

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrilometodějská teologická fakulta**  
**Katedra křesťanské sociální práce**

*Charitativní a sociální práce*

*Bc. Veronika Nakládalová, DiS.*

*Význam pozice fundraisera v konkrétní organizaci*

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci, 15. 4. 2021 .....

Bc. Veronika Nakládlová, DiS.

## **Poděkování**

Chci poděkovat paní Ing. Ester Danihelkové za pomoc, psychickou podporu, cenné rady a věcné připomínky, které mi při vedení této práce s ochotou poskytovala. Poděkování patří též panu řediteli organizace ISIS, z. s., Ing. Matouši Ryčkovi, bez jehož vstřícnosti a výborné spolupráce na výzkumu, by tato diplomová práce nemohla vzniknout. Za podporu při psaní diplomové práce děkuji též svým nejbližším.

# Obsah

Úvod.....	6
1. Financování neziskových organizací .....	8
1. 1. Zdroje financování NNO.....	9
1.1.1 Státní správa a samospráva .....	9
1.1.2 Evropská unie.....	9
1.1.3 Nadace a nadační fondy .....	10
1.1.4 Firmy a jednotlivci .....	10
1.1.5 Vlastní příjmy.....	11
1.2. Přehled výzkumů financování NNO v ČR.....	11
2. Fundraising.....	14
2.1 Význam fundraisingu .....	15
2.2 Etické zásady fundraisingu, etický kodex .....	16
2.3 Předpoklady úspěšného fundraisingu.....	18
2.4 Metody fundraisingu .....	20
2.4.1 Veřejná sbírka .....	20
2.4.2 Žádost o grant, žádost o dotaci.....	21
2.4.3 Osobní setkání .....	21
2.4.4 Prodej vlastních výrobků a služeb.....	21
2.4.5 Členské příspěvky .....	22
2.4.6 Direct mail – poštovní kampaň .....	22
2.4.7 Odkaz ze závěti .....	23
2.4.8 Online fundraising.....	23
2.5 Fundraising a public relations .....	24
2.6 Role fundraisera .....	25
2.6.1 Osobnost fundraisera a jeho kompetence.....	26

2.6.2 Úkoly fundraisera .....	27
2.6.3 Odměňování fundraisera .....	27
2.7 Fundraisingová strategie .....	29
3. ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s. ....	31
3. 1. Historie .....	31
3.2. Charakteristika .....	32
3.3 Orgány spolku .....	33
3.3.1 Valné shromáždění .....	34
3.3.2 Výbor.....	35
3.3.3 Předseda .....	35
3.3.4 Revizní komise .....	35
3.4 Financování organizace ISIS, z. s. ....	36
4. Výzkumná část .....	39
4.1 Stanovení cíle výzkumu .....	39
4.3 Metody výzkumného šetření .....	39
4.4 Výzkumný soubor .....	41
4.5 Etika a limity výzkumu .....	42
4.6 Výsledky výzkumu.....	43
4.6.1 Finanční závislost NNO na veřejných zdrojích.....	49
4.6.2 Touha po finanční nezávislosti.....	50
4.6.3 Finanční nejistota NNO.....	51
4.6.4 Účelovost finančních zdrojů.....	51
4.6.5 Nedostatečná spolupráce s členskou základnou v oblasti fundraisingu .....	51
4.6.6 Etické dilema se zavedením členského příspěvku .....	52
4.6.7 Využití metod fundraisingu.....	53
4.6.8 Korelace PR a fundraisingu.....	54
4.7 Diskuse .....	55

5. Závěrečné výstupy.....	60
5.1 SWOT analýza .....	60
5.2 Fundraisingový plán na období 2021-2023.....	61
5.3 Návrh pozice fundraisera .....	63
Závěr.....	65
Seznam zkratek .....	69
Seznam zdrojů .....	70
Seznam tabulek a grafů .....	75
Seznam příloh.....	76

## Úvod

Nevládní neziskové organizace mají v naší společnosti nezastupitelnou roli. Jelikož tyto organizace nejsou založeny za účelem zisku a nemají právní nárok na veřejné zdroje, musí si finanční zdroje zajišťovat samy. Některé organizace kvůli nedostatku finančních zdrojů bojují o přežití. Proto je potřeba, aby se nevládní neziskové organizace rozvíjely ve fundraisingové činnosti. Fundraising se zaměřuje na diverzifikaci zdrojů, která je klíčem k finanční nezávislosti a udržitelnosti organizací.

Diplomová práce se zabývá tématem financování organizace ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s. Cílem diplomové práce je *vytvořit pozici fundraisera v organizaci ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.*

Jelikož v organizaci pracuji na pozici sociální pracovnice, měla jsem za rok působení v organizaci možnost vysledovat, že organizace ISIS, z. s. není z hlediska financování dlouhodobě udržitelná. Jelikož jsem chtěla organizaci pomoci v lepší finanční stabilitě, rozhodla jsem se zabývat hlouběji tématem fundraisingu. Zjistila jsem, že pokud se organizace začne rozvíjet ve fundraisingové činnosti, má naději se do budoucna stát dlouhodobě finančně stabilní organizací. Téma diplomové práce jsem si zvolila na základě motivace pomoci organizaci vytvořit pozici fundraisera. Chtěla jsem se dozvědět, co všechno je potřeba připravit, aby mohla v organizaci tato pozice vzniknout, co pozice fundraisera obnáší a jakými konkrétními činnostmi se fundraiser při práci zabývá. Na všechny zmíněné otázky jsem se snažila najít odpověď při psaní diplomové práce.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Aby bylo možné realizovat výzkum a následně vytvořit pozici fundraisera, je třeba v teoretické části práce představit témata financování nevládních neziskových organizací, význam fundraisingu pro nevládní neziskové organizace, zdroje a metody fundraisingu a popsat roli fundraisera. Následně je představena historie, poslání, orgány spolku a financování organizace ISIS, z. s. Praktická část se skládá z obsahové analýzy hospodaření organizace ISIS, z. s. a dvou rozhovorů s ředitelem organizace. První z rozhovorů byl strukturovaný. Díky tomuto rozhovoru bylo možné zjistit odpovědi na otázky ohledně získávání finančních prostředků pro činnost organizace. Druhý rozhovor byl polostrukturovaný, tudíž zjišťoval problematiku financování organizace více do hloubky. Z výsledků výzkumu byla sestavena SWOT analýza, z níž vychází fundraisingový plán pro organizaci ISIS, z. s. na období let 2021-2023. Hlavním výstupem diplomové práce je popis

pozice fundraisera a konkrétních činností, které povedou k finanční udržitelnosti organizace ISIS, z. s.

Diplomová práce vychází z odborných monografií, z článků odborných periodik, z výzkumů financování nevládních neziskových organizací, z internetových zdrojů, ze sborníků, dále pak z online webináře, z materiálů organizace ISIS, z. s. (výroční zprávy a další interní materiály organizace) a z legislativních zdrojů platných k datu 17. 4. 2021.



# 1. Financování neziskových organizací

Úvodní kapitola je věnována financování nevládních neziskových organizací (dále jen NNO) z obecného hlediska. Uvedení do problematiky financování NNO je důležité pro pochopení dalších navazujících kapitol, už konkrétněji zaměřených. V další části kapitoly jsou představeny zdroje financování NNO, aby bylo možné lépe porozumět, odkud mohou NNO čerpat podporu. Závěr kapitoly je věnován výzkumům, které se zabývají financováním NNO v České republice (dále jen ČR).

V soustavě národního hospodářství se dělí neziskové organizace na veřejné a soukromé. Veřejné (vládní) neziskové organizace zaručují většinou výkon veřejné správy. V ČR jsou veřejné neziskové organizace zastoupeny následujícími právními formami: příspěvkové organizace a organizační složky státu a kraje. Soukromé (nevládní) neziskové organizace vznikaly tzv. „zdola“ na základě iniciativy občanů. Mezi nejznámější právní formy soukromých NNO patří zapsané spolky, obecně prospěšné organizace, nadace, nadační fondy, církve, náboženské společnosti a jejich účelová zařízení. Téma diplomové práce se bude dále zabývat pouze nevládními neziskovými organizacemi (Bachmann, 2011, s. 24).

Neziskový soukromý sektor je součástí národního hospodářství státu. Objektivní funkcí neziskového soukromého sektoru není dosahování zisku, ale společenského prospěchu. Nevládní neziskové organizace představují důležitou součást společnosti a ekonomiky našeho státu. Obvykle se zaměřují na oblasti: sociálních služeb, životního prostředí, vzdělávání nebo na občanský život společnosti. Cílem neziskových organizací je zejména uspokojovat potřeby společnosti. Jedná se o ty potřeby společnosti, které vládní instituce a soukromé subjekty naplňovat nechtějí nebo nemohou. K tomu, aby mohly NNO účinně naplňovat potřeby společnosti, potřebují ke své činnosti získat finanční prostředky, potřebné pro naplňování jejich poslání (Rebetak, Bartosova, 2019, s. 257).

Pro NNO je typickým rysem vícezdrojové financování, díky kterému může NNO získat finanční nezávislost a tím také zajistit udržitelnost. V případě, že je jakákoliv NNO závislá na jednom zdroji financování, i přesto že jde o státní dotaci, může se stát, že v případě krácení nebo zamítnutí daného zdroje, může dojít k samotnému ohrožení existence organizace. Vícezdrojové financování znamená, že NNO čerpá příjmy z několika zdrojů. Zdroje financování mohou pocházet jak z veřejných a zahraničních zdrojů, tak i z vlastních příjmů nebo z darů od jednotlivců nebo od firemních dárců (Skovajsa a kol., 2010, s. 144–158). Šedivý a Medlíková (2011, s. 66–67) dodávají, že nejde pouze o to, aby organizace čerpala z co

největšího počtu zdrojů, ale o to, aby sledovala také jejich poměrné zastoupení. V praxi je totiž možné se setkat s tím, že některé NNO sice čerpají finance z několika zdrojů, ale jeden ze zdrojů financování výrazně dominuje, tudíž je na něm existence NNO závislá a tím finančně nestabilní.

V této kapitole jsme se dozvěděli, jak by měla být NNO financována, aby byla stabilní a finančně udržitelná. Abychom si vytvořili o financování NNO celistvý obraz, v následující kapitole budou představeny základní zdroje financování NNO.

## **1. 1. Zdroje financování NNO**

Zdroje financování je možno rozdělit do několika různých kategorií. Abychom si udělali představu, odkud může NNO čerpat finance, použijeme členění zdrojů podle Machálka a Nesrstové (2011, s. 15-18):

### **1.1.1 Státní správa a samospráva**

Vláda ČR každoročně na začátku léta schvaluje dokument *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím*. V dokumentu jsou popsány prioritní oblasti, které vláda plánuje v příštím roce podpořit. K jednotlivým oblastem jsou přidělena ministerstva, která podporu NNO zajistí. Každý rok vláda ČR vydává dokument s názvem *Souhrnná informace o poskytnutých dotacích v rámci materiálu Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím*. Tento dokument je jakousi zprávou o financování NNO. Ukazuje tedy, na co byly finanční prostředky předešlý rok využity. Oba dokumenty jsou přístupné na webových stránkách Rady vlády pro NNO<sup>1</sup>. Veřejnou podporu je možné získat také skrze státní fondy nebo agentury, které většinou zřizují ministerstva. Dotační programy nabízí také kraje, města a některé obce (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 16-17).

### **1.1.2 Evropská unie**

Evropská unie (dále EU) realizuje kohezní politiku<sup>2</sup> takzvaných programových období. Cíle kohezní politiky EU se v sedmiletých cyklech mění a reagují na potřeby stávajících a přistupujících členů a celkového prostředí EU (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 20).

Ministerstvo pro místní rozvoj – Národní orgán pro koordinaci (MMR-NOK) zahájil v roce 2018 přípravu Dohody o partnerství na období 2021–2027. Dohoda o partnerství je strategický dokument. V dokumentu jsou stanoveny základní cíle, charakteristiky a parametry využívání

---

<sup>1</sup> <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/>

<sup>2</sup> Kohezní politika EU neboli politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti EU, je politikou, jejímž cílem je snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů, snížení zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů a posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti za účelem harmonického vývoje Evropské unie (Dotace EU, Kohezní politika [online]).

fondů EU v období 2021-2027. Dohodu o partnerství vypracovává každý členský stát EU v souladu s čl. 7 až 9 návrhu Nařízení Evropského parlamentu. Dle finální verze Dohody o partnerství je celková alokace tohoto období 21 miliard eur. Prostředky mají být využity v oblastech: Inteligentnější Evropa, Zelenější, bezuhlíková Evropa, Propojenější Evropa, Sociálněji Evropa a Evropa bližší občanům. Zdroje z rozpočtu EU na politiku soudržnosti pro období 2021-2027 poklesly pro ČR o 24 %, i přesto je tento zdroj finanční podpory pro NNO významný (Dotace EU, Evropské fondy v ČR [online]). Žádání o dotace z EU je u nás spojeno s vysokou administrativní zátěží. Předtím, než NNO o podporu z EU zažádá, měla by se zamyslet nad tím, jestli zvýšenou byrokratickou zátěž zvládne ustát (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 20).

### **1.1.3 Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy jsou filantropické instituce, definované jako účelová sdružení majetku, zřízené za účelem dosažení obecně prospěšných cílů (Boukal a kol., 2013, s. 134-137). Činnost nadace se váže na účel, za kterým byla založena (Vít, 2015, s. 62). Legislativa Nadace a nadačního fondu je upravena v § 306-401 NOZ. Podle Šedivého a Medlíkové (2012, s. 55) chce-li NNO získat podporu nadace či nadačního fondu, měla by kvalitně zpracovat projekt či žádost o grant. Vyplatí se také s pracovníky nadací a nadačních fondů aktivně komunikovat a na osobní jednání se vždy dobře připravit.

### **1.1.4 Firmy a jednotlivci**

Firemní a individuální dárci mají oproti jiným zdrojům výhodu, že jsou výrazně flexibilnější. Individuální dárci jsou navíc ochotni podporovat i kontroverzní témata, pro která ve veřejné politice státu či firemní strategii není prostor (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 17). Fundraisingová strategie organizace musí reagovat na potřeby organizace a její možnosti. Součástí Fundraisingové strategie organizace bývá strategie individuálního dárcovství, která představuje oslovování nových dárců a motivaci a udržení stávajících dárců. NNO se při volbě fundraisingové strategie organizace rozhoduje např. podle své velikosti či rozsahu působnosti (Boukal a kol., 2013, s. 84). Boukal a kol. (2013, s. 120) popisuje také strategii firemního fundraisingu. NNO se snaží navázat spolupráci s firemními subjekty a tuto spolupráci do budoucna udržet. Firmy jsou z hlediska fundraisingu klíčovými subjekty podpory NNO. V případě, že NNO osloví firmu s žádostí o spolupráci, měla by se snažit nejprve pochopit, jaký typ motivace k navázání vzájemné spolupráce firmu vede. Od toho se odvíjí další spolupráce.

### **1.1.5 Vlastní příjmy**

Finanční prostředky může NNO získávat také skrze výdělečné aktivity nebo členské příspěvky. Vlastní příjmy NNO mohou pocházet z prodeje výrobků či služeb, dokáže-li NNO zakomponovat takové aktivity do své činnosti a struktury organizace (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 18). Podle Boukala (2013, s. 151) patří k nejčastějším činnostem samofinancování také příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (kanceláře, nemovitosti, auta, přístroje, ...), příjmy z nehmotného majetku (patenty, licence, know-how) a příjmy z úroků z vkladů či jiných finančních aktivit.

Každá NNO má odlišnou strukturu zdrojů financování. Na základě struktury zdrojů a její analýzy je možné zjistit, do jaké míry je NNO závislá nebo naopak životaschopná (Ledvinová 2013, s. 30). Analýzou zdrojů a životaschopností organizace ISIS, z. s. se budeme dále zabývat v praktické části této práce.

## **1.2. Přehled výzkumů financování NNO v ČR**

V této kapitole prozkoumáme současný stav znalostí o financování NNO v České republice. Zaměříme se na výsledky jednotlivých výzkumů, abychom se mohli inspirovat nejnovějšími zjištěními týkajícími se financování NNO.

Novotný, Lukeš a kol. (2008) provedli výzkum se vzorkem 230 NNO. Cílem bylo identifikovat faktory, které ovlivňují úspěch NNO, a na základě těchto zjištění formulovat doporučení pro NNO směřující k jejich úspěšnějšímu fungování. Část výzkumu se věnovala oblasti financí a fundraisingu. Z výzkumu vyplynulo, že organizace poměrně málo využívají finančního plánování. Potvrdilo se, že většina NNO získává většinu zdrojů z veřejných rozpočtů, ale výše podílů ve struktuře zdrojů je u jednotlivých NNO rozdílná. Existují NNO, které jsou na zdrojích z veřejných rozpočtů závislé. Jiných zdrojů financování využívají NNO podstatně méně, avšak více NNO se začalo rozvíjet v oblasti samofinancování. Důležitým zjištěním bylo, že na fundraising se spoléhá pouze 8 % dotazovaných zástupců NNO. Význam fundraisingu pro NNO se jevil jako velmi nízký.

Deborah Edward (2008) provedla také výzkum v oblasti financování neziskových organizací a fundraisingu. Z výzkumu vyplynulo, že NNO jsou primárně podporovány z veřejných zdrojů, evropských fondů, dále pak skrze příspěvky od firem, z vlastního výdělků a pořádání různých akcí. Nejčastěji se financování NNO věnují výkonní ředitelé, následně pak fundraiseri. Dále bylo zjištěno, že nejúspěšnějšími fundraisingovými aktivitami byly vládní granty, dále pak návštěvy firemních dárců. Na druhou stranu nejméně úspěšné byly dopisy

jednotlivcům. Většina NNO nevyužívá DMS zprávy ani online dárcovství. V rámci rozvoje organizace považují respondenti za důležité zejména budování vztahů s dárci, spolupráci s vládou, vytváření projektů, pořádání různých akcí a plánování schůzek s potencionálními dárci. Z výzkumu vyplynulo zjištění, že zástupci z NNO by se chtěli do budoucna zaměřit na zviditelnění NNO a sbírání kontaktů, aby byli efektivní v získávání soukromých finančních prostředků. Je to impulz zejména pro vzdělávací organizace a skupiny sdružující fundraisery k tomu, aby poskytly NNO znalosti v poli fundraisingových strategií.

Reissová, Žambochová a Vlčková (2019) provedly výzkum, který zkoumal lokální rozdíly ochoty dárců, preferované dárcovské metody a socio-demografickou charakteristiku dárců. Z výzkumu vyplynulo, že ochota dárců darovat, se v různých lokalitách ČR liší. Zjistilo se, že ochota dárců darovat souvisí s příjmem konkrétního dárců. Žádná souvislost s ochotou darovat nebyla objevena u faktoru pohlaví ani u náboženského vyznání. Tato zjištění by mohla být užitečná pro fundraisery, a to zvláště při rozhodování o tom, koho z potencionálních dárců oslovit. Preferovanou skupinou, na kterou dárci nejvíce přispívají, jsou podle výzkumu především zranitelné děti a lidé s postižením. Nejméně jsou ochotní dárci přispívat na rodiny v obtížné sociální situaci, na lidi bez domova a na ženy v náročné sociální situaci. Autorky výzkumu však konstatují, že každá cílová skupina může najít své donátory, kteří ji budou podporovat. Poslední výzkumnou otázkou bylo zjistit, jestli jsou některé fundraisingové metody mezi dárci více akceptovatelné a některé akceptovatelné méně. Bylo zjištěno, že nejvíce upřednostňovanou metodou je nákup předmětů a darování do sběrných boxů. Nejméně vhodnou metodou je darování prostřednictvím internetu. Na druhou stranu ze statistik portálu Darujme.cz vyplývá, že on-line darování každým rokem rapidně roste. V roce 2019 darovali dárci přes portál Darujme.cz 127 961 176 Kč. V roce 2020 darovali celkem o 82 % více, a to 232 237 988 Kč (Darujme, Dárcovské statistiky [online]).

Hana Filipczykova (2015, s. 49) zjistila, že hlavním nedostatkem NNO je fakt, že ve většině organizací chybí pozice finančního manažera. A to i napříč tomu, že současná doba a politická situace nutí občanský sektor přemýšlet nad tím, jak efektivně hospodařit, aby „přežila“. Autorka zdůrazňuje, že v dnešní době vládních škrťů a úspor je zvláště důležité umět pracovat se získanými zdroji NNO. Nástroje finančního řízení by měly NNO využívat i z důvodu tlaků na transparentci a kvalitu poskytovaných služeb.

