. Ve vztahu k řídicím subjektům respondent shledává další negativní zkušenost, a to měnící se požadavky ministerstev během realizace projektů. Zde se nabízí řešení v podobě jednoznačnějších neměnných pravidel. Hlavním přínosem je velký objem financí, které byly získány z grantů Evropské unie. Organizace mohla zaměstnat nové pracovníky, zaplatit jim odpovídající mzdy, zabezpečit chod kanceláří, pořídit si nové vybavení a realizovat vlastní aktivity. Také se zlepšila její *image*, která byla před realizací spíše negativní.

## Závěr

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo ověření či vyvrácení hypotézy, že financování projektů nestátních neziskových organizací z fondů Evropské unie má významný vliv na organizační strukturu a celkový chod organizace. Tuto hypotéz se nám podařilo potvrdit, nicméně je nutno na tomto místě opět zopakovat, že, vzhledem ke způsobu vzorkování a charakteru kvalitativní strategie výzkumu, nelze celkové výstupy výzkumu generalizovat na celou ČR. Jak bylo zmíněno v úvodu, veškeré výsledky je třeba chápat jako výzkumnou sondu, která doplňuje údaje publikované v publikaci „Dopady členství ČR v EU na NNO v programovacím období 2004 – 2006“ publikova-

<sup>7</sup> Jedná se o rozvojový program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy „Podpora environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty“ (EVVO), v rámci kterého ekologicky zaměřené neziskové organizace realizují projekty ekoporadenství apod. Více viz <http://www.msmt.cz/vzdelavani/rozvojovy-program-msmt-podpora-environmentalnihovzdelavani-vychovy-a-osvety-evvo-ve-skolach-v-roce-2008>.

né Úřadem vlády ČR v roce 2007 o nový pohled a další relevantní data.

Mezi obecné pozitivní dopady čerpání fondů Evropské unie na nestátní neziskové organizace lze řadit možnost získání velkého objemu finančních prostředků na dobu delší než je obvyklý jeden rok u jiných grantových zdrojů. Tyto zdroje je možné využít i na drobné investice (jako je např. vybavení kanceláří apod. ). Díky prostředkům z EU je možné rozvíjet stávající i zcela nové aktivity NNO, je tedy možné zaměstnat nové zaměstnance na nově vzniklá pracovní místa, stejně jako dále vzdělávat stávající zaměstnance. To logicky vyvolává změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací, vznik nových pozic ovlivňuje vymezení kompetencí a odpovědnosti, vznikají např. nové organizační jednotky organizace, což často vede k profesionalizaci organizace (přechod od čistě dobrovolnických aktivit k profesionálnímu vedení NNO).

Mezi obecnými negativními dopady čerpání fondů Evropské unie na nestátní neziskové organizace lze uvést nadměrný nárůst administrativy, spojený s přípravou, průběžným monitorováním i závěrečným hodnocením jednotlivých projektů. Také obsahové zaměření programů je chápáno jako neflexibilní, úzce specializované, které v konečném důsledku nepodporuje udržitelnost projektů v delším časovém období, případně neumožňuje jeho další podporu z projektů v novém programovacím období 2007 – 2013. Respondenti uvádějí dále negativní zkušenosti s řídicími subjekty rozdělování prostředků z evropských fondů, protože jsou vystaveni neustále se měnícím požadavkům ministerstev. Za vlastní slabinu NNO při přípravě a plánování projektu podpořeného z fondů EU lze označit neodhadnutí zdrojů, a to jak personální, tak prostorových i finančních.

Řešením výše zmíněných negativních dopadů by mohlo být rozložení administrativy mezi více subjektů v rámci partnerství s jinými organizacemi, kvalitní příprava celého projektu, které by mělo být motivováno faktem, že nejdůležitější není získat peníze, nýbrž dotáhnout projekt úspěšně do konce, případně zajistit jeho trvalou udržitelnost. Nástrojem navrhovaného řešení je výběr schopných

administrátorů evropských projektů a operativní schopnost adaptovat organizační strukturu organizace.

## **Seznam zkratk**

CRR	Centrum pro regionální rozvoj
CVNS	Centrum pro výzkum neziskového sektoru
ESF MU	Ekonomicko správní fakulta, Masarykova univerzita
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
JPD	Jednotný programový dokument
NNO	Nestátní nezisková organizace
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
OP RLZ	Operační program rozvoje lidských zdrojů
PR	Public Relations
ROP	Regionální operační program
SROP	Společný regionální operační program

## Příloha 1. Dotazník Financování neziskových organizací z evropských fondů

Název neziskové organizace: .....