Další výzkum, který provedla Hana Filipczykova (2016), přinesl zjištění, že NNO v Moravskoslezském kraji jsou konzervativnější, pokud jde o zavádění nových trendů fundraisingu, jako jsou sociální sítě, techniky IT atd. Ve srovnání s předchozím výzkumem

autorky z roku 2012 byl u NNO pozorován určitý pozitivní posun, a to jak z hlediska nárůstu fundraisingových aktivit, počtu použitých zdrojů financování nebo využití vícero nástrojů fundraisingu, což dává příležitost diskutovat o důvodech tohoto pozitivního jevu. Hlavním důvodem je pravděpodobně vyšší povědomí o významu vícezdrojového financování a jeho plánování jako podmínky pro udržení funkčnosti organizace, zejména při současném trendu snižování financování z národních a regionálních zdrojů. Z výše uvedeného vyplývá, že ačkoliv povědomí široké veřejnosti a zaměstnanců NNO o důležitosti a technikách získávání finančních prostředků vzrostlo, současnou situaci stále nelze považovat za uspokojivou. Většina organizací využívá pouze omezený počet zdrojů financování a do značné míry se spoléhá na vládní zdroje financování.

Na závěr se pokusíme shrnout jednotlivé výzkumy týkající se financování NNO v ČR. Je možné konstatovat, že nejvíce autoři výzkumů poukazují na nedostatečnou diverzifikaci zdrojů. Shodují se na tom, že většina NNO je závislá na veřejných zdrojích, což může způsobit ohrožení udržitelnosti NNO. Důležitým zjištěním je také to, že ve většině NNO chybí pozice finančního manažera (fundraiser), který by efektivně využíval nástroje finančního řízení a přispíval tím k vyšší nezávislosti NNO. Pozitivním zjištěním je, že zástupci NNO by chtěli pracovat na zviditelnění NNO a rozvíjet se v individuálním fundraisingu. NNO by se měly také zaměřit na rozvoj online fundraisingu, který v posledních letech stále roste na oblibě.

## 2. Fundraising

Další kapitola je věnována tématu fundraising, definuje pojem fundraising, vysvětluje význam fundraisingu pro NNO, uvádí do tématu etiky fundraisingu a nabízí doporučení, jak v praxi realizovat úspěšný fundraising. Podrobněji jsou popsány jednotlivé fundraisingové metody. Dále je představen pojem public relations, vysvětlena je také jeho důležitost v souvislosti s fundraisingovou činností. V neposlední řadě je popsána role fundraisera, konkrétněji jeho osobnost, kompetence, úkoly a odměňování jeho práce. Na závěr kapitoly je představena fundraisingová strategie, která je nezbytná pro efektivní nastavení fundraisingové činnosti NNO.

Podle Machálka (2011, s. 11) je fundraising (do češtiny lze navrhnout překlad „pěstování fondů“) především „systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro **zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace.**“ Podobnou definici uvádí také Boukal (2013, s. 34), který navíc zmiňuje, že fundraising je rovněž důležitý pro naplnění poslání organizace: „Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace **potřebuje k realizaci svého poslání** prostřednictvím jednotlivých projektů.“ Bačuvčík (2011, s. 108) vnímá fundraising spíše jako komunikaci s dárci: „Fundraising, tedy **komunikace s dárci**, je oblast, ve které se pracovníci neziskových organizací snaží vzdělávat a využívat jeho technik, protože na jeho úspěšnosti při rozšiřování zdrojů financování často **závisí samotná existence jejich organizací.**“ Stejně jako Bačuvčík, který uvádí, že na fundraisingu často závisí existence některých organizací, Rektořík mluví o tom, že fundraising může organizaci pomoci v tom, aby netrpěla nedostatkem prostředků. „Fundraising je hledání, získávání a pěstování zdrojů, resp. řízení a správa zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím **zbavit se nedostatků prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace**“ (Rektořík, 2010, s. 93). Je důležité zmínit, že: „Fundraising **se netýká jenom peněz**, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků“ (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 65). Nejenom finanční zdroje jsou totiž pro chod organizace důležité.

Z výše uvedených definic fundraisingu vyplývá, že někteří autoři vnímají fundraising pouze jako komunikaci s individuálními a firemními dárci. Jiní autoři zahrnují do fundraisingu navíc také získávání prostředků z veřejných zdrojů. V České republice nemáme jeden ucelený pohled, který by definoval, které zdroje financování se do fundraisingu zahrnují. Pro účely této

práce budeme fundraising chápat jako získávání prostředků jak od individuálních dárců, tak také z veřejných zdrojů financování.

## 2.1 Význam fundraisingu

Je fundraising pro NNO důležitý? Norton (2009, s. 1-2) představuje několik důvodů, proč by se měly NNO fundraisingem zabývat. Fundraising je zvláště nepostradatelný pro:

- **Přežití:** Každá organizace potřebuje ke svému chodu finanční prostředky – například na úhradu nákladů na projekt, výplaty zaměstnanců, pronájem kanceláře, opravy vozidel a všechny další nezbytné náklady. Pravdou je, že pokud organizace finanční prostředky nezíská, nebude moci vykonávat svou činnost.

- **Expanzi a rozvoj:** Proto, aby mohla být organizace úspěšná, bude pravděpodobně muset rozšiřovat a rozvíjet své aktivity – zlepšit služby, které nabízí, rozšířit svoji působnost do dalších oblastí, provádět výzkumy, kromě poskytování pravidelných služeb, vést také kampaně nebo advokační experimenty a inovace. Všechny tyto aktivity vyžadují finanční podporu, kterou bude muset organizace získat.

- **Snižování závislosti:** Mnoho organizací má jednoho nebo možná několik hlavních dárců, kteří poskytují NNO podporu. Tato situace může vést ke stavu závislosti NNO na několika hlavních finančních zdrojích. Pokud by byl NNO některý z velkých grantů odebrán, mohlo by to v organizaci způsobit finanční krizi. Tato závislost může navíc organizaci zkomplikovat stanovení vlastní agendy, protože se bude muset neustále přizpůsobovat prioritám a požadavkům svých donátorů.

- **Budování volebního obvodu:** Fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. Každý, kdo nějakým způsobem podporuje organizaci, je důležitý. Všechny podporovatele NNO lze přesvědčit k tomu, aby darovali opakovaně nebo aby se stali ještě štedřejšími. Podporovatelé jsou zrcadlem úrovně podpory a dodávají kampaním serióznost. V organizaci je nutné zvážit, jaké skupiny příznivců oslovit a koho by mohla činnost NNO zajímat.

- **Vytvoření života schopné a udržitelné organizace:** Fundraising není jen o zvyšování zdrojů potřebných k přežití v příštím roce nebo k plánování rozvoje organizace. Záleží také na tom, zda bude organizace životaschopnou a stabilní organizací, která je udržitelná. Existuje mnoho způsobů, jak toho dosáhnout. Jedním ze způsobů je vybudování značné a aktivní dárcovské základny – přesvědčit lidi, zapojené a důležité pro organizaci, aby NNO podpořili a nadále poskytovali dlouhodobou podporu. Mezi další způsoby patří organizování úspěšných



akcí na získávání finančních prostředků, vytváření kapitálu například skrze vlastní budovy nebo rozvoj nějakého druhu činnosti generující příjem v samotné organizaci.

## **2.2 Etické zásady fundraisingu, etický kodex**

Pro úspěšný fundraising je zapotřebí znát a respektovat několik základních zásad. V této kapitole si jednotlivé zásady stručně představíme. Mezi zásady fundraisingu patří: zásada komplexnosti, zásada začlenění, zásada aktivity, zásada strategičnosti, zásada vzdělávání okolí, zásada poděkování, zásada optimismu a zásada výsledku (Boukal a kol., 2013, s. 47–65). Představíme si také úplné znění etického kodexu pro fundraisery NNO.

V rámci metody komplexnosti platí známé tvrzení: „Fundraising je především o lidech. Jde o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným.“ Je velmi důležité, aby obdarovaná organizace byla přesvědčena o důležitosti práce, kterou v rámci svého poslání odvádí. Pouze svým vnitřním přesvědčením, nadšením a zápallem pro věc, může fundraiser přesvědčit druhé, aby podpořili právě jejich organizaci.

Zásada začlenění poukazuje na to, že by si každá organizace měla zdůvodnit, s jakým cílem se fundraisingu věnuje. Je tedy potřeba znát důvody, proč fundraising organizace vlastně využívá a do jakého kontextu je začleněn. Hlavním důvodem by nemělo být, aby organizace přežila do dalšího roku, protože důvodů, proč se věnovat fundraisingové činnosti je několik.

Zásada aktivity zdůrazňuje, že fundraising se neobejde bez stálé iniciativy. Fundraiseři nebo představitelé neziskových organizací neustále hledají různé postupy či metody, které by mohli využít při motivaci okolí k podpoře organizace. Zásada aktivity je nepostradatelná zvláště v dnešní době, kdy boj o zdroje je čím dál větší. Jednotlivé neziskové organizace si v oblasti získávání potenciálních dárců navzájem konkurují.

Fundraising je velmi úzce propojen se strategickým řízením neziskové organizace. Hned při zrodu organizace je důležité učinit rozhodnutí, zda bude organizace usilovat o zdroje z veřejných rozpočtů, zda bude oslovovat další subjekty nebo jestli bude využívat zisku z vedlejší hospodářské činnosti. Na zdrojové struktuře se musí shodnout vedení a členové neziskové organizace. Podle zvolené zdrojové struktury se organizace dlouhodobě řídí, jen výjimečně se zdrojová struktura mění.

Zásada vzdělávání okolí se věnuje tématu komunikace s veřejností. Prosperita fundraisingu je přímo závislá na komunikaci s okolím neziskové organizace. Při komunikaci je důležité vysvětlovat poslání, obsah činností a motivaci neziskové organizace k jejich činnosti.

Organizace by měla především mluvit o tom, proč vynakládá své úsilí, jak zní její poslání, co je obsahem jednotlivých projektů a konkrétních činností nebo také pro koho jsou určeny výstupy jednotlivých aktivit NNO.

Dle zásady pravdivosti musí vždy fundraising vycházet z pravdivých informací. Fundraiser musí vždy říkat pravdu, i když je někdy nepříjemná. Pro to, aby se stala organizace důvěryhodnou, je nezbytná komplexní transparentnost fungování neziskové organizace. Získané dary musí být využívány podle vůle darujícího, který musí být průběžně informován o využití jeho daru. K tomu je využívána komunikace založená na spolehlivě zpracovaných finančních závěrkách, výročních zprávách s připojeným nezávislým auditem.

Zásada optimismu je při práci fundraisera důležitým předpokladem. Jelikož úspěšných žádostí o dar bývá 5-10 ze 100, je naprosto zásadní, aby měl fundraiser optimistickou mysl. Optimista se dívá na věci vždy z pozitivní stránky.

Rozhodně by fundraiser neměl opomenout zásadu poděkování. Na poděkování by žádný fundraiser neměl zapomínat, a to i v případě sebemenšího daru. Poděkování je slušností a zároveň i cestou pro případné získání dalšího daru. Poděkovat a obeznámit dárce o využití jeho daru by měl fundraiser učinit nejpozději do čtrnácti dnů. Je možné dárce zároveň poslat potvrzení o daru pro daňové účely. Nikdy by se však nemělo stát, že bude dárce potvrzení o daru od organizace složitě vymáhat.

Zásada výsledku vede fundraisera k měření úspěšnosti jeho vynaloženého úsilí. Důležitým zjištěním je porovnání všech shromážděných prostředků pomocí konkrétní fundraisingové metody s náklady na její použití. Prostřednictvím tohoto porovnání zjistí fundraiser úspěšnost dané metody.

Výše uvedené zásady tvoří základ pro etický kodex chování fundraisera. Molander (1987 dle Ian MacQuillin a Adrian Sargeant, 2018, s. 240) vnímá etický kodex jako písemné vyjádření principů správného a nesprávného chování, kterými se řídí členové skupiny, profese nebo společnosti fundraiserů. Etický kodex zpracovalo České centrum fundraisingu. Znění etického kodexu je následující:

1. Veškerá komunikace fundraisera s dárce je otevřená, pravdivá a úplná.
2. Fundraiser respektuje dárce i jeho odmítnutí, nezneužije slabosti dárce, citově nevydírá a nevyvíjí nátlak.
3. Fundraiser oslovuje výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní.

4. Fundraiser přijme pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace.
5. Fundraiser jedná tak, aby neohrozil organizaci, její dobré jméno a aby nepoškodil jiné organizace.
6. Fundraiser poděkuje vždy, včas a adekvátní formou.
7. Fundraiser chrání důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost.
8. Fundraiser se vzdělává v oboru a usiluje o kultivaci profese (Fundraising, Etický kodex [online]).

Etický kodex by měl být hlavním vodítkem práce fundraisera. Dle etického kodexu by se měla řídit každá NNO, která si zakládá na úspěšnosti fundraisingových aktivit.

### **2.3 Předpoklady úspěšného fundraisingu**

Předpokladem úspěšnosti jsou zpravidla zkušenosti a tvrdá práce. Výstižně to charakterizuje věta: Žádné úspěchy nejsou zadarmo – a to platí i při fundraisingové činnosti. Marková (1996, s. 7) poukazuje na to, že před tím, než se začneme fundraisingu profesionálně věnovat, je třeba si zodpovědět otázky týkající se: poslání organizace, finanční strategie a plánování, serióznosti a transparence, vhodné dělby úkolů a zásad zacházení s penězi.

Každá dobročinná NNO vzniká s cílem reagovat na nějakou lidskou nebo společenskou potřebu. V závislosti na tom, jak se NNO daří reagovat na danou potřebu, se přímo úměrně odráží ochota dárců podporovat onu organizaci (Marková, 1996, s. 8). Je třeba, aby pracovníci NNO znali poslání jejich NNO. Poslání by mělo být jasné, stručné a výstižné. Fundraiser by měl být schopný poslání organizace umět vhodně využívat, a to především při komunikaci s potencionálními dárci. Nezbytné je si odpovědět na otázku, proč organizace vznikla a na jaký společenský problém či lidskou potřebu se snaží reagovat. Fundraiser by měl znát argumenty o tom, že právě jeho NNO je schopna efektivně naplňovat své poslání. Z definovaného poslání je dobré sestavit konkrétní cíle, které musí být zároveň vymezené jako jednotlivé úkoly, jejichž plnění je možné měřit. Stanovené úkoly mohou být dále přeformulovány do konkrétních programů, které představují jednotlivé kroky, které umožní dosáhnout stanovených cílů. Obecně lze říct, že NNO, které mají své programy sestaveny jako reakci na naléhavé společenské potřeby, získávají finanční podporu snáz. Pokud společnost organizaci nezná,

nepocituje stejné společenské potřeby nebo s potřebami nesouzní, jsou možnosti získávání finanční podpory téměř mizivé (Marková, 1996, s. 8).

Strategií NNO je naplňovat své poslání. V souvislosti se stanoveným posláním by měl být navržen strategický plán, který je navržen tak, aby reagoval na potřeby NNO. Na věcný plán pak navazuje plán finanční. Marková (1996, s 9-10) zdůrazňuje, že finanční strategie by měla být v organizaci plánována na několik let dopředu. Svět kolem nás se neustále vyvíjí, avšak lze vyzorovat, jaké jsou aktuální trendy a odhadnout, jakým směrem se bude dění ve světě dále ubírat. Můžeme se pokusit odhadnout, jak bude vypadat politické dění nebo ekonomická situace ve světě za několik let nebo jestli se změní přístup veřejnosti k otázkám sociálního či ekologického charakteru. Na promyšlenou finanční strategii by měl navazovat plán, jak strategii využívat v praxi. Plán by měl být konkrétní a může obsahovat jednotlivé kroky, které se mohou týkat např. postupu při rozšiřování členské základny, rozvoji hospodářské činnosti nebo seznamu potenciálních dárců, které chceme oslovit. V dnešním světě plněm změn není jednoduché odhadnout, co se bude dít za 2 roky. Pro některé NNO je tedy náročné plán sestavit. Vrzáček (2019, s. 20) však oponuje tím, že právě v dnešním světě, kdy jen těžko můžeme předvídat, co se bude dít v budoucnosti, si nemůžeme dovolit neplánovat. Marková (1996, s. 10) dále uvádí, že bychom měli mít nějakou představu, kudy se má organizace dále ubírat, alespoň na jeden rok dopředu. Je vhodné si zapsat všechna důležitá data týkající se získávání financí do kalendáře, abychom během roku nezapomněli učinit plánované kroky. Je dobré si také zaznamenat politické události, běžné termíny a uzávěrky konkursů, akce naší organizace, vhodný termín pro žádost o členské příspěvky a dary, kdy je vhodné provádět určitou hospodářskou činnost atd. Dle Vrzáčka (2018, s. 21) je dobré mít strategii alespoň v mysli a sdílet ji s lidmi, kteří mohou pomoci k tomu, aby se strategie skutečně naplnila. Další z jeho doporučení je, abychom v případě častých neúspěchů organizace, analyzovali příčiny a zkusili změnit strategii. Tématům proč strategicky plánovat, jak plánovat v praxi nebo proč je pro NNO plánování důležité, se věnují autoři Bachmann (2011, s. 77-85), Šedivý a Medlíková (2011, s. 120-123).

Dalším předpokladem úspěšného fundraisingu je serióznost a transparentnost NNO. Největší šanci na získání finančních prostředků má totiž NNO, která se chová maximálně seriózně. Aby NNO naplnila záruky serióznosti, musí naplňovat tyto tři znaky: mít demokratickou strukturu, být transparentní a mít dobré jméno. Být transparentní organizací znamená: sdílet informace o cílech, struktuře, zabezpečení činnosti a o finančních zdrojích.

Tyto údaje většina NNO shrnuje ve výroční zprávě. Dále organizace zveřejňuje aktuální informace a provádí finanční audit (Marková, 1996, s. 11).

## **2.4 Metody fundraisingu**

Pokud chce být fundraiser úspěšný, musí vědět, odkud může podporu pro NNO získat. Teorie fundraisingu definují, jak pomocí metod fundraisingu získat podporu z jednotlivých zdrojů financování. Mezi metody fundraisingu patří: veřejná sbírka, benefiční akce, vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci, oslovení dárce, dárcovská SMS – DMS, sdílený marketing, odkaz ze závěti, prodej vlastních výrobků a služeb, členské příspěvky (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 67). V této kapitole se však budeme zabývat jen některými ze zmíněných metod fundraisingu.

### **2.4.1 Veřejná sbírka**

Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel: zejména humanitární nebo charitativní rozvoj vzdělání, tělovýchovy a sportu nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba (Zákon. č. 117/2001, §1). Pořádání veřejných sbírek je významným finančním nástrojem NNO. Pořádání veřejných sbírek však podléhá velmi přísným pravidlům, kterými je třeba se řídit. V případě pochybení, hrozí pořadateli uložení sankce či vážné poškození důvěryhodnosti NNO (Vít, 2015. s. 109).

Sbírkou se konají jedním nebo více z těchto způsobů:

- shromažďováním příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu zřízeném pro tento účel u banky, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky,
- sběracími listinami,
- pokladničkami,
- prodejem předmětů, jestliže je příspěvek zahrnut v jejich ceně,
- prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení anebo jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku, jestliže je příspěvek zahrnut v ceně vstupenek,
- dárcovskými textovými zprávami prostřednictvím telekomunikačního koncového zařízení,

- složením hotovosti do pokladny zřízené právnickou osobou. (§ 9 Zákon č. 117/2001 Sb.)

## **2.4.2 Žádost o grant, žádost o dotaci**

Většina českých NNO je poměrně závislá na podpoře z veřejných rozpočtů. Z toho vyplývá, že spolupráce se správou veřejných rozpočtů bude i do budoucna pravděpodobně nedílnou součástí financování NNO. Fundraisingové aktivity často cílí jak na rozpočty ministerstev, tak na rozpočty krajů, místní rozpočty a na státní fondy (Boukal, 2013, s. 177).

O veřejném financování sociálních služeb rozhodují od roku 2015 kraje. Z veřejných finančních zdrojů se hradí jen část nákladů poskytovatele sociální služby. Na poskytnutí dotace nevzniká nárok ze zákona. Poskytovatelé sociálních služeb nemají žádnou záruku, že finance z veřejných zdrojů obdrží. Jelikož je o dotaci žádáno na základě plánovaného rozpočtu, kryje pouze virtuální náklady sociální služby. Z praxe je patrné, že téměř u všech žádostí je dotace krácena. Z toho důvodu většina poskytovatelů plánované náklady v žádosti nadsazuje (Vojtíšek, 2018, s. 38). Finanční prostředky z veřejné správy lze získat prostřednictvím dotace, grantu nebo veřejného výběrového řízení. Pro využití některé ze zmíněných podpor, musí NNO vytvořit projekt a v případě žádosti o grant nebo dotaci, musí navíc zpracovat žádost (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47).

## **2.4.3 Osobní setkání**

Jde o časově nejnáročnější metodu, avšak přináší nejlepší výsledky. Osobní kontakt je ovlivněn osobou fundraisera, který se setkává „tváří v tvář“ s potenciálním donátorem. K tomu, aby mohl být fundraiser úspěšný, je třeba, aby znal principy úspěšného vyjednávání a měl dostatek zkušeností (Boukal 2013, s. 88 and Kroupa, 2006, s.10).

## **2.4.4 Prodej vlastních výrobků a služeb**

Tato činnost spadá pod samofinancování organizace, tedy příjem z vlastních aktivit. Čím dál více NNO se v oblasti samofinancování rozvíjí. Takto si NNO zajistí zdroje financování, které mohou libovolně využít na činnost organizace. NNO mohou prodávat různé výrobky, např. z chráněných dílen či podobných programů. Při prodeji služeb se mohou nabízet např. konzultační a poradenské služby, služby stacionáře, půjčování pomůcek, půjčování kostýmů atd. Cílem výzkumu agentury UJEP z roku 2017 bylo prozkoumat, jaké metody získávání finančních prostředků jsou pro dárce nejpřijatelnější. Průzkum odhalil, že v současné době je upřednostňován nákup zboží, kterým dárce přispívají na charitativní účely (Reissová a kol., 2019, s 19).

## 2.4.5 Členské příspěvky

V úvodu této kapitoly musím zmínit, že zdroje z členských příspěvků mohou čerpat pouze NNO s právní formou zapsaného spolku. Být členem nějaké NNO znamená, být aktivní. Stále častěji se však můžeme setkat s tím, že některé NNO fungují mimo jiné na principu: „zaplaťte nám a my budeme aktivní za vás.“ Členství založené na tomto principu má tu výhodu, že člověk může být právoplatným členem několika organizací, i přesto, že si nemůže dovolit být ve všech organizacích aktivní. Členské příspěvky jsou vnímány jako nejstabilnější a nezávislý zdroj příjmu NNO. Mohou být zároveň jakousi zpětnou vazbou z řad veřejnosti. Když NNO dělá nepopulární činnosti, pravděpodobně ztratí platící členy. Je to pro ně signál, že udělali chybu nebo dostatečně nevysvětlili, proč dané aktivity provozují (Marková, 1996, s. 20).

Členské příspěvky mohou mít různou formu. Může se jednat o příspěvek jedenkrát ročně, dvakrát ročně nebo o několik pravidelných příspěvků o nižší finanční hodnotě. Také mohou být příspěvky sráženy z platu. Výše členských příspěvků je často příčinou sporů uvnitř organizace. Členské příspěvky by neměly být zásadně příliš nízké, za to však musí NNO nabídnout aktivní činnost a transparentní organizaci. Členové organizace by měli být pravidelně informováni např. skrze informující dopis, email či zpravodaj organizace (Marková, 1996, s. 20-21).

## 2.4.6 Direct mail – poštovní kampaň

Oslovení pomocí dopisu je jednou z nejběžnějších nástrojů komunikace. Patří mezi základní marketingové techniky, které se hojně využívají také ve fundraisingu. Tato technika je poměrně finančně náročná, avšak při dlouhodobém budování seznamu dárců, se dá pomocí této techniky vytěžit významná částka podpory. Při využití poštovní kampaně nemůžeme očekávat rychlý přísun finanční podpory. Tato technika se vyznačuje možností doručit dopis vybranému okruhu lidí v čase, jež si zvolíme. Příjemci dopisu patří buď do skupiny, která zná naši organizaci a je s námi v pravidelném kontaktu nebo patří do skupiny příjemců, které oslovujeme náhodně a s naší organizací pravděpodobně nepřišli nikdy do styku. Oslovovat skupinu, která naši organizaci zná, je zpravidla nejefektivnější. V případě, kdy oslovujeme příjemce dopisů náhodně, záleží úspěšnost především na aktuálnosti tématu (Polačková, 2005, 27-28).

Zvolit správný obsah a formu dopisu je naprosto zásadní. Velký vliv na úspěšnost má také správný výběr oslovovaných lidí. Je dobré dbát na to, aby text dopisu byl výstižný, byl

psán jednoduchým slovníkem a vypadal po vizuální stránce co nejatraktivněji. K tomu, abychom zaujali potenciálního dárce, je vhodné využít příběhu jednotlivce. Konkrétní příběh může v příjemci dopisu vyvolat emoce, soucit a pochopení, že finanční pomoc je doopravdy důležitá (Polačková, 2005, 28-29).

#### **2.4.7 Odkaz ze závěti**

Dary ze závětí, které mají předpoklad být dary největšími, jsou v ČR prozatím vzácností. Je to způsobeno jednak tabuizací tématu smrti, kdy je pro fundraisery nevhodné se o možnosti odkazu ze závěti vůbec zmiňovat. Dalším důvodem může být nevědomost veřejnosti o možnostech odkázání majetku NNO. Odkaz ze závěti je velmi specifická technika fundraisingu. Vyžaduje totiž obrovskou důvěru mezi dárce a NNO. Darování daru formou odkazu majetku je většinou výrazem dlouhodobého vztahu, ať už k organizaci samotné nebo k tématu, kterému se organizace věnuje. Odkaz ze závěti jako dar pro NNO je upraven v Zákoně č. 89/2012 Sb. (Boukal, 2013, s. 88-89).

#### **2.4.8 Online fundraising**

V dnešní moderní době je téměř nemyslitelné, že by některá NNO neměla vlastní webové stránky nebo alespoň nevyužívala komunikaci prostřednictvím e-mailu. Mnoho organizací je aktivních také prostřednictvím Facebooku, Instagramu a dalších informačních technologií. Internet se tedy stal hojně využívaným nástrojem i při fundraisingové činnosti. Nejvíce využívanými dárcovskými platformami jsou crowdfundingové webové stránky a portál Darujme.cz. Následně se je pokusím stručně představit.

Crowdfunding je způsob financování, při kterém několik jednotlivců přispívá na určitý projekt, produkt nebo firmu. Crowdfunding poslední dobou roste na své oblíbenosti. Existuje spousta crowdfundingových webů, kde mohou například i NNO založit sbírku na určitý projekt. Mezi nejznámější crowdfundingové weby patří: Hithit.cz nebo Startovač.cz (Objevit, Jak funguje crowdfunding v ČR i ve světě? [online]).

Nejvíce využívanou platformou pro online darování je portál Darujme.cz. Je to fundraisingový nástroj pro NNO, prostřednictvím kterého je možné oslovit nové i dlouhodobé dárce a požádat je o dar v online prostředí. Oslovit dárce může NNO skrze dárcovský widget, emailovou kampaň nebo skrze propojení s aplikací. Platforma Darujme.cz se zaměřuje na neanonymní dárcovství. To znamená, že zároveň s poskytnutím daru uvede dárce také svůj kontakt. Pro NNO je kontakt na dárce zvláště důležitý. Díky získanému kontaktu, má NNO možnost v budoucnu s dárce navázat spolupráci, která je pro fundraisery zvláště důležitá.



Cílem Darujme.cz je poskytnout NNO nástroj, který mohou využívat snadno a jednoduše každý den (Nadace VIA, Darujme.cz, O programu [online]).

Pro NNO je výhodnější vytvořit sbírku na portálu Darujme.cz, než na jakémkoliv crowdfundingovém webu. Crowdfundingové weby mají totiž tu nevýhodu, že pokud NNO nevybere stanovenou částku do určitého data, musí všechny poskytnuté dary jednotlivým dárcům vrátit. Zatímco u Darujme.cz se poskytnuté dary dárcům zpět vracet nemusí. Další nevýhodou crowdfundingových webů je výše poplatků, která je vyšší než u platformy Darujme.cz. Portál Darujme.cz je z mého pohledu pro NNO vhodnou variantou online fundraisingové činnosti (Machálek, 2021).

Jelikož má fundraiser k dispozici několik různých metod fundraisingu, nemůže se v praxi věnovat všem metodám v jeden čas. Fundraiser by se měl v určitém období zaměřit jen na 2-3 metody fundraisingu najednou. Využití jednotlivých metod fundraisingu by měl mít fundraiser popsán ve fundraisingovém plánu.

## **2.5 Fundraising a public relations**

V předešlé kapitole jsme mluvili o jednotlivých metodách fundraisingu, prostřednictvím kterých je možné pro NNO získat podporu. Podporu od potenciálních dárců však není snadné získat, pokud NNO nevyužívá metod public relations. Pojem public relations (dále jen PR) znamená v překladu komunikace s veřejností. Šedivý a Medlíková (2012, s. 30) používají jinou definici: „Cokoliv uděláte pro to, aby o vás (o vaší organizaci) mluvili dobře jiní, patří do public relations. Cílem PR v neziskovém sektoru je budování silné značky, dobrého jména organizace, a především veřejností pozitivně vnímaného obrazu organizace neboli její image.“

Díky výzkumu agentury UJEP z roku 2017 bylo zjištěno, že čím lépe potenciální dárcé zná NNO, tím více roste jeho ochota organizaci podpořit (Reissová a kol., 2019, s. 19). Z tohoto zjištění vyplývá, že pokud bude NNO pracovat na tom, aby o její existenci měla široká veřejnost povědomí, pravděpodobně bude v okolí více lidí, kteří budou ochotni NNO podpořit. Šedivý a Medlíková (2012, s. 30) potvrzují toto zjištění slovy, že: „známá, důvěryhodná a prestižní organizace bude mít ve většině případů výhodu při získávání finančních darů, dotací a grantů.“ Reissová a kol. (2019, s. 19) dodávají, že není třeba investovat spoustu peněz na komunikaci s veřejností, zejména pokud jde o NNO, která poskytuje své služby v konkrétní lokalitě. Je však nutné se seznámit s konkrétním prostředím a se specifiky dané lokality. Pokud je NNO kreativní, může tím ušetřit spoustu peněz za reklamu.

Šedivý a Medlíková (2012, s. 31) představují nástroje, které pomáhají NNO k tomu, aby o ní veřejnost mluvila pozitivně:

- stanovení komunikační strategie,
- firemní (organizační) kultura,
- webové stránky a sociální sítě,
- tištěné materiály,
- přímá komunikace s významnými subjekty,
- pořádání akcí,
- publicita a vztahy s médii.

V PR jsou důležité všechny aktivity, které jsou v NNO realizovány pro její dobrou pověst. V praxi se to ukazuje tím, že pracovníci organizace jsou se svým zaměstnáním spokojeni, veřejnosti se líbí akce NNO a doporučují je svým přátelům, média sama kontaktují NNO a zajímají je jejich odborná stanoviska, úředníci se zaměstnanci NNO konzultují různá témata, NNO dlouhodobě spolupracuje se svými partnery, NNO přibývají individuální dárci, NNO pořádá akce, které se stávají tradicí, NNO kontaktují zájemci, kteří chtějí v organizaci pracovat apod. Je podstatné si uvědomit, že v PR je každý zaměstnanec, člen statutárního orgánu nebo dobrovolník reprezentantem NNO. Je tedy třeba s nimi pracovat na tom, aby jejich chování posilovalo dobré jméno NNO (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 51).

## **2.6 Role fundraisera**

V této podkapitole si představíme, jak by měl vypadat profesionální fundraiser, jaké by měl mít fundraiser vlastnosti, dovednosti a co konkrétně je jeho pracovní náplní. Otázkou je také odměňování fundraisera a právní ukotvení fundraisingové činnosti.

Dle Boukala (2013, s. 37) je fundraiser „člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem.“ Fundraiser může být jak kmenovým zaměstnancem NNO, tedy interním fundraiserem nebo externím profesionálem, tedy externě najatým fundraiserem. Hlavní činností interního fundraisera je hledání a získávání zdrojů. Ve velkých NNO zastává fundraiser samostatnou pozici, zatímco u menších NNO pozice fundraisera buď úplně chybí nebo ji zastává vedoucí NNO. Je třeba podotknout, že velmi významnou roli v souvislosti s fundraisingem, má správní rada NNO. Správní rada by měla být tvořena známými či uznávanými osobnostmi, kteří jsou společensky aktivní. Tyto osobnosti mohou mít dostatek kontaktů na firemní či individuální dárci. Osobnosti, které propůjčují organizaci své jméno, považují činnost organizace za veřejnosti prospěšnou. Nevýhodou členství známých osobností

ve správní radě může být jejich nízká aktivita v souvislosti s řízením organizace a zajišťováním podpory. Často jsou významné osobnosti časově vytížené, což jim znemožňuje se pravidelně účastnit zasedání správní rady. Externím fundraiserem může být specialista (najatá právnická nebo fyzická osoba) nebo lajk (dobrovolník, brigádník), který NNO zajišťuje finanční či jiné zdroje. V českých NNO se častěji setkáme s interními fundraisery, kteří vyhledávají grantová schémata, pracují s firemními sponzory a individuálními dárci (Boukal, 2013, s. 37-38).

### **2.6.1 Osobnost fundraisera a jeho kompetence**

Aby byl fundraiser úspěšný, měl by mít určité vlastnosti a osvojené dovednosti, díky kterým bude jeho práce efektivní. Mezi osvojené dovednosti fundraisera patří: zápal pro věc, schopnost požádat, přesvědčivost, sebedůvěra, vytrvalost, pravdomluvnost, sociální dovednosti, organizační dovednosti a v neposlední řadě také tvořivost a pohotovost.

Hlavní předpoklad pro práci fundraisera je „mít zápal pro věc.“ Jestliže fundraiser není přesvědčen o tom, že organizace nabízí služby, které mají pro společnost smysl, těžko přesvědčí potenciálního donátora, aby ji podpořil. Další dovednost, kterou by měl mít fundraiser osvojenou, je schopnost požádat. Není důležité, jestli se jedná o dopis, osobní schůzku či telefonát. Při každé této činnosti je důležité umět efektivně požádat o to, co organizace potřebuje. Fundraiser by měl být také přesvědčivý, což znamená, že bez komunikačních a obchodnických dovedností se téměř neobejde. Často bude při své práci slyšet spíše „ne“ než „ano“, proto by měl zvládnout přijímat odmítnutí, a i v těchto chvílích si umět udržet sebedůvěru. Se schopností přijímat odmítnutí souvisí také vytrvalost. Pokud se fundraiser hned vzdá, nemá šanci se stát úspěšným. Odmítnutí by měl brát spíše jako výzvu změnit „ne“ v „ano“. Rozhodně by se neměl fundraiser vzdát při prvním problému, časem totiž zjistí, že vytrvalost se při jeho práci dlouhodobě vyplácí. Důležité je, aby fundraiser byl pravdomluvný. Může nastat situace, kdy fundraiser bude mít nutkání zveličovat význam a výsledky práce NNO, což není z hlediska etiky fundraisingu správné. Pravdomluvnost patří k jedné ze zásad etického kodexu, pro fundraisera je tedy pravidlem, které by neměl nikdy porušit. Sociální a organizační dovednosti se řadí mezi dovednosti, bez kterých se dobrý fundraiser neobejde. Fundraiser se při své práci často setkává s lidmi. Je tedy žádoucí, aby byl člověkem společenským a rád s lidmi spolupracoval. Organizační dovednosti jsou zvláště užitečné při organizaci pracovní doby, při organizaci fundraisigových akcí nebo při vedení databází dárců a všech zainteresovaných stran. Vzhledem k rostoucí konkurenci, je třeba stále hledat nové způsoby, jak prezentovat činnost organizace. K tomu je zapotřebí, aby byl fundraiser tvořivý a přicházel s novými nápady. Zároveň by měl být také pohotový na příležitosti, které

se organizaci nabízí. Měl by mít přehled o akcích, které se v okolí chystají a umět domluvit spolupráci s nejrůznějšími subjekty (Burda, 2007, s. 5-6).

Šedivý a Medlíková (2011, s. 69-71) vnímají fundraisera jako člověka, který může mít na starosti nespočet činností jako je např. psaní projektových žádostí, komunikaci s dárci, marketingové činnosti atd. Je důležité se tedy zamyslet, jaké kompetence by fundraiser měl mít. Kompetence fundraisera je možné stanovit podle toho, jakým dílčím činnostem se v organizaci věnuje. Jiné dovednosti se budou vyžadovat po projektovém fundraiserovi, po specialistovi na individuální a firemní dárce a jiné po fundraiserovi, který se zabývá marketingovou činností. Podrobný výčet kompetencí k jednotlivým fundraisingovým zaměřením popisuje Šedivá a Medlíková na stranách 70 a 71.

### **2.6.2 Úkoly fundraisera**

V předešlé kapitole byly zmíněny tři základní atributy práce fundraisera, a to: projektový fundraiser, specialista na individuální a firemní dárce a fundraiser – marketér. Fundraisingem se nemusí v organizaci zabývat pouze jedna osoba, i když jde v oblasti NNO o častou praxi. Přáním vedení NNO je zaměstnávat zaměstnance, kteří myslí fundraisingově bez ohledu na to, na jaké pracovní pozici pracují (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 72).

Fundraiser se při své práci věnuje několika rozličným činnostem. Své nadšení by měl předávat i svým kolegům a měl by je vést, aby mysleli fundraisingově a spolupracovali při různých činnostech týkajících se fundraisingu. Každý fundraiser by měl nejprve připravit plán fundraisingu, podílet se na tvorbě zdrojového rozpočtu a připravit rozpočet nákladů na samotný fundraising, fundraisingové aktivity a akce s ním spojené. Následně pak fundraiser vyhledává jednotlivé zdroje a plánuje, jaké metody použije pro jejich získání. Fundraiser, který se specializuje na individuální a firemní dárce, vyhledává a oslovuje nové dárce, vede databázi stávajících dárců, vymýšlí kreativní přístupy, jak oslovit nové dárce, komunikuje s dárci a pracuje na rozvoji vztahů s nimi. Projektový fundraiser se věnuje přípravě a psaní žádostí o dotace a granty. Fundraiser marketér se podílí na zajištění výrobků a služeb a na jejich následném prodeji. Spolupodílí se také na cenotvorbě nabízených produktů a propaguje produkty, které NNO nabízí. Každý profesionální fundraiser by měl pravidelně vyhodnocovat efektivitu fundraisingu a hledat cesty ke zlepšení (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 72-73).

### **2.6.3 Odměňování fundraisera**

Fundraiser může být v NNO zaměstnán buď v režimu zákoníku práce, tedy v pracovním poměru, na základě dohody o provedení práce, případně dohody o pracovní činnosti nebo

v režimu občanského zákoníku, tedy na základě smlouvy příkazní, případně smlouvy jiné (Vít, 2015, s. 119). Je také možné, aby fundraiser vykonával svoji práci jako dobrovolník.

Pokud práce fundraisera splňuje kritéria zákoníku práce, §2, jedná se o práci závislou. Dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce je za závislou práci považována ta práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.

V případě, že fundraiser vykonává svou činnost samostatně, na vlastní odpovědnost, vlastními prostředky a mimo pracoviště organizace, je možné se řídit právní normou občanského zákoníku (Vít, 2015, s. 119).

Fundraiser může být také dobrovolníkem, tzn. vykonávat práci, která je bez nároku na odměnu. Organizace je povinna s dobrovolníkem uzavřít smlouvu o výkonu dobrovolnictví. Dobrovolník uzavírá smlouvu s tzv. vysílající organizací, která je mimo jiné povinna pojistit dobrovolníka na škodu, kterou způsobí on sám třetí osobě a také na škodu, která může při výkonu dobrovolnické činnosti vzniknout dobrovolníkovi samotnému. Dobrovolník vykonává práci fundraisera pro tzv. přijímající organizaci (§ 1-8, zákon č. 198/2002 Sb., zákon o dobrovolnické službě).

Odměna fundraisera se většinou skládá z části fixní a části variabilní. Fixní část odměny je závislá na činnosti fundraisera, ale nesouvisí s výsledkem jeho činnosti. Zatímco část variabilní je závislá na výsledku činnosti fundraisera a stanoví se většinou procentním podílem ze získaných prostředků (Vít, 2015, s. 18). Autor, Petr Vít však upozorňuje na to, že část neziskového sektoru vnímá při odměňování fundraisera část variabilní jako eticky nepřijatelnou. Při sjednávání smlouvy s fundraiserem je třeba si položit otázku, z jakých prostředků bude hrazena odměna fundraisera. Co se týče části fixní, ta bude muset být zřejmě hrazena z vlastních prostředků organizace, protože nemá vazbu ke konkrétní činnosti ani projektu. Větší potíží však nastává při hrazení části variabilní, která může v případě úspěšnosti fundraisera dosahovat vysokých částek. Variabilní část odměny však není možné hradit z většiny získaných zdrojů. V případě, že fundraiser zajistí účelový dar, není možné z něj uhradit odměnu fundraisera, leda že by to bylo ve smlouvě s dárcem uvedeno (to se však v praxi často nestává). Pokud však fundraiser zajistí dar neúčelový, je možné z něj odměnu fundraisera

uhradit. Odměna fundraisera nemůže být ve většině případů uhrazena ani ze získané dotace z veřejných zdrojů. Většina dotací neumožňuje ze získaných prostředků pokrýt náklady na získání dotace. Z čehož vyplývá, že není možné uhradit ani náklady na odměnu fundraisera (Vít, 2015, s. 118-121).