1. Jaký je obor vaší činnosti: .....

2. Jaké je poslání vaší neziskové organizace: .....

.....

3. Kolik zaměstnanců je ve vaší organizaci? Odhadněte počet plných úvazků): .....

4. Kolik dobrovolníků je ve vaší organizaci ? .....

5. Začneme otázkami ohledně financování vaší organizace z evropských fondů. Kolik projektů jste realizovali s finanční podporou zdrojů Evropské unie? Uveďte všechny zdroje z EU.

1  Jeden *POKYN: přejděte na otázku č. 7 a)*

2  Dva

3  Tři

4  Čtyři

5  Více

6 a) Zhodnoťte prosím složitost projektů. Rozhodněte, který z projektů financovaných z Evropské unie byl pro vás z hlediska zpracování grantové žádosti:

1 nejjednodušší:.....

2 nejsložitější:.....

6 b) Co se týče zpracovávání monitorovacích zpráv, který projekt shledáváte jako:

1 nejjednodušší:.....

2 nejsložitější:.....

7 a) Rádi bychom zjistili vaši spokojenost s grantovými programy. Do jaké míry jste spokojeni s grantovým procesem (tedy s grantovou žádostí, její strukturou a vyžadovanou projektovou dokumentací)?

Jste

1  naprosto spokojeni

3  spíše nespokojeni

2  spíše spokojeni

4  naprosto nespokojeni

7 b) Jak jste spokojeni s požadavky ze strany řídicích subjektů v průběhu realizace projektu?

Jste

1  naprosto spokojeni

3  spíše nespokojeni

2  spíše spokojeni

4  naprosto nespokojeni



- 12 a) Výše uvedenou činnost tedy nevykonává pracovník na plný úvazek. Uveďte prosím, jakou část pracovního úvazku (v %) tato činnost zaměstnanci zabere? .....
- 12 b) A jakou funkci tento pracovník v organizaci zastává? .....
13. Je ve vaší organizaci zaměstnanec, který se zabývá na plný úvazek přípravou projektů financovaných z Evropské unie?
- 1  ano      *POKYN: přejděte na otázku č.14*
- 2  ne
- 13 a) Výše uvedenou činnost tedy nevykonává pracovník na plný úvazek. Uveďte prosím v procentech, jakou část pracovního úvazku tato činnost zaměstnanci zabere? .....
- 13 b) A jakou funkci tento pracovník v organizaci zastává? .....
14. Odhadli jste ve svých projektových záměrech správně zdroje, které bude realizace vyžadovat? Berte v úvahu různé zdroje (např. personální apod.).
- 1  ano                      *POKYN: přejděte na otázku č.15*
- 2  ne
- 3  Nedokážu posoudit      *POKYN: přejděte na otázku č.15*
- 14 a) Můžete prosím říci konkrétně, v čem jste kapacity odhadli nesprávně? .....
- .....
15. Korespondují obsahově projekty financované z evropských fondů s aktivitami, které jste vykonávali před jejich příchodem?
- 1  ano      *POKYN: přejděte na otázku č.16*
- 2  ne
- 15 a) Co vás vedlo k tomu, že jste změnilí aktivity vaší organizace?.....
- .....
- .....
16. Nyní se zaměříme na vztah vaší organizace k vnějšímu prostředí. Když se zamyslíte nad situací před a po realizaci projektů z evropských fondů, uveďte prosím, co se změnilo ve spolupráci vaší organizace s níže uvedenými subjekty:
- 16 a) s jinými nestátními neziskovými organizacemi: .....
- .....
- 16 b) s veřejnou správou: .....
- .....
- 16 c) s vládou a státními orgány: .....
- .....

16 d) s firmami: .....

.....

**17. Uvedte prosím, v rámci kterých programů Evropské unie jste realizovali projekty?**

**Předvstupní fondy:**

1  Phare

2  Sapard

**V letech 2004-2006:**

1  Equal

6  OPRLZ (Operační program rozvoje lidských zdrojů)

2  Fondy evropské komise

7  SROP (Společný regionální operační program)

3  Interreg

8  Jiné

4  Jednotný programový dokument

9  Nevím

5  Leader

**18 a) Kolik finančních prostředků jste získali z evropských fondů v minulém programovém období 2004 - 2006?**

.....