## 2.7 Fundraisingová strategie

Fundraisingová strategie je pro rozvoj zdrojů organizace naprosto zásadní. Pomocí fundraisingové strategie lze určit, jakým směrem se organizace bude v příštích letech ubírat (Ledvinová, 2013, s. 28). Dle Boukala (2013, s. 153) je fundraisingová strategie dlouhodobá koncepce činnosti organizace, jejímž cílem je účelně a efektivně uspořádat zdroje organizace tak, aby mohlo být co nejlépe naplněno poslání organizace. Z toho vyplývá, že fundraisingová strategie napomáhá organizaci k systematické práci orientované na aktivní činnost organizace.

Fundraisingová strategie organizace by měla navazovat na strategický plán NNO. Strategický plán NNO tvoří plán služeb, plán prodeje výrobků a služeb, plán pracovníků, plán investic a finanční plán. Všechny zmíněné plány sledují hlavní a hospodářskou činnost organizace (Boukal, 2013, s. 153). Pro stanovení fundraisingové strategie je vhodné se zabývat následujícími oblastmi: historií a tradicemi organizace, skladbou zdrojů v minulosti (3-5 let) a analýzou současné situace rozvoje zdrojů. K analýze současné situace organizace je vhodné použít marketingové analytické nástroje. Pro vytvoření fundraisingového plánu se nejčastěji využívá SWOT<sup>3</sup> analýza zaměřená na rozbor situace uvnitř i vně organizace, PEST analýza (nebo též STEEP analýza) pro revizi vnějších podmínek a příležitostí k rozvoji a Bostonská matice vhodná k výběru priorit strategie fundraisingu pro aktuální situaci, ve které se organizace nachází (Ledvinová, 2013, s. 28-32).

Fundraisingový plán je vhodné navrhnout podle metody SMART<sup>4</sup> do jednotlivých cílů. Fundraisingový plán vychází z finančního rozpočtu celé organizace. V praxi se finanční rozpočty nejčastěji připravují na jeden rok. Nejdříve se navrhuje nákladový rozpočet a zjišťuje se, kolik finančních prostředků bude potřeba získat v příštím roce. Potom, co NNO zjistí, kolik finančních zdrojů bude potřebovat, vypracuje zdrojový rozpočet. Ve zdrojovém rozpočtu navrhne, z jakých zdrojů, a v jaké výši budou stanovené náklady uhrazeny. Je vhodné také

---

<sup>3</sup> SWOT analýza je metoda, která identifikuje silné (Strength) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) spojené s fundraisingem (Ledvinová, 2013, s. 32).

<sup>4</sup> Metoda SMART slouží ke stanovování cílů. Aby byly cíle správně nastavené, musí být: S – specifické, M – měřitelné, A – akceptovatelné, R – reálné a T – termínované (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 135).

uvést, jaké metody fundraisingu použije k získání finančních zdrojů (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 135).

### **3. ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.**

#### **3. 1. Historie**

Historie ISIS, z. s. si s sebou nese bohatou tradici. Téměř 30 let působí v oblasti náhradní rodinné péče. V této kapitole budou popsány důležité historické milníky organizace ISIS. Více informací o historii organizace ISIS je možné se dočíst ve sbornících, které vyšly k 20. a 25. výročí založení ISIS, občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.

Od roku 1990 vznikala občanská sdružení, která se zaměřovala na různé oblasti pomoci a podpory potřebným lidem. Dne 10. 4. 1992 vzniklo také občanské sdružení ISIS – pro pomoc dětem bez domova. Název ISIS byl inspirován egyptskou bohyní rodinného krbu ISIS, čímž byl zdůrazněn význam rodiny pro celkový vývoj a výchovu dítěte (ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, O nás [online]).

Zakladatelkou sdružení a současně první předsedkyní sdružení se stala paní prof. Jarmila Koluchová, DrSc. V její práci dále pokračovala její dcera, doc. PhDr. Irena Sobotková, CSc., která se problematice náhradní rodinné péče věnuje na vědecké bázi v rámci svého působení na Katedře psychologie Filosofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci (Koluchová, 2012, s. 11).

V roce 2002 získalo sdružení ISIS pověření Krajského úřadu Olomouckého kraje k výkonu sociálně-právní ochrany dětí. V roce 2004 se paní profesorka Koluchová rozhodla na pozici předsedkyně skončit. Další roky vedly sdružení Mgr. Hana Váňová a následně Ing. Alena Ryčková. V roce 2006 se stal novým předsedou Radek Schlesinger, který vedl organizaci ISIS až do roku 2015, kdy byl valným shromážděním ISIS zvolen nový výbor ISIS a na pozici předsedy nastoupil Ing. Matouš Ryček, který vede organizaci ISIS dodnes (Ryček, 2017, s. 11-13).

Od roku 1992 do roku 2012 se náhradní rodiny setkávaly během jarních víkendových a letních týdenních poradensko-vzdělávacích pobytů. Byly jim nabízeny služby: individuálního odborného poradenství, vzdělávání dospělých a pro děti byl zajištěn odborný program v podobě psychosociálních aktivit. Nedílnou součástí činnosti sdružení bylo i pořádání výletů a předvánočních setkání (Koluchová, 2012, s. 7-15). V roce 2013 měla vzejít v platnost novela zákona č. 359/1999 Sb. o sociálně právní ochraně dětí, která ukládala náhradním rodičům povinnost uzavřít Dohodu o výkonu pěstounské péče (dále jen dohoda o výkonu PP). Tato zásadní legislativní změna postavila sdružení ISIS před existenciální rozhodnutí. Sdružení ISIS mělo před sebou dvě možné cesty a bylo nutné se rozhodnout, zdali být i nadále dobrovolnickou



organizací, která by dříve nebo později pravděpodobně zanikla nebo se rozhodnout pro profesionalizaci sdružení, zaměstnání stálých pracovníků, získání vlastního pracoviště, rozšíření služeb poskytovaných náhradním rodinám a uzavírání Dohod o výkonu pěstounské péče. Vedení ISIS spolu s podporou členské základny se rozhodlo vydat náročnější cestou. Hlavním argumentem bylo: „Kdo jiný by měl s náhradními rodinami uzavírat Dohody o výkonu PP, když ne sdružení, které se na poli náhradní rodinné péče pohybovalo již 20 let“. Následující roky ukázaly, že sdružení ISIS učinilo v roce 2012 správné rozhodnutí. V průběhu let se muselo vypořádat s mnohými překážkami, ať už se zaváděním novelizovaného zákona o sociálně právní ochraně dětí do praxe, hledáním nových zaměstnanců, kteří by byli ochotni následovat poslání ISIS, až přes změnu občanského zákoníku, která způsobila transformaci občanských sdružení na spolky. Dnes spolek nese jméno ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s. a příští rok oslaví výročí 30 let existence. Spolek ISIS má pravděpodobně nejdelší tradici ze všech organizací v ČR, které se věnují problematice náhradní rodinné péče (Ryček, 2017, s. 3).

### **3.2. Charakteristika**

Hlavní činností ISIS, z. s. je podpora a doprovázení náhradních rodin (pěstounských i osvojitelských), včetně řešení jejich obtížných životních situací. ISIS, z. s. uzavírá s náhradními rodinami dohodu o výkonu pěstounské péče, na základě které poskytuje sociální poradenství, odborné vzdělávání a terapeutické služby náhradním rodinám s dětmi. Zajišťuje odborné poradenství v oblasti náhradní rodinné péče nejen náhradním rodinám, ale i široké veřejnosti. Spolupracuje se státními, krajskými, samosprávnými i nestátními institucemi, které se podílejí na sociálně-právní ochraně dětí v rámci náhradní rodinné péče (ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, O nás [online]).

#### **Poslání**

Posláním ISIS, z. s. je podpora rodiny jako jedinečného prostředí pro naplňování potřeb dítěte prostřednictvím poskytování sociálních služeb a dalších odborných a společenských aktivit. Podporovat zájem dítěte v obtížné situaci, odborně podporovat rodiny a rodiče, kteří budou pečovat nebo pečují o děti v náhradní rodinné péči, pomáhat dětem ohroženým nebo trpícím vývojovým traumatem, umožnit dětem, aby vyrůstaly v bezpečném a zdravém rodinném prostředí, rozvíjely své možnosti a žily plnohodnotným životem (ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, O nás [online]).

## **Činnost**

ISIS poskytuje komplexní odbornou péči a pomoc dětem přijatým do náhradní rodinné péče, pěstounům, osvojitelům a dětem vychovávaným mimo vlastní rodinu, tedy dětem v ústavních zařízeních. Mezi hlavní činnosti ISIS patří poradenství a doprovázení náhradních rodin, vzdělávání, služba kamarád pro volný čas, doučování, poradensko – vzdělávací pobyty, tvořivé dílny, setkávání rodin, respitní péče, zajištění kontaktu s biologickou rodinou, zajištění potřebné péče o přijaté dítě (ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, O nás [online]).

## **Cíle**

- 1) rozvoj a podpora sociálních služeb v oblasti péče o rodinu a dítě prostřednictvím osvětové informační a vzdělávací činnosti,
- 2) podpora spolupráce a komunikace se státními i nestátními institucemi,
- 3) zvýšení podílu náhradní rodinné péče v systému služeb pro děti bez rodinného zázemí,
- 4) zkvalitnění odborných znalostí a výchovných kompetencí pěstounů,
- 5) podpora formování zdravé osobní identity dětí a dospívajících vyrůstajících v náhradních rodinách či v dětském domově,
- 6) podpora rodinám a jedincům v obtížné životní situaci; vytvoření nabídky dostupných služeb v oblasti náhradní rodinné péče jako kontinuálního podpůrného systému (ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, O nás [online]).

Z rozhovoru s vedením organizace ISIS bylo zjištěno, že poslání a jednotlivé cíle organizace potřebují velkou revizi. Dle mého názoru je třeba, aby poslání organizace bylo především aktuální a aby výstižně sdělovalo, čím se organizace zabývá a čeho se snaží dosáhnout. Bude-li správně formulované poslání a cíle organizace, fundraiser bude mít ke své práci k dispozici vhodný fundraisingový argument. Ze správně formulovaného poslání může fundraiser použít fráze, které mu pomohou organizaci představit. Potenciální dárci snáze pochopí, čím se organizace zabývá, čímž se zvýší šance, že dárci organizaci podpoří.

## **3.3 Orgány spolku**

Jak už název organizace zkratkou z. s. napovídá, organizace ISIS je od roku 2014 zapsaným spolkem. Podle Víta (2015, s. 47) „je spolek svazkem nejméně tří osob, založeným k ochraně a uspokojování společného zájmu svých členů“. Spolek v roce 2012 se schválením

NOZ nahradil právní formu občanského sdružení. Změna právní formy se týkala i organizace ISIS.

Spolek tvoří statutární a nejvyšší orgán. Statutárním orgánem individuálním je předseda a kolektivním orgánem je výbor. Statutární orgán za spolek jedná a řídí jeho činnost. Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, která určuje hlavní zaměření činnosti spolku, rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření spolku, hodnotí činnost dalších orgánů spolku i jejich členů, rozhoduje o zrušení spolku a jeho přeměně, rozhoduje o přijetí a vyloučení členů (Vít, 2015, s. 49).

Dle Víta (2015, s. 47-49) je právní úprava spolku z velké části dispozitivní povahy. Díky tomu lze upravit strukturu orgánů spolku, jejich pravomoci nebo orgány spolku nazvat jinými názvy. Je možné také zřídit jiné orgány a přidělit jim libovolné pravomoci. V organizaci ISIS jsou dle stanov spolku ustanoveny tři orgány: Valné shromáždění, Výbor a Revizní komise. Valné shromáždění má celkem 53 členů, z toho 27 členů tvoří pěstouni bývalí (21) a pěstouni současní (6). Zbýlých 26 členů členské základny tvoří odborníci v oboru (24) a děti, které prošly náhradní rodinnou péčí (2). Výbor tvoří 5 členů a revizní komisi tvoří 3 členové.

### **3.3.1 Valné shromáždění**

Valné shromáždění je nejvyšším orgánem spolku. Jednou za dva roky volí členy výboru a členy revizní komise. Valné shromáždění se setkává při pravidelných jednáních jedenkrát za rok, ve výjimečné situaci může být jednání svoláno mimořádně. Valné shromáždění je tvořeno všemi členy spolku, kteří jsou přítomni jednání. Valné shromáždění může být svoláno výborem nebo požádá-li o to nejméně jedna třetina členů spolku. Valné shromáždění je usnášeníschopné, účastní-li se jednání alespoň 20 % všech členů spolku a usnáší se prostou většinou přítomných členů spolku. Volby ve spolku se provádí přímým hlasováním členů (Stanovy ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.).

Valné shromáždění rozhoduje o všech základních otázkách činnosti, zejména:

- o vzniku, zániku a změně vnitřní organizace spolku,
- o pořádání svého jednání
- o finančních otázkách a správě majetku spolku,
- o změně stanov,
- o složení výboru a revizní komise,
- o odvolání proti rozhodnutí výboru,

- o odvolání členů výboru nebo revizní komise (Stanovy ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.).

### **3.3.2 Výbor**

Výbor je volen Valným shromážděním na období dvou let a musí mít pět členů. Výbor je výkonným a operativním orgánem spolku. Zasedá jednou za tři měsíce nebo na žádost nejméně jedné třetiny svých členů. Jednání výboru může být uskutečněno korespondenční formou (mailem). Výbor je usnášeníschopný za přítomnosti nadpoloviční většiny členů a usnáší se prostou většinou přítomných členů výboru. Výbor organizuje plnění úkolů spolku a plní funkci Valného shromáždění mezi jednáními Valného shromáždění. Plní také úkoly uložené Valným shromážděním a následně předkládá Valnému shromáždění zprávu o své činnosti. Výbor ihned po svém zvolení volí ze svých řad jednoho předsedu a místopředsedu spolku (Stanovy ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.).

### **3.3.3 Předseda**

Předseda je individuálním statutárním orgánem spolku. Předseda nebo jím jiný pověřený člen výboru vystupuje navenek jménem spolku, zejména ve styku s jinými orgány a organizacemi a vyjadřuje při svém jednání vůli členů spolku. Jednání Výboru svolává předseda z vlastního rozhodnutí nebo na základě žádosti nejméně jedné třetiny členů. Předseda také řídí jednání výboru. Mimořádné a neodkladné záležitosti patřící do působnosti výboru vyřizuje předseda nebo jím pověřený jiný člen výboru (Stanovy ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.).

### **3.3.4 Revizní komise**

Revizní komise je kontrolním a revizním orgánem spolku. Revizní komise se skládá ze tří členů, kteří jsou vždy voleni na období dvou let. Při svém prvním zasedání volí revizní komise ze svých členů předsedu revizní komise. Předseda revizní komise nebo jím pověřený člen revizní komise se může účastnit jednání výboru. Člen revizní komise nesmí ve spolku zastávat jinou funkci. Revizní komise kontroluje, zda výbor dodržuje zásady řádného hospodaření spolku. Také dbá na to, aby byly včas vyřizovány připomínky, náměty a stížnosti členů spolku. Pokud zjistí revizní komise nějaké pochybení, upozorní na to výbor a rozhodne o dalším postupu nápravy. Průběžně o tom informuje valné shromáždění. Všichni členové spolku, včetně výboru, jsou povinni předkládat revizní komisi na její vyžádání potřebná vysvětlení, podklady a materiály (Stanovy ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.).

Na zajišťování zdrojů pro NNO by se měli aktivně podílet především členové výboru spolku. Pro to, aby se mohl výbor podílet na řízení NNO, měly by být ve výboru zastoupeny následující role: vůdce, sponzor, velvyslanec a konzultant. Vůdce by měl být autoritou, iniciátorem, nositelem vize a tahounem týmu. Sponzor by měl napomáhat zajistit příliv zdrojů. Velvyslanec by měl zastupovat organizaci navenek a tvořit image organizace. Neměl by chybět také konzultant, který je odborníkem na danou oblast, ve které se NNO pohybuje (Šedivý a Turnerová, 2003, s. 24).

Dle Šedivého a Turnerové (2003, s. 17) je hlavní činností výboru získávání finančních prostředků na činnost organizace. Výbor má konečnou odpovědnost za zajištění potřebných zdrojů pro NNO. Z praxe je však patrné, že existuje malé množství NNO, ve kterých by výbor dokázal správně odvádět tuto činnost. Fundraisingové činnosti se někteří členové výboru snaží vyhnout a přenechávají tuto roli často právě řediteli organizace. Málokteré NNO zaměstnávají fundraisera na plný úvazek. Zajišťování finančních prostředků tak zůstává na výboru, řediteli nebo jednotlivých vedoucích projektů. Členové správního výboru by měli vykonávat následující činnosti: ve spolupráci s ředitelem či fundraiserem stanovovat způsob a cíle získávání finančních prostředků, odpovídat za vytvoření fundraisingového plánu, přispívat organizaci vlastním finančním darem, kontrolovat fundraisingovou činnost a navrhnout další možná řešení financování NNO.

### **3.4 Financování organizace ISIS, z. s.**

Jelikož je organizace ISIS, z. s. neziskovou organizací, musí se sama snažit získávat finanční prostředky z různých zdrojů. Hlavním finančním zdrojem organizace ISIS, z. s. je příspěvek na výkon pěstounské péče. Dále využívá organizace veřejné zdroje financování v podobě dotací, nadační příspěvky, dary od individuálních dárců, výnosy z vlastní činnosti nebo z plateb klientů.

Finanční prostředky spolku jsou jeho vlastnictvím a slouží k zajištění jeho činnosti a dosahování cílů. Jmění spolku je tvořeno: dobrovolnými příspěvky členů spolku, dary a jinými dobrovolnými majetkovými převody třetích osob, finančními prostředky z grantových projektů a dotací orgánů státní správy, měst a obcí, finančními prostředky získanými za poskytnuté služby a další příjmy dle platné legislativy. Předseda pravidelně sestavuje roční rozpočet spolku, který musí být schválen výborem spolku. S majetkem spolku nakládá výbor. Hospodaření spolku se musí řídit stanovy spolku a musí být v souladu s usnesením valného

shromáždění. Hospodaření spolku se musí řídit právními a účetními předpisy platnými v ČR (Stanovy ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.).

Stěžejním zdrojem financování organizace ISIS, z. s. je příspěvek na výkon pěstounské péče (dále jen příspěvek na výkon PP). „Příspěvek na výkon PP je neinvestičním transferem ze státního rozpočtu určený na pokrytí nákladů vynakládaných na zajišťování pomoci osobám pečujícím, osobám v evidenci a svěřeným dětem (MPSV, Státní příspěvek na výkon pěstounské péče).“ Dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí, § 47d, má na příspěvek nárok: „obecní úřad obce s rozšířenou působností na základě vydání správního rozhodnutí podle § 47b nebo obecní úřad obce s rozšířenou působností, obecní úřad, krajský úřad, nebo pověřená osoba, které uzavřely dohodu o výkonu pěstounské péče podle § 47b.“ Organizace ISIS, z. s. je pověřenou osobou k výkonu sociálně právní ochrany dětí. Tudíž jí vzniká ze zákona na příspěvek na výkon PP nárok. „Tento státní příspěvek je určen na pokrytí nákladů vynakládaných na zajišťování pomoci osobám pečujícím, osobám v evidenci nebo svěřeným dětem a na provádění dohledu nad pěstounskou péčí.“ Výše státního příspěvku na výkon PP činí 48 000 Kč za kalendářní rok, pokud pravomocné správní rozhodnutí nebo dohoda o výkonu PP (uzavřená mezi organizací a klientem) trvaly po celý kalendářní rok (Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí). Z toho vyplývá, že organizace má nárok na příspěvek na výkon PP ve výši 48 000 Kč na kalendářní rok za každou uzavřenou dohodu o výkonu PP. Čím více dohod o výkonu PP organizace s klienty uzavře, tím více příspěvků, na pokrytí nákladů spojených se zajišťováním doprovázení náhradních rodin, získá.

Od roku 2013, kdy byl zaveden příspěvek na výkon PP, nebyl příspěvek navýšen. Náklady na zajištění doprovázení náhradních rodin však od roku 2013 rapidně vzrostly. Státní příspěvek na výkon PP již nepokrývá veškeré náklady na zajištění služeb pro náhradní rodiny. V dnešní době se tedy snaží neziskové organizace získat finanční podporu také z jiných finančních zdrojů. Část neziskových doprovázejících organizací bojuje s finančními problémy a snaží se především o přežití do dalších let. Na základě těchto skutečností byl Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, v. v. i. (dále jen VÚPSV) v roce 2020 realizován výzkum s názvem *Hodnocení účelnosti využití státního příspěvku na výkon pěstounské péče na činnosti realizované v rámci doprovázení osob pečujících a osob v evidenci, vyčíslení nákladů na jednotlivé činnosti, které jsou součástí doprovázení*. V doporučení, které výzkum předkládá je navrženo stanovit výši příspěvku na výkon PP na částku 70 000 Kč na jednu dohodu o výkonu PP. Doporučují rovněž počítat s přiměřeným ziskem, aby se nestalo, že příspěvek na výkon PP nebude stačit na pokrytí nákladů spojených s doprovázením náhradních rodin. Příspěvek

na výkon PP ve výši 70 000 Kč by doprovázející organizace a další orgány pověřené výkonem sociálně právní ochrany dětí, po uzavření účetního období, vyúčtovaly podobně, jako při čerpání dotací. Tahle varianta by zároveň usnadnila kontrolu čerpání příspěvku na výkon PP. Doporučení o navýšení příspěvku na výkon PP zdůvodňuje VÚPSV argumenty, že výše příspěvku na výkon PP je stále ve výši 48 000 Kč, a to bez ohledu na to, o jak velkou pěstounskou rodinu se jedná, či jak vysoká podpora služeb je rodině poskytována. Dále výše příspěvku na výkon PP nereflektuje nárůst cen služeb, ani růst mezd/platů v posledních letech. Lze konstatovat, že mzdy a platy sociálních pracovníků jsou v doprovázejících subjektech výrazně podhodnoceny (Lusková, Kotíková, Sokačová, Šilhánková, Horecká, Jiráčková, Pavel, 2000, s. 102).

Aktuálně se připravuje novela zákona o sociálně právní ochraně dětí. Návrh novely obsahuje mimo jiné také navýšení příspěvku na výkon PP z částky 48 000 Kč na částku 54 000 Kč (Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 359/1999 Sb., o sociálněprávní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, 2020, s. 15). V důvodové zprávě je uvedeno, že od 1. 1. 2013 nebyla dávka státního příspěvku na výkon PP navýšena, a to i přesto, že se od roku 2013 prokazatelně zvýšily platy, mzdy, ceny služeb, nájmy, atd (Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 359/1999 Sb., o sociálněprávní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, 2020, s. 49).

Momentálně velkou nadějí pro organizaci ISIS, z. s., je schválení navýšení příspěvku na výkon PP. Pokud se příspěvek navýší, organizace bude moct pravděpodobně fungovat alespoň do následujícího účetního období. Nedá se však říct, že navýšení příspěvku představuje pro organizace záruku finanční udržitelnosti. Organizace se bude muset snažit pracovat na vícezdrojovém financování, aby byla v co nejvyšší míře nezávislá na veřejných finančních zdrojích. Blíže se budeme financováním organizace ISIS, z. s. věnovat ve výzkumné části této práce.

## 4. Výzkumná část

Tato práce se zabývá uplatněním pozice fundraisera v organizaci ISIS, z. s. Cílem diplomové práce je *vytvořit pozici fundraisera v organizaci ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.* K tomu, aby mohla být pozice fundraisera vytvořena, je třeba nejprve zmapovat, jak v organizaci ISIS, z. s. aktuálně funguje fundraisingová činnost. Ke zjištění potřebných informací, jsem zvolila kombinaci výzkumných metod obsahové analýzy, strukturovaného a polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace. Na základě výsledků výzkumu, bude navrženo, co by měla organizace ISIS, z. s. v souvislosti s fundraisingovou činností zlepšit a jak by měla vypadat profesionální role fundraisera v dané organizaci.

### 4.1 Stanovení cíle výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je *vytvořit pozici fundraisera v organizaci ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.* Výzkum, na který je praktická část zaměřena se věnuje analýze a komparaci sekundárních dat účetních dokumentů jako je přehled příjmů a výdajů organizace ISIS, z. s. za období let 2016–2019, které jsou veřejně dostupné ve výročních zprávách na webových stránkách organizace ISIS, z. s (ISIS-Olomouc, Výroční zpráva [online]). Od hlavního cíle se odvíjí i dílčí cíle práce a těmito jsou:

1. Zjistit z jakých zdrojů je za období 2016-2019 NNO financována.
2. Zjistit pomocí jakých fundraisingových metod jsou získávány prostředky financování.
3. Zjistit, jak probíhá spolupráce s členskou základnou v souvislosti s fundraisingem NNO.
4. Navrhnout možné změny financování NNO na období 2021-2023.

### 4.3 Metody výzkumného šetření

Aby dokázal výzkumník odpovědět na výzkumné otázky, musí si k provedení výzkumu zvolit vhodné metody a nástroje výzkumného šetření (Gavora, 2000, s. 13). Pro výzkumnou část byla použita kombinace tří výzkumných metod, a to obsahové analýzy, strukturovaného rozhovoru a polostrukturovaného rozhovoru. Kombinace více výzkumných metod se nazývá pojmem triangulace. Hendl (2005, s. 149) rozumí pod pojmem triangulace: „kombinaci různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných skupin nebo osob, různých lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu.“ Metodu obsahové analýzy jsem zvolila, abych získala podrobná data o financování ISIS, z. s. za období 4 let. Ke zjištění aktuálního stavu fundraisingové činnosti bylo využito



strukturovaného rozhovoru. Metodu strukturovaného rozhovoru jsem si zvolila z toho důvodu, abych díky odborně sestavenému formuláři, získala odpovědi na předem připravené otázky. Důvodem volby polostrukturovaných rozhovorů, je doplnění výzkumných dat získaných z obsahové analýzy a strukturovaného rozhovoru. Cílem je také zjistit další informace ohledně aktuálního finančního fungování organizace.

Nejprve byla v rámci výzkumu použita metoda obsahové analýzy dokumentů výsledků hospodaření za období let 2016–2019. Analyzované dokumenty byly získány z výročních zpráv organizace ISIS, z. s., dostupné na webových stránkách organizace. Podle Gavora (2000, s. 118) je obsahová analýza: „výzkumnou metodou, která umožňuje objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu textu.“ Výběr dokumentů byl záměrný s cílem zjistit objektivní, skutečné informace o finančních zdrojích organizace ISIS, z. s. Základním souborem obsahové analýzy jsou výnosy a náklady v období 2016-2019, které vypovídají o stavu hospodaření neziskové organizace. Obsahovou analýzou byly náklady a výnosy organizace ISIS, z. s. za období 2016-2019 seříděny a rozpočítány do procentuálního vyjádření. Z procentuálního vyjádření jednotlivých výnosů byly následně vytvořeny grafy za každý sledovaný rok zvlášť. Z grafů lze vyčíst, jaké procentuální zastoupení tvořily jednotlivé výnosy na celkových výnosech organizace. To znamená, že je možné pomocí grafů zobrazit, z jakých jednotlivých finančních zdrojů organizace financovala svou činnost v období let 2016-2019. Při popisu grafu č. 1 jsem vycházela také z neformálního rozhovoru s ředitelem organizace.

Další výzkumná metoda, která byla použita, je strukturovaný rozhovor s ředitelem organizace ISIS, z. s. Podkladem pro rozhovor byl formulář s názvem *Získávání finančních prostředků (fundraising) pro činnost neziskové organizace*. Strukturovaný rozhovor byl s ředitelem organizace proveden zhruba rok zpětně v rámci školního předmětu Fundraising. Výsledky strukturovaného rozhovoru byly ve spolupráci s ředitelem organizace revidovány dne 24. 3. 2021. Většina zaznamenaných odpovědí pana ředitele byla stále aktuální. U některých otázek však bylo potřeba odpovědi zaktualizovat. Jelikož v organizaci vznikla nově pozice fundraisera, bylo třeba aktualizovat zejména ty odpovědi, kterých se vytvoření pozice fundraisera týká. Získané informace ze strukturovaného rozhovoru se týkají zejména 2. výzkumného cíle: Zjistit pomocí jakých fundraisingových metod jsou získávány prostředky financování. Strukturovaný rozhovor však podává také informace o celkovém rozvoji fundraisingu v organizaci ISIS, z. s.

Poslední výzkumná metoda, která byla v rámci výzkumu použita, je polostrukturovaný rozhovor. Dle Chráska (2007, s. 182): „velkou výhodou interview oproti jiným výzkumným metodám je navázání osobního kontaktu, který umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů

respondentů.“ Jako participanta rozhovoru jsem zvolila ředitele organizace ISIS, z. s. Pan ředitel je nejkompetentnější osobou v oblasti financování této organizace. Před realizací rozhovoru jsem řediteli organizace představila etické zásady, kterými se budu při následném nakládání s výzkumnými daty řídit. Vyjasnili jsme si, že přepsaný rozhovor a jeho nahrávka mi poslouží pouze pro osobní účely a nebudou nikde zveřejněny. Domluvili jsme se, že přepsaný rozhovor mu zašlu k jeho následné revizi. Ve chvíli, kdy rozhovor projde jeho revizí, budu moci s rozhovorem v rámci výzkumu libovolně nakládat. Ředitel organizace s etickými zásadami výzkumu souhlasil. Svůj souhlas potvrdil podpisem Informovaného souhlasu o účasti na výzkumu. Otázky, na které jsem se v rozhovoru s ředitelem organizace dotazovala, jsem měla předem připravené. V průběhu rozhovoru jsem však použila také několik doplňujících otázek. Doplňující otázky jsem pokládala za tím účelem, abych se dozvěděla o diskutovaném tématu podrobnější informace. Někdy jsem doplňující otázky použila, abych se ujistila, že jsem diskutovanému tématu správně porozuměla. Rozhovor s ředitelem organizace byl proveden dne 24. 3. 2021 na pracovišti organizace ISIS, z. s. Rozhovor trval 18 minut a 23 sekund.

#### **4.4 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor pro polostrukturovaný rozhovor byl určen pomocí metody totálního výběru vzorku a metody záměrného (účelového) výběru. Metoda totálního výběru vzorku je podle Miovského (2006, s. 131): „primárně založena na tom, že výzkumný soubor je tvořen všemi možnými prvky uvažovaného základního souboru.“ Lze tedy konstatovat, že při uplatnění této metody, se výzkumný soubor rovná souboru základnímu, jinými slovy, souboru úplnému. Patton (1990 dle Miovský, 2006, s. 135) vysvětluje, že metoda záměrného výběru se vyznačuje zejména tím, že kritériem výzkumu je právě vybraná vlastnost. Z toho vyplývá, že výzkumník na základě stanoveného kritéria vyhledává takové participanty výzkumu, které toto kritérium (nebo soubor kritérií) splňují.

Výzkumný soubor tvoří jediný participant výzkumu. Před provedením prvního polostrukturovaného rozhovoru, jsem plánovala provést rozhovory i s dalšími participanty, kteří se financováním organizace ISIS, z. s. zabývají. Z prvního polostrukturovaného rozhovoru však vyplynulo, že ředitel organizace ISIS, z. s. je jediným člověkem, který se financováním organizace zabývá. Jelikož se na financování organizace nepodílí žádní další zaměstnanci ani členové členské základny, byla jsem nucena zúžit výzkumný soubor pouze na jednoho participanta výzkumu. Participantem výzkumu je ředitel organizace ISIS, z. s., který je kompetentní osobou v oblasti financování organizace. Ředitel organizace zastává funkci také předsedy spolku. Na obou pozicích funguje od roku 2016 až doposud.

Výzkumným souborem pro analýzu hospodaření organizace v letech 2016-2019, je soubor výročních zpráv, rovněž za období 2016-2019. Konkrétněji jsem se u výročních zpráv zaměřila na kapitolu hospodaření ISIS. Jednotlivé dokumenty, které byly analyzovány jsou následující:

- Hospodaření ISIS v roce 2016,
- Hospodaření ISIS v roce 2017,
- Hospodaření ISIS v roce 2018,
- Hospodaření ISIS v roce 2019.

Ze zmíněných dokumentů jsem čerpala informace zejména o finančních zdrojích organizace, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku organizace. Tyto údaje byly následně analyzovány a zaznamenány do grafů za období 2016-2019.

#### **4.5 Etika a limity výzkumu**

V této kapitole se seznámíme s ošetřením etického aspektu výzkumu. V druhé části této kapitoly budou reflektovány možné limity výzkumu.

Etika výzkumu je ošetřena především skrze dokument s názvem Informovaný souhlas o účasti na výzkumu. Předmětem informovaného souhlasu je objasnění cíle a metody výzkumu. Dále je v informovaném souhlasu definováno, co se od participanta očekává a jaká jsou jeho práva. Je zde popsána povinnost mlčenlivosti výzkumníka. Participant výzkumu souhlasil se zveřejněním poskytnutých informací ohledně hospodaření organizace ISIS, z. s. a s poskytnutím rozhovoru na téma financování organizace. Participant výzkumu obdržel a podepsal informovaný souhlas před začátkem samotného rozhovoru.

Jako jeden z hlavních limitů výzkumu považuji nízký počet participantů rozhovoru. V rámci přípravy výzkumného šetření bylo v plánu realizovat rozhovory se všemi participanty, kteří se podílejí na financování organizace ISIS, z. s. Rozhovory jsem plánovala uskutečnit například se členy výboru spolku. Jelikož jsem při rozhovoru s ředitelem organizace zjistila, že financováním organizace se zabývá pouze jeho osoba, byla jsem nucena rozhovory s dalšími potenciálními participanty nezrealizovat. Jedním z dalších limitů výzkumu je revize polostrukturovaného rozhovoru participantem výzkumu. Participant výzkumu trval na tom, že chce revidovat některé své odpovědi. V rámci revize nebyly provedeny velké změny. Po obsahové stránce zůstaly v přepisu rozhovoru všechny důležité informace. Participant rozhovoru některé věty pouze zkrátil a poupravil tak, aby byly snáze pochopitelné. V rámci

revize rozšířil dvě své odpovědi o nové informace, protože je považoval za důležité. V neposlední řadě bych chtěla zmínit limit výzkumu, který se týká zaměření výzkumu pouze na jednu organizaci. Kdyby došlo k porovnání informací z vícero neziskových organizací, výsledky výzkumu by byly komplexnější.

#### 4.6 Výsledky výzkumu

V první části této kapitoly budou prezentovány výsledky výzkumu obsahové analýzy. Následně naváže prezentace výsledků strukturovaného a polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace ISIS, z. s.

Výsledky výzkumu vycházejí z analýzy výkazů zisků a ztrát za období v letech 2016-2019. Pro snazší pochopení hospodaření organizace, byla vytvořena tabulka č. 1. V tabulce jsou vyčísleny náklady a výnosy organizace, včetně hospodářského výsledku. Pro lepší vizualizaci hospodaření organizace je vytvořen také graf č. 1. Následující grafy (č. 2-5) zobrazují procentuální zastoupení finančních zdrojů organizace v jednotlivých letech.

<b>Rok</b>	<b>Výnosy</b>	<b>Náklady</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>
<b>2016</b>	3 772 213 Kč	3 751 782 Kč	20 429 Kč
<b>2017</b>	3 213 753 Kč	3 206 421 Kč	7 341 Kč
<b>2018</b>	3 462 302 Kč	3 454 730 Kč	7 572 Kč
<b>2019</b>	3 791 973 Kč	3 793 775 Kč	- 1 802 Kč

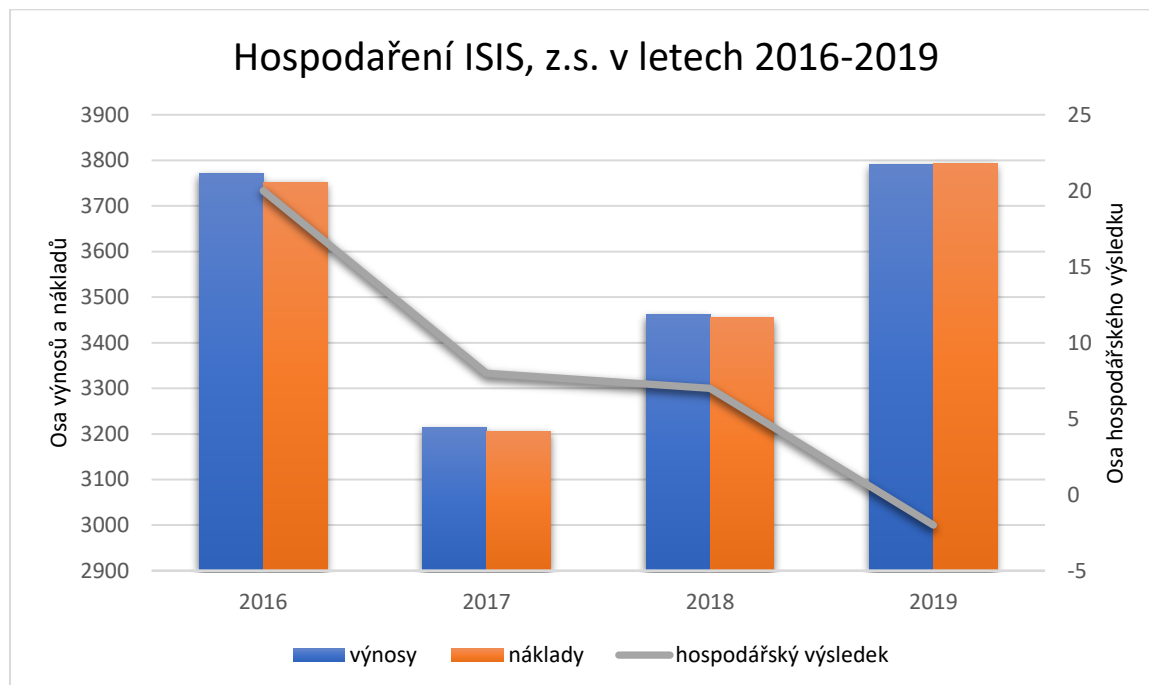
*Tabulka č. 1: Hospodaření organizace v letech 2016-2019, Zdroj: vlastní*

Do tabulky č. 1 byly zaznamenány náklady, výnosy a hospodářský výsledek za období 2016-2019. Porovnáním nákladů a výnosů byl vyčíslen hospodářský výsledek, a to jako zisk nebo ztráta. Náklady uvedené v tabulce se skládají ze: mzdových nákladů, nákladů na akce (pobyty, strava), nákladů na služby pro klienty, nákladů na vzdělání zaměstnanců, nákladů na nájemné, na spotřebu energie, nákladů na kancelářské potřeby atd. Výnosy jsou tvořeny: vlastními tržbami (služby pro pěstouny mimo ISIS), dotacemi z MPSV, dotacemi od Olomouckého kraje, dotacemi od statutárního města Olomouc, státním příspěvkem na výkon PP, finančními dary FO a PO a úroky na běžném účtu.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že každým rokem se náklady i výnosy zvyšovaly, s výjimkou roku 2017, kdy náklady i výnosy rapidně klesly, a to bezmála o 550 000 Kč. V roce 2016-2018 dosahovala organizace zisku. V roce 2019 hospodařila organizace se záporným

výsledkem, a to ztrátou ve výši - 1 802 Kč. Tato částka byla pokryta z výsledků hospodaření z minulých let.

Následuje grafické vyobrazení hospodaření organizace v letech 2016-2019.



Graf č. 1: Hospodaření organizace v letech 2016-2019, Zdroj: vlastní

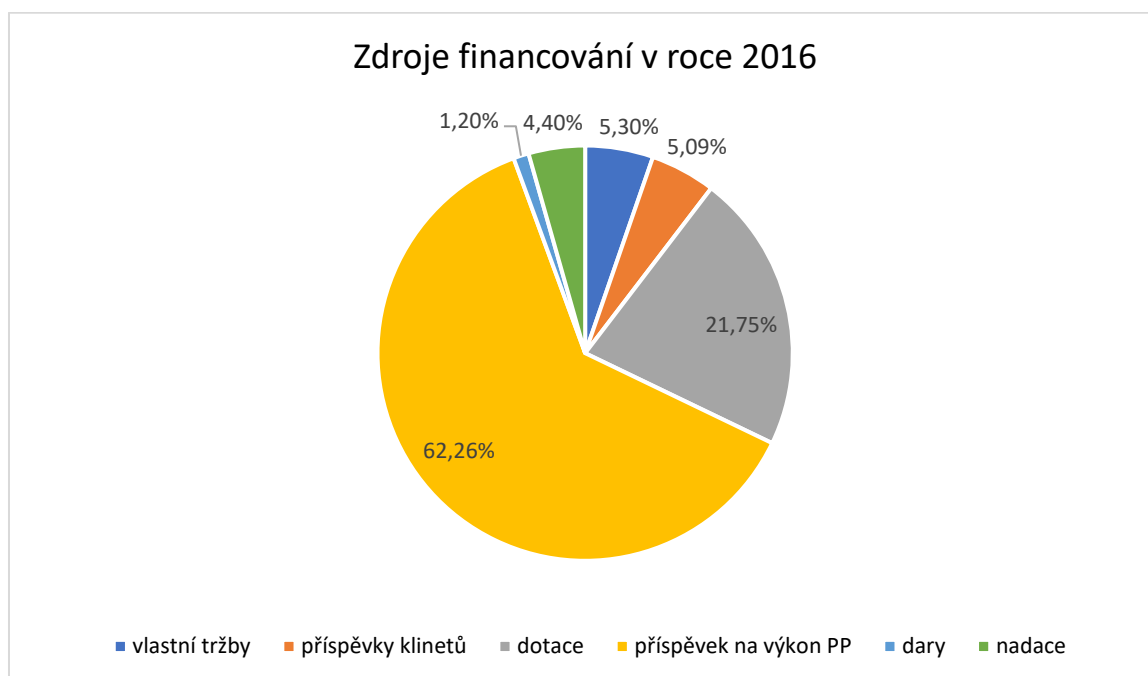
Z grafu č. 1 vyplývá, že organizace v roce 2016 hospodařila s celkovými výnosy ve výši 3 772 212,88 Kč a náklady ve výši 3 751 784,22 Kč. Hospodářský výsledek byl ziskový, činil 20 428,66 Kč.