**18 b) Kolik finančních prostředků jste získali z předvstupních fondů ?.....**

**19 a) Chcete, nebo jste již požádali o evropský grant v programovém období 2007-2013?**

1  ano

2  ne

**19 b) Uvedte prosím důvody, které vás vedou k výše vybrané odpovědi:.....**

.....

.....

**20 a) Vyhovuje vám současné zaměření programů Evropské unie?**

1  ano

2  ne

**20 b) Uvedte prosím důvody, které vás vedou k výše vybrané odpovědi:.....**

.....

.....

**21 a) Jsou projekty, které jste nastartovali díky podpoře Evropské unie udržitelné i po skončení tohoto zdroje financování?**

1  ano

2  ne

*POKYN: přejděte na otázku č.22*

3  nedokážu posoudit

*POKYN: přejděte na otázku č.22*

**21 b) Pokud jsou vaše současné i minulé projekty udržitelné, z jakých zdrojů je financujete nebo plánujete financovat?**

- 1  výnosy z vlastní činnosti
- 2  granty nadací
- 3  veřejné rozpočty
- 4  další zdroje Evropské unie
- 5  norský/švýcarský finanční mechanismus
- 6  jiné zdroje

**22. Odhadněte prosím, jaký podíl finančních zdrojů vaší organizace tvoří prostředky z evropských fondů**

(v procentech)? .....

**23. Dostáváme se k poslední otázce. Zamyslete se nad situací ve vaší organizaci před a po realizaci projektů z evropských fondů. Změnilo se ještě něco jiného v chodu a aktivitách vaší organizace v souvislosti s financováním z evropských fondů?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Výzkumný tým vám velmi děkuje za spolupráci na výzkumu**

*POKYN: Přetlumočte respondentovi poděkování*

*POKYN: nezapomeňte vepsat vlastní dojmy, zhodnoňte rozhovor (na zadní stranu dotazníku)*

**(březen 2007)**

## **Příloha 2. Seznam tazatelů**

Almerová Veronika	Knödl Michal	Novotná Veronika	Šafář Petr
Ambrožová Pavla	Kohoutová Miroslava	Pavlík Michal	Špačková Kateřina
Bárta Milan	Komínková Petra	Pospíšilová Veronika	Špiritová Magdalena
Blatná Michaela	Koubová Helena	Příhoda Pavel	Tichý Rostislav
Brummer Stanislav	Kubíková Zuzana	Pudová Eliška	Václavová Markéta
Fichnová Kateřina	Luciuk Tomáš	Rašková Jana	Vojtová Jana
Hrůza Filip	Mikula Štěpán	Řehula Michal	Zich František
Janoušková Michala	Minář Martin	Smetana Pavel	Zvonková Zuzana
Jaroš Jiří	Mrkvicová Jana	Smutná Jitka	
Kasal Lukáš	Nahodilová Lenka	Svačinová Radka	











**CVNS je společným projektem  
Společnosti pro studium neziskového  
sektoru, o.s. a Katedry veřejné ekonomie,  
Ekonomicko-správní fakulty MU.**

**Posláním CVNS je trvalé  
a systematické zkoumání ekonomiky  
neziskových organizací  
v České republice  
a iniciování odborné i veřejné  
diskuse o společenském  
a hospodářském významu  
občanské společnosti.**

**CVNS podporují:**  
**Austrian Science and Research  
Liaison Office  
Grantová agentura České republiky  
Charles Stewart Mott Foundation  
Nadace Open Society Fund Praha  
Nadace VIA  
Spolkové ministerstvo pro vzdělávání,  
vědu a kulturu Rakouské republiky  
Trust for Civil Society in Central  
and Eastern Europe  
Velvyslanectví Spojených států  
amerických v Praze  
Vzdělávací nadace Jana Husa**

**Kontakt:**  
**Centrum pro výzkum neziskového sektoru  
Vinařská 3, 603 00 Brno  
Tel.: 542 210 075  
E-mail: [info@e-cvns.cz](mailto:info@e-cvns.cz)**

**[http:// www.e-cvns.cz](http://www.e-cvns.cz)**



**CENTRUM PRO VÝZKUM  
NEZISKOVÉHO SEKTORU**