V roce 2017 rapidně poklesly náklady i výnosy organizace. Výnosy byly ve výši 3 213 752,86 Kč a náklady ve výši 3 206 412,20 Kč. Hospodářský výsledek byl ziskový, ve výši 7 340,66 Kč. Pokles nákladů a výnosů byl způsoben změnou cílové skupiny, na kterou se nežádaly příspěvky z dotací. Nežádalo se o grant pro osvojitele, pěstounské rodiny, které s ISIS spolupracovaly i po zletilosti dítěte a děti z dětských domovů. Tato skupina se tedy přestala účastnit aktivit pořádaných organizací ISIS, z. s. Dále byl pokles nákladů a výnosů způsoben zrušením týdenního vzdělávacího pobytu pro pěstouny. Vliv na pokles nákladů a výnosů měl nízký počet uzavřených dohod o výkonu PP. Bylo to způsobeno tím, že několik dětí v pěstounské péči dosáhlo zletilosti, tudíž přestalo s organizací spolupracovat a další dohody o výkonu PP s novými náhradními rodinami nepřibývaly. Pokles uzavřených dohod o výkonu PP způsobil nižší příliv výnosů z příspěvku na výkon PP.

V roce 2018 se náklady a výnosy zvýšily téměř o 250 000 Kč. Výnosy v roce 2018 činily 3 462 302,03 Kč, náklady činily 3 454 730,34 Kč. Nárůst nákladů a výnosů způsobil příliv dohod o výkonu PP, což způsobilo navýšení státního příspěvku na výkon PP. Dále byl nárůst výnosů způsoben darem od nadace J&T ve výši 185 520 Kč. Finanční zdroje z dotací byly oproti roku 2017 o 16,35 % nižší.

V roce 2019 náklady i výnosy opět rapidně vzrostly, a to o více než 330 000 Kč. Výnosy v roce 2019 činily 3 791 973,11 Kč, náklady činily 3 793 775,23 Kč. Hospodářský výsledek byl ztrátový, ve výši -1 802,12 Kč. Nárůst nákladů byl způsoben zejména zvýšením mzdových nákladů, nákladů za vzdělávání zaměstnanců a nákladů na spotřebu energie. U výnosů vzrostly příspěvky z dotací o 3,17 % a příspěvky na výkon PP o 4,12 %. V tomto roce organizace nezískala dar z nadace J&T, který předešlý rok představoval 5,36 % výnosů. Aby organizace ztrátu pokryla, musela dočerpat finanční rezervy z let 2017-2018.

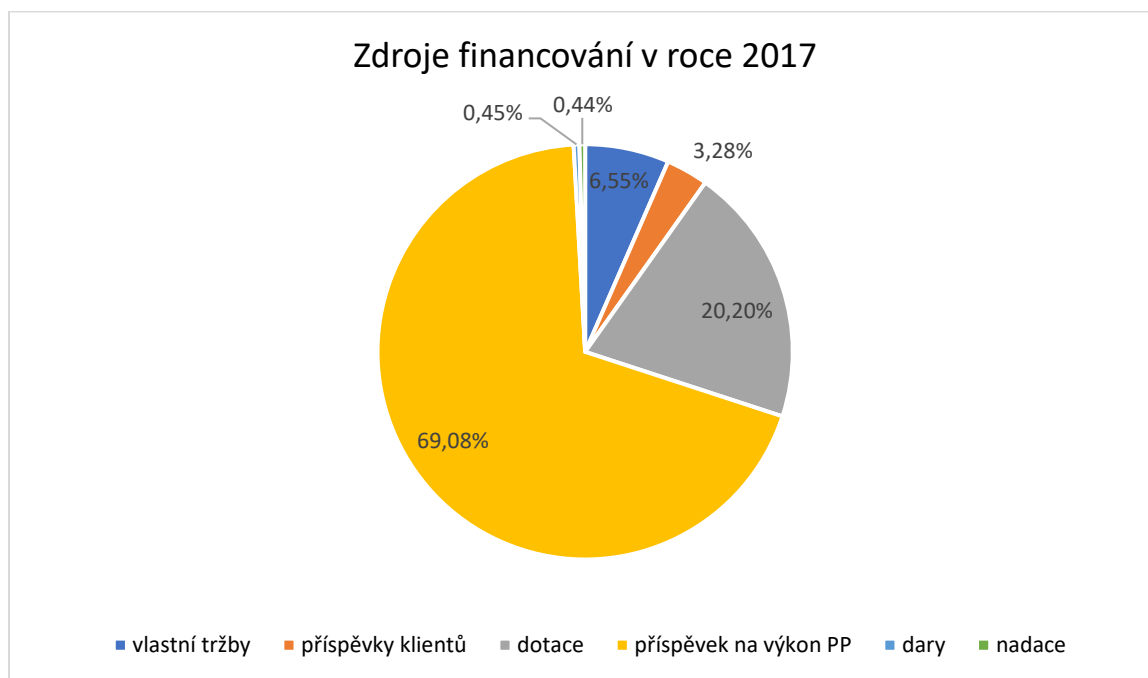
Následující grafy zobrazují, z jakých finančních zdrojů byla organizace ISIS, z. s. v letech 2016-2019 financována. Z grafu je možné vyčíst, jaké procentuální zastoupení tvořily jednotlivé zdroje financování v daném roce. Cíleně se zaměříme na zjištění, který finanční zdroj využívala organizace ISIS, z. s. k financování své činnosti nejčastěji a který naopak využívala nejméně. Grafy také doloží, do jaké míry jsou zdroje financování diverzifikované.



Graf č. 2: Zdroje financování v roce 2016, Zdroj: vlastní

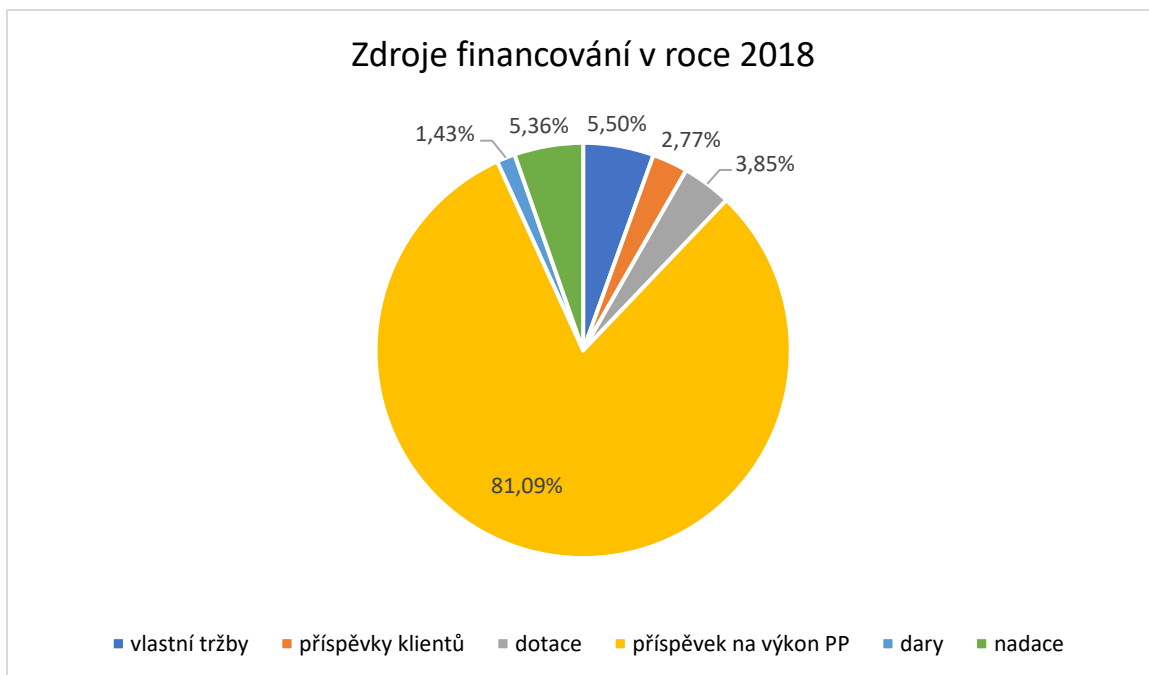
Z grafu č. 2 je možné vyčíst, že největší podíl na příjmech organizace měl státní příspěvek na PP, v zastoupení 62,26 %. Dotace z MPSV, dotace z Olomouckého kraje a dotace

statutárního města Olomouce představovaly dohromady 21,75 %. Vlastní tržby byly zastoupeny 5,30 %, příspěvky klientů 5,09 % a zbylé výnosy (5,59 %) představovaly dary FO, PO a nadací. Nejnižší podíl na příjmech organizace představují dary s 1,20 %. Finanční zdroje byly získány za pomoci následujících metod fundraisingu: žádosti o dotace, dále z prodeje služeb, žádosti o grant a individuální práce s dárci.



Graf č. 3: Zdroje financování v roce 2017, Zdroj: vlastní

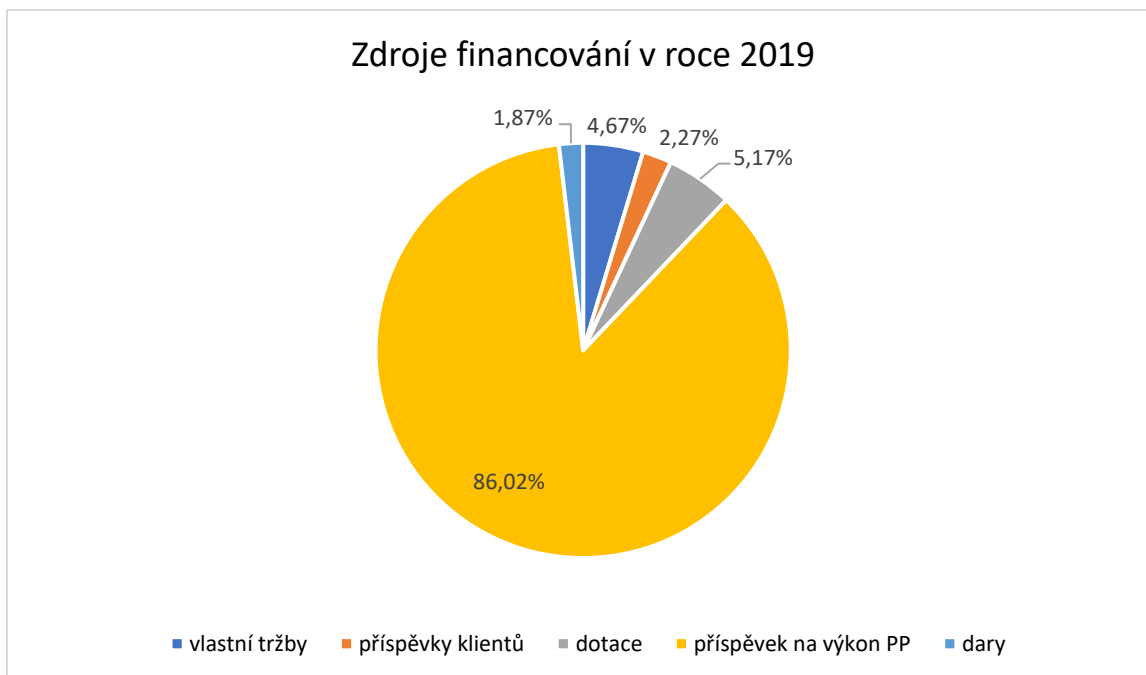
Z grafu č. 3 je možné vyčíst, že téměř dvě třetiny finančních zdrojů jsou získány skrze státní příspěvek na výkon PP. Tento zdroj financování je pro financování organizace stěžejní. Dalším nejvíce zastoupeným zdrojem (20,20 %) jsou dotace z MPSV a dotace statutárního města Olomouce. Dále byly zastoupeny vlastní tržby s 6,55 %, příspěvky od klientů s 3,28 %, dary s 0,45 % a nejméně zastoupeny byly zdroje z nadací s 0,44 %. Finanční zdroje byly získány za pomoci následujících metod fundraisingu: žádosti o dotace, dále z prodeje služeb, individuální práce s dárci a žádosti o grant.



Graf č. 4: Zdroje financování v roce 2018, Zdroj: vlastní

Z grafu č. 4 je možné vyčíst, že organizace ISIS, z. s. čerpala opět většinu finančních zdrojů skrze státní příspěvek na výkon PP se zastoupením 81,09 %. Dalším nejvyšším zdrojem financování byly vlastní tržby se zastoupením 5,50 %, dále pak granty od nadací se zastoupením 5,36 %. Finance z dotací oproti minulým rokům výrazně poklesly. Byly zastoupeny 3,85 %, a to pouze dotací od Olomouckého kraje. Dotace od statutárního města Olomouc a MPSV čerpány nebyly. Příspěvky klientů byly zastoupeny 2,77 %. Nejnižší zastoupení představovaly dary s 1,43 %. Finanční zdroje byly získány za pomoci následujících metod fundraisingu: z grantů od nadací, dále pak z prodeje služeb, z žádostí o dotace, individuální práce s dárči.





Graf č. 5: Zdroje financování v roce 2019, Zdroj: vlastní

Z grafu č. 5 je možné vyčíst, že státní příspěvek na výkon PP opět tvořil nejvyšší podíl na všech zdrojích financování, a to 86,02 %. Každým rokem se procentuální vyjádření státního příspěvku na výkon PP zvyšovalo. Druhým nejvýše zastoupeným zdrojem jsou dotace MPSV, Olomouckého kraje a statutárního města Olomouc s 5,17 %. Dále byly zastoupeny vlastní tržby se 4,67 %, příspěvky klientů s 2,27 % a dary s 1,87 %. O granty z nadací zažádáno v roce 2019 nebylo. Finanční zdroje byly získány za pomoci následujících metod fundraisingu: žádosti o dotace, prodeje služeb a díky individuální práci s dárci.

Na základě analýzy zdrojů financování bylo zjištěno, že největší podíl na příjmech organizace ISIS, z. s. v období 2016-2019 tvořily veřejné zdroje. Konkrétněji se jedná o státní příspěvek na výkon PP a dále pak o dotace MPSV, Olomouckého kraje a statutárního města Olomouc. Nejméně využívaným zdrojem financování jsou dary FO a PO. K získání finančních zdrojů využívá organizace následující metody fundraisingu: žádosti o dotaci, žádosti o grant, prodej služeb a individuální práci s dárci. Nejvíce finančních prostředků si organizace zajistila skrze metodu žádosti o dotace. Naopak nejméně byla využívána metoda spolupráce s individuálními dárci.

V praktické části diplomové práce byla dále využita kombinace strukturovaného a polostrukturovaného rozhovoru. V rámci strukturovaného rozhovoru bylo řediteli organizace ISIS, z. s. položeno 12 otázek. V rámci polostrukturovaného rozhovoru, bylo položeno 14 otázek. Otázky strukturovaného i polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v příloze

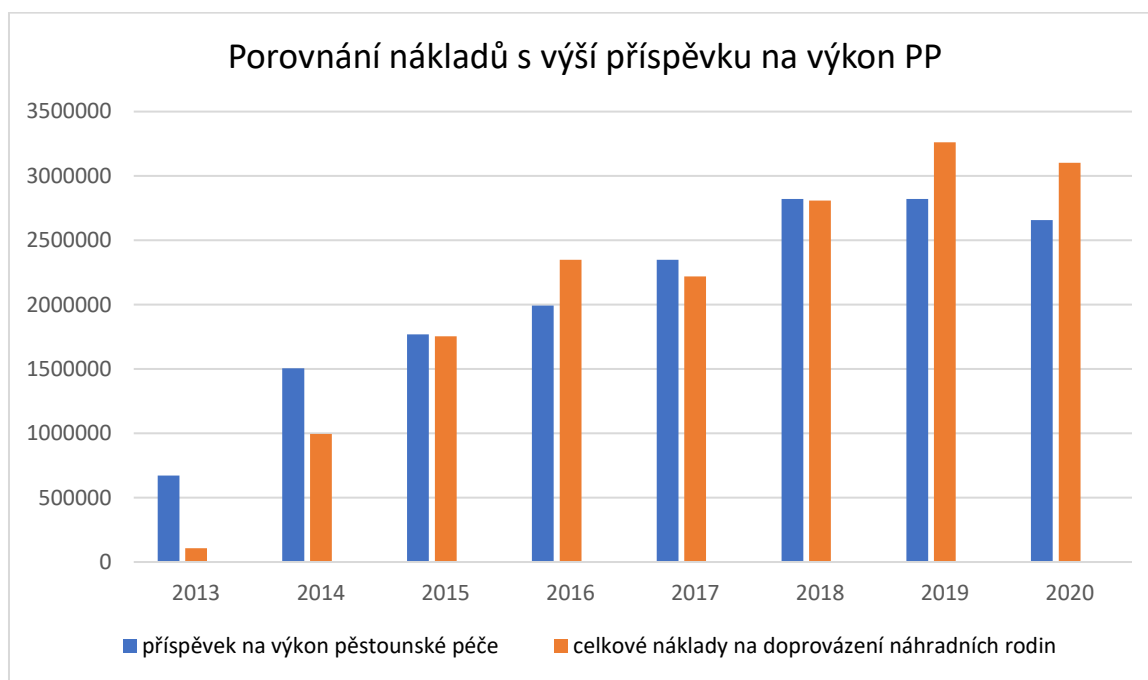
č. 1. Pomocí analýzy dat obou rozhovorů jsem určila konečné kategorie, se kterými vás v této kapitole detailně seznámím.

#### 4.6.1 Finanční závislost NNO na veřejných zdrojích

Financování organizace ISIS, z. s. je závislé zvláště na příspěvku na výkon PP. Tento příspěvek je veřejným zdrojem, který je určen ke krytí nákladů spojených s doprovázením náhradních rodin. Příspěvek na výkon PP však nebyl od roku 2013 valorizován. Tím, že náklady na poskytování doprovázení náhradních rodin každým rokem rostou, výše příspěvku na výkon PP dlouhodobě nestačí na jejich úplné pokrytí. Ředitel popisuje financování organizace těmito slovy: *„Jsme financováni především z příspěvku na výkon pěstounské péče, je to náš hlavní příjem. Naše fungování je závislé na tom, jak vysoký tento příspěvek bude. To znamená, že jediné, v co můžeme doufat je, že přijde novelizace zákona a že se příspěvek zvýší.“* Dále dodává, že: *„největší problém je v současnosti takový, že příspěvek na výkon pěstounské péče, což je náš hlavní zdroj příjmu, nebyl od roku 2013 valorizován a za tu dobu vzrostly náklady tak, že už jsou vyšší než ten samotný příspěvek a pokud bychom nesehnali financování i z jiných zdrojů, tak ty služby, které jsou dané zákonem, nebudeme schopni poskytovat. Jinými slovy – jako po doprovázející organizaci po nás stát vyžaduje poskytování určitých služeb, ale už nám na to odmítá dát dostatečné finance. A o valorizaci se mluví již několik let, ale doposud k ní nedošlo.“* Je zřejmé, že pokud stát vyžaduje po doprovázejících organizacích, aby náhradním rodinám poskytovaly určité služby, na které mají náhradní rodiny dle zákona právní nárok, stát by měl doprovázejícím organizacím rovněž hradit náklady, spojené s doprovázením náhradních rodin, a to v dostatečné výši.

Na základě zjištění o nedostatečném navyšování příspěvku na výkon PP, jsem se rozhodla dodatečně vytvořit graf č. 6, který zobrazí porovnání nákladů organizace na doprovázení pěstounských rodin s výší příspěvku na výkon PP za období let 2013-2020. Jako podklad mi posloužily interní účetní údaje, které mi poskytla účetní organizace ISIS, z. s. Z grafu je možné zjistit, že náklady na doprovázení náhradních rodin se každým rokem zvyšovaly. Pouze v roce 2017 a v roce 2020 došlo k mírnému poklesu nákladů. V roce 2017 byl pokles způsoben především tím, že se nekonal týdenní vzdělávací pobyt pro pěstounské rodiny. Dále byl pokles způsoben tím, že několik dětí v náhradní rodinné péči dosáhlo zletilosti, takže spolupráce s nimi byla ukončena a bohužel nepřibylo dostatek nových dohod o výkonu pěstounské péče s novými náhradními rodinami. Na výši příspěvku na výkon pěstounské péče měl také vliv počet uzavřených dohod o výkonu PP s jednotlivými rodinami. Čím více rodin organizace doprovází, tím vyšší je celková částka na doprovázení náhradních rodin.

Na doprovázení jedné náhradní rodiny organizace dostává příspěvek na výkon v PP ve stejné výši, a to 48 000 Kč. Od roku 2013 až doposud, je výše příspěvku stejná. Lze tedy vypočítat, že v letech 2016, 2019 a v roce 2020 nebyl příspěvek na výkon PP v dostatečné výši, tak aby pokryl náklady spojené s doprovázením pěstounských rodin. Z toho plyne, že valorizace příspěvku na výkon PP, je nezbytně nutná. Graf je tedy jakýmsi důkazem toho, že příspěvek na výkon PP nepokrývá celkové náklady na doprovázení pěstounských rodin.



Graf č. 6: Porovnání nákladů na doprovázení pěstounských rodin s výší příspěvku na výkon PP, Zdroj: vlastní

#### 4.6.2 Touha po finanční nezávislosti

Ředitel organizace ISIS, z. s. si uvědomuje, že v ideálním případě by měla být organizace finančně nezávislá. Popisuje to slovy: „*Nejlepší by byla větší finanční nezávislost, abychom měli i další příjmy a věděli, že v případě potřeby, např. když opět nebude po dlouhou dobu příspěvek na výkon PP valorizován, tak budeme schopni toto kritické období přečkat. Bez toho fungujeme v neustálé nejistotě.*“ Zároveň ředitel organizace poukazuje na to, že v případě, že by byl příspěvek na výkon PP valorizován, organizaci by se s finančními zdroji celkově lépe hospodařilo. Pan ředitel uvádí: „*Určitě by bylo příjemné, kdyby byl příspěvek na výkon pěstounské péče v dostatečné výši, aby skutečně pokryl náklady služeb, které na jeho základě musíme poskytovat. Pak by se nám mnohem lépe fungovalo. A pouze další aktivity, které pořádáme nad rámec toho, co jsme povinni poskytovat, bychom financovali z dotací a dalších finančních zdrojů. Podle toho, jak moc by byl projekt podpořen ze strany donátorů, tak by se*

*těchto činností pořádalo někdy více, jindy méně. Ale u těch základních služeb bychom měli jistotu jejich kontinuálního poskytování.“*

#### **4.6.3 Finanční nejistota NNO**

Z finanční závislosti organizace na veřejných zdrojích a nedostatečné diverzifikace zdrojů, pramení finanční nejistota. Tím, že se organizace ISIS, z. s. spoléhá převážně na příjmy z veřejných zdrojů, které nejsou nárokové, „žije“ v neustálé nejistotě. Pan ředitel popisuje finanční nejistotu organizace: **„Pokud by příspěvek na výkon pěstounské péče zvýšen nebyl, tak bychom fungovali jen do té doby, dokud se nám bude dařit shánět dostatek dalších prostředků na dofinancování poskytovaných služeb. V momentě, kdy rozdíl mezi příspěvkem na výkon pěstounské péče a náklady na naši činnost, bude už tak velký, že nebudeme schopni sehnat dostatek financí z jiných zdrojů, tak je to pro nás na ukončení činnosti.“** Finanční závislost organizace na veřejných zdrojích může způsobit finanční problémy. Může se také stát, že organizaci nezbude nic jiného než bojovat o přežití.

#### **4.6.4 Účelovost finančních zdrojů**

Překážky ve financování činnosti organizace ISIS, z. s., jsou vnímány, ze strany participanta výzkumu, také v účelovosti finančních zdrojů. Někteří poskytovatelé finančních zdrojů (zejména se jedná o veřejné zdroje), mají určené podmínky, podle kterých je možné finance na pokrytí nákladů, spojených s činností organizace, využít. Pan ředitel podrobně popisuje problematiku účelovosti: **„Problém je také s účelovostí využití financí jak u dotací, tak také u příspěvku na výkon pěstounské péče. Je totiž docela striktně vymezeno, na co ty peníze můžeme využít. Pokud se budeme chovat hospodárně a ušetříme finance u jedné aktivity, tak nám to vlastně vůbec nepomůže, protože ušetřené prostředky nemůžeme použít na jinou aktivitu, kde by to zrovna bylo potřeba. Nebo když z nějakého důvodu není možné některou z aktivit realizovat v plném rozsahu, tak to automaticky neznamena, že o to víc budeme mít financí na jinou aktivitu, zvláště když je jedna z aktivit nákladnější třeba na materiál a ta druhá zase na mzdy. V praxi pak v takové situaci spíš musíme část finančních prostředků vracet.“** Z toho příspěvku je zjevné, že pro financování činnosti organizace by bylo snazší, kdyby měla organizace větší flexibilitu v užívání finančních zdrojů.

#### **4.6.5 Nedostatečná spolupráce s členskou základnou v oblasti fundraisingu**

Členská základna by se měla podílet na zajišťování finančních prostředků. Zvláště pak výbor by měl být orgánem spolku, který se aktivně angažuje v získávání finančních prostředků a nese za to konečnou odpovědnost, viz. kapitola 3.3.4 (Šedivý, Turnerová, 2003, s. 17).

Dle slov ředitele organizace (zároveň i předsedy spolku), se členská základna na financování organizace příliš nepodílí. Ředitel uvádí: „**Do financování ISIS členská základna fakticky nezasahuje.** Je to pravděpodobně dáno skladbou naší členské základny, historickým vývojem jak organizace, tak i právním prostředím, ve kterém fungujeme. Dříve to bylo o tom, že naše organizace sháněla peníze (především z grantů) pro potřeby členů organizace. V současnosti tvoří naši členskou základnu více méně osoby, kterým už naše služby neposkytujeme.“ Na otázku, jak se na financování organizace podílí členové výboru, odpověděl pan ředitel: „Z hlediska financování je to téměř stejné jako u členů členské základny. **Členové výboru mají navíc lepší přehled o tom, jak si organizace finančně vede.** Není to kvůli tomu, že by měl člen výboru k dispozici více údajů, k těm se mohou dostat i řadoví členové. Spíš je to o tom, že **když je člověk členem výboru, tak se o tu organizaci víc zajímá, při jednání výboru se většinou o financování organizace mluví, takže jsou díky tomu víc v obraze.**“ Byl položena doplňující otázka, Dá se tedy říct, že financováním organizace se zabýváte pouze vy? Pan ředitel odpovídá: „**Ano, především já. Finanční situaci řešíme pravidelně při jednáních výboru, přednáším informace k financování, návrhy, dotazy, členové výboru vše mohou připomínkovat a poslední slovo má fakticky výbor. V reálu se ale nestává, že by výbor nějak zásadně zasahoval do rozhodnutí předsedy v otázkách financování.**“ Z rozhovoru vyplývá, že členové valné hromady i členové výboru jsou pravidelně informováni ohledně financování. Ve skutečnosti se však zajišťováním finančních zdrojů zabývá pouze ředitel organizace.

#### **4.6.6 Etické dilema se zavedením členského příspěvku**

Stanovy spolku neurčují členům členské základny přispívat na chod organizace ISIS, z. s. ve formě členských příspěvků. Předseda spolku a další členové výboru by vnímali zavedení členského příspěvku, vůči některým členům členské základny, jako nemorální. Ředitel organizace (a zároveň předseda spolku) popisuje důvody, proč by nebylo vhodné členský příspěvek zavádět: „*Je otázka, jak by členská základna zareagovala, kdybychom teď po nich chtěli finance na provoz naší organizace. Už jen proto, že ISIS z historického hlediska vnímají spíše jako organizaci, která sháněla finance, aby je samotné podpořila odbornými službami a nyní by asi spousta z nich těžko chápala, proč se situace tak změnila, že chce organizace peníze po nich.*“ Jinými slovy, jedním z důvodů, proč nezavádět členský příspěvek je obava, že by bývalí pěstouni, kteří jsou aktuálně členy členské základny, nepochopili, proč od nich organizace najednou žádá podporu, když v minulosti od nich členské příspěvky vyžadovány nebyly a podporu od ISIS, z. s. spíše čerpali pro svou potřebu. Dále pan ředitel dodává: „**Je pravda, že by se členům lépe vysvětlovalo, že jde o finanční podporu organizace, v podstatě,**

*aby organizace nezankla. Přesto než oslovovat členskou základnu, ať nás finančně podpoří, dávalo by mi větší smysl chtít po současných klientech finanční spoluúčast na vybraných službách. Jenže to nelze, protože na služby zmíněné v zákoně o SPOD mají bezplatný nárok, protože jsou financovány z příspěvku na výkon PP, který ale na jejich financování nestačí. Na financování těchto služeb nelze žádat finance z dotací, protože poskytovatelé dotací odmítají financovat tyto služby s odůvodněním, že se mají financovat z příspěvku na výkon PP ... je to takový začarovaný kruh. Pan ředitel zmiňuje možnost podpory, o kterou by bylo možné členy členské základny požádat: „Jestli bych viděl nějakou cestu, tak jedině v tom, že by členové ISIS měli kontakt na někoho, kdy by nás mohl podpořit. Tomu bych věřil spíš, než že by přímo samotní klienti finančně podporovali ISIS. Ani by mi to nepřišlo morálně správné, protože naši členové jako pěstouni museli tenkrát fungovat s reálně mnohem nižšími dávkami pěstounské péče, a zvládali to. A teď by sami měli přispívat na služby pro stávající klienty – pěstouny, kteří z velké části nejsou členy ISIS a kteří jsou na tom finančně výrazně lépe.“ Jinými slovy, by nebylo z morálního hlediska vhodné žádat o finanční podporu bývalé pěstouny, kteří jsou aktuálně členy členské základny. Smysluplnější by bylo požádat pěstouny, kteří jsou klienty ISIS, z. s., o spoluúčast na některých poskytovaných službách. Zákon však nedovoluje po klientech žádat u některých aktivit spoluúčast, protože ze zákona mají klienti nárok na bezplatnou podporu.*

#### **4.6.7 Využití metod fundraisingu**

Při zjišťování, které metody fundraisingu jsou v organizaci ISIS, z. s. využívány, byla položena následující otázka: „Které z následujících metod získávání finančních prostředků využíváte a jak často?“ V odpovědi byl uveden výčet jednotlivých metod fundraisingu a informace o tom, jestli metoda využívána je, či není. Metody fundraisingu, které organizace využívá, jsou následující: „**Účelové granty na konkrétní projekt** – Dlouhodobě spolupracujeme s nadací J&T. V minulosti jsme spolupracovali také s řadou dalších nadací., **Dotace z veřejného rozpočtu** – Pravidelně žádáme o dotace ministerstvo, kraj nebo město Olomouc., **Vlastní činnost: vzdělávání** – Výnosy za vzdělávání klientů nebo odborných pracovníků z jiných organizací.“ a „**Příspěvky klientů** – V případě, kdy klienti doplácí za služby jako jsou: dětské tábory, výlety, poradensko-vzdělávací pobyt.“

Metody fundraisingu, které organizace využívá velmi sporadicky, jsou následující: „**Benefiční akce, aukce** – Jedenkrát se konal benefiční koncert na podporu ISIS. Organizace se také zúčastnila kabelkového veletrhu. Výtěžek z této benefiční akce byl však rozdělen mezi více NNO., „**Peněžité dary od stálých individuálních dárců** – V současnosti máme

*jednoho stálého dárce, který nám daruje každý rok finanční dar. “ a „Nepeněžité dary – Občas nám darují dárce například hračky nebo oblečení pro děti. Jedenkrát jsme dostali také počítač pro zaměstnance.“*

Metody fundraisingu, které organizace nevyužívá vůbec, jsou následující: „**Veřejné sbírky** – *Tato metoda využita nebyla.*, **Peněžité příspěvky a dary od podnikatelů a komerčních firem** – *V minulosti jsme měli firemní dárce. V současnosti s žádným firemním dárce nespolupracujeme. a Odkaz ze závěti* – *Nikdy jsme nezískali podporu tohoto typu.“* Prostor k rozvoji metod fundraisingu je zvláště u těch metod, které organizace buď nevyužívá vůbec nebo využívá sporadicky. Bylo by vhodné se zaměřit především na metody fundraisingu, které byly využívány v minulosti a aktuálně z různých důvodů využívány nejsou. Jedná se především o metody zaměřené na spolupráci s individuálními a firemními dárce, o benefiční akce a o veřejné sbírky.

#### **4.6.8 Korelace PR a fundraisingu**

PR může významně ovlivnit fundraisingovou činnost organizace. Zjišťovala jsem, jaké formy prezentace na veřejnosti organizace ISIS, z. s. využívá: „*Které z následujících forem prezentace na veřejnosti využíváte pro podporu aktivit v oblasti získávání finančních prostředků?*“ Pan ředitel vyjmenoval následující formy prezentace: „*pořádání akcí pro veřejnost, prezentace prostřednictvím médií v rámci zpravodajství a publicistiky, propagační materiály a výroční zprávy.*“ Dále jsem zjišťovala, jestli vidí nějakou souvislost mezi prezentací organizace na veřejnosti a fundraisingem. Pan ředitel odpověděl: „*V našem konkrétním případě si myslím, že nemá úplně smysl budovat nějaké obecné povědomí o naší organizaci napříč populací, a to proto, že jsme poměrně malá regionální organizace a že téma náhradní rodinné péče je ve společnosti marginální téma. U nás má větší smysl cílit na oslovení konkrétních lidí a případných dárců a až těm se snažit vysvětlit, co jsme za organizaci a co děláme.*“ Dále jsem se zjišťovala, jestli považuje za důležitou prezentaci organizace na webových stránkách nebo na Facebooku. Pan ředitel odpověděl následovně: „*Určitě to smysl má, ale opět nám to ve vztahu k fundraisingu moc nepomůže. Jak už jsem říkal, my se pohybujeme na docela omezeném poli. Takže i ten náš web a Facebook sledují především naši klienti, naši přátelé a popřípadě kolegové z oboru a organizace působící na poli sociálně-právní ochrany dětí. Webová nebo facebooková prezentace tedy určitě smysl má, ale pokud by to celé mělo být přínosné i při fundraisingu, tak zase jedině v tom případě, když my oslovíme konkrétního potenciálního dárce a ten má možnost si prostřednictvím webu nebo Facebooku udělat lepší představu o našem fungování. Prezentace organizace na webových*

*stránkách je pro nás užitečná také v případě, kdy si pěstoun vybírá, se kterou organizací uzavře dohodu o výkonu pěstounské péče.“* Z rozhovoru vyplývá, že určitou souvislost ředitel organizace mezi PR a fundraisingem vnímá. Jeho názor je však takový, že PR je pro organizaci důležitý, avšak ve vztahu k fundraisingu, užitečnost PR nevnímá. Připouští však, že PR prostřednictvím webových stránek nebo Facebooku může být organizaci nápomocen v získávání potencionálních individuálních či firemních dárců. Prezentace organizace na webových stránkách může organizaci zajistit příliv dalších náhradních rodin.

## **4.7 Diskuse**

V této části diplomové práce se budeme věnovat zhodnocení nejdůležitějších výsledků výzkumu. Výsledky výzkumu porovnáme s prostudovanou literaturou a dalšími výzkumy týkajícími se fundraisingu nebo financování NNO. Hlavním tématem této kapitoly bude reflexe zjištěných dat s odkazem na cíl diplomové práce. Cílem diplomové práce je vytvořit pozici fundraisera v organizaci *ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.* Detailní rozbor nejdůležitějších výzkumných zjištění nám pomůže si vytvořit celistvý obraz o současném stavu organizace. Následně pak na základě získaného celistvého obrazu vytvoříme pozici fundraisera, která bude reagovat na aktuální potřeby organizace.

V letech 2016-2018 hospodařila organizace s kladným hospodářským výsledkem. V roce 2019 organizace hospodařila se záporným hospodářským výsledkem, a to ztrátou ve výši -1 802 Kč. Podle informací z účetní závěrky za rok 2020, bylo hospodaření organizace opět ztrátové, a to ve výši -38 027 Kč. Rozhovor s ředitelem organizace potvrdil, že financování organizace je dlouhodobě neudržitelné, pokud nebude příspěvek na výkon PP navýšen. V roce 2020 byl VÚPSV realizován výzkum, z něhož vyplynulo, že příspěvek na výkon PP nebyl od roku 2013 valorizován, tudíž dostatečně nepokrývá náklady na doprovázení pěstounských rodin. Dále bylo zjištěno, že výše příspěvku na výkon PP nereflektuje nárůst cen služeb, ani růst mezd/platů v posledních letech (Lusková a kol., 2000, s. 102). Jedinou současnou nadějí na zlepšení finanční situace organizace *ISIS, z. s.*, je schválení navýšení příspěvku na výkon PP z částky 48 000 Kč na 54 000 Kč. Návrh o navýšení příspěvku prošel již v Poslanecké sněmovně druhým čtením, třetí čtení se očekává v půlce dubna 2021. V případě schválení navýšení příspěvku na výkon PP, nebude organizaci zaručena dlouhodobá jistota finanční udržitelnosti. Do budoucna by se organizace měla zaměřit na vícezdrojové financování své činnosti, čímž by zvýšila své šance na dlouhodobou finanční udržitelnost. Jak uvádí Norton (2009, s. 1) jedním z důvodů rozvoje fundraisingu může být boj organizace o přežití. Pokud organizace nezíská dostatek finančních prostředků, nebude moci dál vykonávat svou činnost.



Z toho vyplývá, že pokud chce organizace přestat bojovat o přežití, měla by se věnovat právě rozvoji fundraisingové činnosti.

Na základě analýzy zdrojů financování bylo zjištěno, že největší podíl na příjmech organizace ISIS, z. s. v období 2016-2019 tvořily veřejné zdroje. Konkrétněji se jedná o státní příspěvek na výkon PP a dále pak o dotace MPSV, Olomouckého kraje a statutárního města Olomouc. Dá se konstatovat, že organizace nemá dostatečně diverzifikované finanční zdroje, což způsobuje její finanční nejistotu. Ředitel organizace ISIS, z. s. popsal nejistotu financování následovně: „*Nejlepší by byla větší finanční nezávislost, abychom měli i další příjmy a věděli, že v případě potřeby, např. když opět nebude po dlouhou dobu příspěvek na výkon PP valorizovaný, tak budeme schopni toto kritické období přečkat. Bez toho fungujeme v neustálé nejistotě.*“ Skovajsa a kol. (2010, s. 144–158) uvádějí, že pro NNO je typickým rysem vícezdrojové financování, díky kterému může NNO získat finanční nezávislost. V případě, že je jakákoliv NNO závislá na jednom zdroji financování, který jí nemusí být přiznán, může dojít k samotnému ohrožení existence organizace. Také autorka výzkumu, Hana Filipczykova (2016) potvrzuje, že většina organizací využívá pouze omezený počet zdrojů financování a do značné míry se spoléhá na vládní zdroje financování. Dále autorka, Hana Filipczykova (2015, s. 49) zdůrazňuje, že v dnešní době vládních škrťů a úspor je zvláště důležité umět pracovat se získanými zdroji NNO. Nástroje finančního řízení by měly NNO využívat i z důvodu tlaků na transparentci a kvalitu poskytovaných služeb. Zahraniční autor, Michael Norton (2009, s. 1) uvádí, že jedním z cílů fundraisingu je snižování závislosti na několika hlavních zdrojích fundraisingu. Fundraising je tedy jednou z možných cest, po které je možné se vydat k získání finanční nezávislosti NNO.

Jednou z možností, jak zavést v organizaci vícezdrojové financování, je zaměřit se na využití různých metod fundraisingu, díky kterým je možné získat podporu z různých zdrojů financování. Z obsahové analýzy vyplynulo, že organizace ISIS, z. s. využívá k získání finančních zdrojů následující metody fundraisingu: žádosti o dotaci, žádosti o grant, prodej služeb (samofinancování) a individuální práci s dárci. Nejvíce finančních prostředků si organizace zajistila skrze metodu žádosti o dotace. Naopak nejméně byla využívána metoda spolupráce s individuálními dárci. Tohle zjištění bylo potvrzeno také v rozhovoru s ředitelem organizace. Z rozhovoru vyplynulo, že organizace ISIS, z. s. má pouze jednoho stálého individuálního dárce. Organizace se příliš neangažuje v realizaci benefičních akcí nebo veřejných sbírek. Také nikdy nezískala podporu z odkazu ze závěti. Na základě výzkumu Hany Filipczykové (2016) bylo zjištěno, že povědomí široké veřejnosti a zaměstnanců NNO

o důležitosti využívání fundraisingových metod k získávání finančních prostředků vzrostlo. Autorka však konstatuje, že současnou situaci stále nelze považovat za uspokojivou. Také v organizaci ISIS, z. s. je v rozvoji fundraisingových metod stále prostor pro zlepšení. Norton (2009, s. 1) poukazuje na to, že pokud se chce organizace stát životaschopnou a udržitelnou organizací, může se například rozhodnout vybudovat aktivní dárcovskou základnu, která bude organizaci dlouhodobě podporovat. Jednou z dalších možností je organizování úspěšných akcí, díky kterým lze získat další finanční prostředky. Dále se lze zaměřit na vytváření vlastního kapitálu, generujícího příjmy přímo uvnitř organizace.

Z rozhovoru s ředitelem organizace vyplynulo, že valné shromáždění a výbor, se dostatečně nepodílí na zajištění financování organizace ISIS, z. s. Ředitel uvedl, že: *„Do financování ISIS členská základna fakticky nezasahuje. Je to pravděpodobně dáno skladbou naší členské základny, historickým vývojem jak organizace, tak i právním prostředím, ve kterém fungujeme.* Na otázku ohledně financování organizace a spolupráce s výborem, odpověděl pan ředitel: *„Z hlediska financování je to téměř stejné jako u členů členské základny. Členové výboru mají navíc lepší přehled o tom, jak si organizace finančně vede.* Z rozhovoru vyplynulo, že členové jak valného shromáždění, tak také členové výboru, jsou o stavu hospodaření organizace pravidelně informováni. Aktivně se na získávání financí nepodílí ani jeden ze zmíněných orgánů spolku. Dle Šedivého a Turnerové (2003, s. 17-24) by se na zajišťování zdrojů pro NNO měli aktivně podílet především členové výboru. Hlavní činností výboru by mělo být získávání finančních prostředků na činnost organizace. Výbor totiž nese také konečnou odpovědnost za zajištění potřebných zdrojů pro NNO. V praxi se však nestává často, že by výbor dokázal tuto činnost odvádět správně. Spíše se snaží této činnosti vyhnout a přenechává ji buď řediteli organizace nebo fundraiserovi. Avšak ne každá organizace zaměstnává fundraisera na plný úvazek. Je tedy potřeba, aby se na fundraisingové činnosti podílelo a spolupracovalo několik lidí z NNO.

Marková (1996, s. 20-21) uvádí, že členské příspěvky mohou mít různou formu. Jak jejich výše, tak jejich četnost, může být různá. Výše členských příspěvků je často příčinou sporů uvnitř organizace. Členské příspěvky by neměly být zásadně příliš nízké, na oplátku však musí NNO nabídnout aktivní činnost a transparentní organizaci. V rozhovoru s ředitelem organizace jsem se setkala s etickým problémem ohledně zavedení členského příspěvku pro členy členské základny spolku ISIS, z. s. Pan ředitel sdělil, že vnímá jako morálně nesprávné vyžadovat od některých členů členské základny členský příspěvek, a to z mnoha důvodů. Etický problém popisuje těmito slovy: *„Ani by mi to nepřišlo morálně správné, protože naši členové jako*

*pěstouni museli tenkrát fungovat s reálně mnohem nižšími dávkami péče, a zvládali to. A teď by sami měli přispívat na služby pro stávající klienty – pěstouny, kteří z velké části nejsou členy ISIS a nyní jsou na tom finančně výrazně lépe.*“ Dle Sýkorové (2008, s. 8) je etickým dilematem: „situace, kdy pracovník stojí před nezbytným a nevyhnutelným rozhodnutím (dvě nebo více možností), které mají srovnatelně nepříjemné nebo nepříznivé varianty řešení a zdá se, že přijatelné řešení v podstatě neexistuje (pracovník např. musí vybrat tzv. „menší zlo“ a nemůže se rozhodnutí vyhnout třeba tak, že by rozhodnutí přesunul na někoho jiného a na základě zkušeností ví, že optimální řešení neexistuje.“ Z mého pohledu by bylo vhodné zmíněné etické dilema otevřít v diskusi jak už se zaměstnanci organizace, tak členy výboru a přijmout rozhodnutí, díky kterému by bylo etické dilema vyřešeno. V rámci diskuse, mohou být použity přístupy řešení etických dilemat, které je dovedou k volbě správného řešení. Je možné, že z rozhovoru vyplynulo jedno z možných řešení etického dilematu. Ředitel organizace představil variantu, která se mu jeví přijatelnější než varianta zavedení členských příspěvků. Ředitel organizace uvádí: **„Jestli bych viděl nějakou cestu, tak jediné v tom, že by členové ISIS měli kontakt na někoho, kdy by nás mohl podpořit. Tomu bych věřil spíš, než že by přímo samotní klienti finančně podporovali ISIS.** Konečné rozhodnutí však bude muset ředitel organizace učinit sám.

Dle výzkumu agentury UJEP z roku 2017 bylo zjištěno, že čím lépe potenciální dárci znají NNO, tím více roste jejich ochota organizaci podpořit (Reissová a kol., 2019, s. 19). Z toho vyplývá, že pokud se bude organizace ISIS, z. s. věnovat rozvoji PR, její šance na získání finanční podpory od potencionálních dárců, se pravděpodobně zvýší. Také Šedivý a Medlíková (2012, s. 30) potvrzují toto zjištění slovy, že: „známá, důvěryhodná a prestižní organizace bude mít ve většině případů výhodu při získávání finančních darů, dotací a grantů.“ Z toho plyne, že PR organizace, má pro fundraisingovou činnost velký význam. Při rozhovoru s ředitelem organizace, jsem zjišťovala, jestli vnímá nějakou souvislost mezi PR a fundraisingovou činností. Ředitel popsal svůj pohled následovně: **„V našem konkrétním případě si myslím, že nemá úplně smysl budovat nějaké obecné povědomí o naší organizaci napříč populací, a to proto, že jsme poměrně malá regionální organizace a že téma náhradní rodinné péče je ve společnosti marginální téma. U nás má větší smysl cílit na oslovení konkrétních lidí a případných dárců a až jim se snažit vysvětlit, co jsme za organizaci a co děláme.**“ Reissová a kol. (2019, s. 19) potvrzují slova pana ředitele. Uvádějí, že není třeba investovat spoustu peněz na PR organizace, zejména pokud jde o NNO, která poskytuje své služby v konkrétní lokalitě. Je však nutné se seznámit s konkrétním prostředím a se specifiky dané lokality. Z toho plyne,

že autoři doporučují se zaměřit spíše na PR v lokalitě, kde NNO působí. Zároveň dodávají, že pokud je NNO kreativní, může tím ušetřit spoustu peněz za reklamu. Pro organizaci ISIS, z. s., která pravděpodobně nemá dostatek financí např. na rozvoj PR, je toto zjištění velkým povzbuzením. Pokud se bude PR organizace věnovat někdo kreativní, může tím organizaci ušetřit velkou část finančních prostředků. Dále se pan ředitel zmínil o důležitosti prezentace organizace na webových stránkách. V rozhovoru uvedl, že prezentace organizace na webových stránkách je pro organizaci důležitá, zvláště když si pěstoun vybírá doprovázející organizaci, se kterou uzavře dohodu o výkonu pěstounské péče. Pro organizaci je také důležité, aby měla dostatek klientů a mohla plně využívat kapacitu svých zaměstnanců. Největší argument pro rozvoj PR v organizaci ISIS, z. s., je navýšení šance na získání nových individuálních a firemních dárců, kterých má organizace momentálně nedostatek.

Z výše uvedeného vyplývá, že pozice fundraisera by mohla významně napomoci rozvoji organizace ISIS, z. s. Fundraiser by se mohl zasloužit zejména o to, aby organizace byla finančně udržitelnou a nemusela bojovat o přežití. Fundraising organizace by mohl také cílit k vícezdrojovému financování organizace a získání finanční nezávislosti. Dále by se měl fundraiser podílet na aktivní spolupráci s orgány spolku. Mohl by přes členy členské základny zjistit například tipy na oslovení potenciálních dárců. Jeho hlavní činností by bylo získání nových finančních zdrojů za použití různých metod fundraisingu. Pro podporu fundraisingové činnosti by neměl také zapomínat na rozvoj PR organizace, aby zvýšil šance na získání nových podporovatelů organizace.

## 5. Závěrečné výstupy

V závěrečné kapitole diplomové práce bude vytvořena SWOT analýza, na jejímž základě bude možno navrhnout fundraisingový plán na období 2021-2023. V závěru kapitoly si představíme, jak by mohla vypadat pozice fundraisera v organizaci ISIS, z. s.

### 5.1 SWOT analýza

Aby bylo možno určit, na čem by měl fundraiser v organizaci ISIS, z. s. začít pracovat, je třeba provést alespoň SWOT analýzu, díky které zjistíme, jaké má organizace silné a slabé stránky, jakých příležitostí by měla využít a jakým hrozbám předejít. Na základě výstupů ze SWOT analýzy budou navrženy oblasti, na které by se měl fundraiser při své práci zaměřit.

SWOT analýza
<b>Silné stránky</b>
<b>Jaké jsou silné stránky organizace s ohledem na realizaci fundraisingu:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nadšený spolupracující tým lidí otevřený novým výzvám</li><li>• nová pozice fundraisera</li><li>• dlouhodobá tradice organizace</li><li>• dobré jméno organizace</li><li>• výborné provozní zázemí v centru města</li><li>• zaměření na kvalitu poskytovaných služeb</li><li>• zaměření na odbornost a profesionalitu zaměstnanců</li><li>• kontinuální podpora z veřejných zdrojů</li><li>• dobrá spolupráce s dalšími subjekty sociálně-právní ochrany dětí</li></ul>
<b>Slabé stránky</b>
<b>Co uvnitř organizace ohrožuje dlouhodobý rozvoj zdrojů:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• pouze jedna osoba, která se zabývá financováním organizace</li><li>• nevyužívá se strategického plánování</li><li>• nevyužívá se marketingových nástrojů</li><li>• zaměstnanci mají vize a sny, ale nedostatek finančních prostředků</li><li>• nedostatečná prezentace organizace na veřejnosti</li><li>• neatraktivní webové stránky</li><li>• nedostatečná zkušenost s fundraisingovou činností</li></ul>
<b>Příležitosti</b>
<b>Co je možné dobře využít pro úspěšný fundraising:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• legislativní změny – navýšení příspěvku na výkon PP</li><li>• začít více spolupracovat se členskou základnou</li><li>• zlepšit propagaci organizace (webové stránky, média, veřejné akce)</li><li>• zviditelňovat úspěchy organizace (30. výročí, spokojené náhradní rodiny)</li><li>• vytvořit dlouhodobý strategický plán rozvoje</li><li>• udržet stávající síť podporovatelů a získat podporovatele nové</li><li>• rozvoj vlastní činnosti – vzdělávání v jiných městech</li><li>• zaměřit se na vícezdrojové financování</li><li>• aktivně využívat různé metody fundraisingu k získání dalších zdrojů</li></ul>

## Hrozby

### Co může rozvoj zdrojů a existenci organizace ohrozit:

- z organizace odejdou specializovaní zaměstnanci (ekonom)
- nedostatečný počet donátorů
- snižování státních dotací
- politická nestabilita – priority organizace se neshodují s politickými prioritami
- snižování počtu klientů
- rostoucí režijní náklady
- byrokracie
- narůstající konkurence doprovázejících organizací v Olomouckém kraji
- spokojenost se současným stavem a chodem organizace

Tabulka č. 2: SWOT analýza organizace ISIS, z. s., Zdroj: vlastní

Ze SWOT analýzy organizace ISIS, z. s. vyplynuly tyto hlavní oblasti, na kterých by měl fundraiser a další pracovníci organizace systematicky pracovat:

- 1) Organizace začne pracovat na zavedení procesu strategického plánování
- 2) Organizace bude směřovat k dosažení nezávislosti skrze vícezdrojové financování
- 3) PR a propagace budou posíleny, aby se lidé z místní lokality o organizaci dozvěděli
- 4) Fundraiser bude aktivně hledat individuální a firemní dárce
- 5) Fundraiser ve spolupráci s kolegy připraví akci pro veřejnost
- 6) Organizace bude lobovat za lepší legislativní podmínky pro oblast náhradní rodinné péče
- 7) Fundraiser bude aktivně spolupracovat s vedením organizace a členskou základnou
- 8) Organizace zreviduje poslání, vizi a dlouhodobé cíle a přijme je za vlastní

Z výše uvedených obecných oblastí bude sestaven fundraisingový plán organizace ISIS, z. s. na období 2021–2023.

## 5.2 Fundraisingový plán na období 2021-2023

V této kapitole budou na základě kritických faktorů úspěchů rozpracovány dílčí krátkodobé cíle na období 2021-2023. Fundraisingový plán bude pro fundraisera vodítkem, které mu pomůže se nejprve lépe zorientovat a zaměřit se každý rok na rozvoj určitých fundraisingových aktivit. Pro fundraisera je vhodné se cíleně zaměřit maximálně na 3 nové fundraisingové činnosti za rok.

<b>Fundraisingový plán na období 2021–2023</b>	
<b>2021</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seznámit se s novou pozicí fundraisera</li> <li>• zjistit si data ohledně hospodaření</li> <li>• stanovit si konkrétní fundraisingové cíle podle modelu SMART</li> <li>• podílet se na revizi poslání a strategických cílů organizace</li> <li>• rozvíjet PR organizace</li> <li>• využít metodu online fundraisingu</li> <li>• zapojit kolegy a členy členské základny do fundraisingové činnosti</li> <li>• oslovit nové potenciální firemní a individuální dárcce</li> <li>• vyhodnotit úspěšnost fundraisingových aktivit</li> </ul>
<b>2022</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navázat na předešlý rok – rozvíjet již využívané metody fundraisingu</li> <li>• vytvořit databázi dárců</li> <li>• Spolupodílet se na oslavě 30. výročí organizace (benefiční koncert)</li> <li>• práce s individuálními a firemními dárci – získat trvalé dárcce</li> <li>• pokračovat v rozvoji PR</li> <li>• vyhodnotit úspěšnost fundraisingových aktivit</li> </ul>
<b>2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navázat na předešlý rok – rozvíjet metody fundraisingu</li> <li>• pozvat stálé dárcce na pracoviště ISIS, z. s., zvát je i na další akce organizace</li> <li>• uspořádat akci pro veřejnost (veřejná sbírka)</li> <li>• PR – oslovit známé osobnosti s nabídkou spolupráce</li> <li>• Vyhodnotit úspěšnost fundraisingových aktivit</li> </ul>

*Tabulka č. 3: Fundraisingový plán na období 2021–2023, Zdroj: vlastní*

Výše je uveden návrh fundraisingového plánu, který může fundraiser při své činnosti v letech 2021-2023 využívat. Jedná se o fundraisingový plán věcně zvolených metod a činností, nikoliv o plán v číselném vyjádření.

### 5.3 Návrh pozice fundraisera

V poslední dílčí kapitole se zaměříme na podrobný popis role fundraisera v organizaci ISIS, z. s. Během psaní této diplomové práce, vznikla v organizaci v březnu 2021 nová pozice interního fundraisera. Fundraiser v organizaci pracuje na částečný úvazek jako dobrovolník. Jelikož v organizaci ISIS, z. s. pracuje fundraiser poměrně krátkou dobu a s fundraisingovou činností nemá předchozí zkušenost, návrh pozice fundraisera mu může pomoci se lépe zorientovat a vybrat si činnosti, kterými by se měl začít věnovat. Fundraiser by neměl zapomenout spolupracovat s ostatními zaměstnanci organizace a orgány spolku. Čím více lidí do fundraisingové činnosti zapojí, tím zvyšuje šanci na získání více podporovatelů.

Činnosti, kterými se bude fundraiser zabývat jsou následující:

- seznámí se s činností organizace a jejím současným stavem hospodaření,
- seznámí se s posláním organizace, stanovenými cíli a bude se spolupodílet na jejich revizi,
- povede své kolegy a členy členské základny, aby se aktivně podíleli na fundraisingu organizace (získá tipy na potencionální dárce),
- bude se podílet na tvorbě strategie organizace,
- bude se podílet na sestavení zdrojového rozpočtu organizace,
- vytvoří fundraisingový plán organizace na období 3-5 let,
- vytvoří rozpočet nákladů na fundraising organizace na období alespoň 1 roku,
- naplánuje jednotlivé fundraisingové aktivity na období alespoň 1 roku,
- naplánuje, z jakých zdrojů získá finance a jaké metody fundraisingu k tomu využije,
- vytipuje si potencionální individuální a firemní dárce,
- povede databázi stávajících dárců organizace,
- bude rozvíjet vztahy s jednotlivými dárci,
- bude se podílet na celkovém rozvoji organizace,
- zaměří se na PR v souvislosti fundraisingovou činností,
- bude se aktivně účastnit pravidelných porad a bude mít přehled o tom, co se v organizaci plánuje do budoucna realizovat,
- bude pravidelně vyhodnocovat efektivitu realizovaných fundraisingových akcí a pracovat na jejich rozvoji.

Pro organizaci ISIS z. s. je zavedení nové role fundraisera velkou nadějí do budoucna. Pokud bude fundraiser dělat svoji práci dobře, může výrazně napomoci k dlouhodobé finanční



stabilitě celé organizace. Fundraiser může navrhnout konkrétní fundraisingový plán, podle zvolené strategie organizace, jejímž základem je stanovení potřeb organizace v čase a finančním vyjádření.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit *pozici fundraisera v organizaci ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.* K naplnění stanoveného cíle byly zvoleny následující metody: obsahová analýza, strukturovaný a polostrukturovaný rozhovor. Obsahová analýza sekundárních dokumentů zkoumala hospodaření organizace ISIS, z. s. v období 2016-2019. Strukturovaný rozhovor se věnoval tématu získávání finančních prostředků pro činnost organizace. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen s cílem hlouběji porozumět financování organizace ISIS, z. s.

V teoretické části jsem se věnovala financování NNO, zdrojům financování a výzkumům týkajících se financování NNO. Dále jsem se zabývala významem fundraisingu pro organizaci, jednotlivými metodami fundraisingu, public relations a pozicí fundraisera v organizaci. Na závěr teoretické části jsem představila organizaci ISIS, z. s., na kterou byla výzkumná část práce zaměřena.

V praktické části jsem zpracovala analýzu finančních zdrojů a hospodaření organizace. Dále bylo využito kvalitativních metod strukturovaného a polostrukturovaného rozhovoru. Na základě těchto výzkumných metod byla získána výzkumná data, která byla následně rozpracována ve SWOT analýze. Z výsledků analýzy vzešly oblasti, kterým by se organizace měla v rámci svého rozvoje do budoucna věnovat. Následně byl sestaven fundraisingový plán pro období 2021-2023, který může fundraiserovi posloužit jako vodítko při jeho práci. Na závěr byla popsána pozice fundraisera a činnosti, kterými by se měl v rámci své pozice zabývat.

Dílním cílem diplomové práce bylo zjistit, z jakých zdrojů je za období 2016-2019 organizace ISIS, z. s. financována. Na základě obsahové analýzy hospodaření ISIS, z. s. bylo zjištěno, že největší podíl na příjmech organizace ve sledovaném období tvořily veřejné zdroje. Konkrétněji se jedná o státní příspěvek na výkon PP a dále pak o dotace MPSV, Olomouckého kraje a statutárního města Olomouc. Nejméně využívaným zdrojem financování pak byly dary od firemních a individuálních dárců. Pokud chce být organizace ISIS, z. s. v budoucnu nezávislou a životaschopnou organizací, musí se zaměřit na získávání nových finančních zdrojů. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že organizace nemá dostatečně diverzifikované zdroje financování, což může způsobit její finanční neudržitelnost. Zde je prostor především pro práci fundraisera, který bude usilovat o získání nových zdrojů financování na činnost organizace. Zaměřit by se měl především na zdroje neveřejného charakteru. Nejprve doporučuji začít s oslovováním individuálních a firemních dárců o spolupráci s organizací.

Dalším dílčím cílem bylo zjistit, pomocí jakých fundraisingových metod získává organizace prostředky financování. Z výzkumu vyplynulo, že k získávání finančních zdrojů využívá organizace následující metody fundraisingu: žádosti o dotaci, žádosti o grant, prodej služeb a individuální práci s dárci. Nejvíce finančních prostředků si organizace za období 2016-2019 zajistila skrze metodu žádosti o dotace. Naopak nejméně byla využívána metoda spolupráce s individuálními dárci. Dále bylo zjištěno, že hlavním zdrojem financování jsou veřejné zdroje, na kterých je organizace životně závislá. Organizace by se měla snažit o snižování finanční závislosti na veřejných zdrojích a také o získání nových zdrojů financování. Konkrétně by se měla organizace zaměřit na získávání zdrojů skrze spolupráce s individuálními a firemními dárci. Dále se může organizace rozvíjet v oblasti online fundraisingu a pořádání veřejných akcí, aby rozšířila povědomí veřejnosti o své existenci.

Třetí dílčí cíl práce zjišťoval, jak probíhá spolupráce s členskou základnou v souvislosti s fundraisingem NNO. Na základě rozhovoru s ředitelem organizace bylo zjištěno, že na financování organizace se aktivně nepodílí ani jeden z orgánů spolku. Jak valné shromáždění, tak i výbor jsou pravidelně informováni o financování organizace, avšak aktivně se na zajišťování prostředků, členové nepodílí. Doporučuji novému fundraiserovi podnitit spolupráci s oběma orgány spolku. Čím více členů členské základny bude smýšlet fundraisingově a uvědomí si, že finance jsou pro zajištění chodu organizace nezbytné, naděje na zajištění nových finančních zdrojů bude stoupat. Pro organizaci je totiž vždy výhodou, když se na fundraisingové činnosti podílí co nejvíce zaměstnanců či podporovatelů organizace.

Velmi zajímavým zjištěním se mi jeví etické dilema se zaváděním členských příspěvků. Vedení organizace si na jednu stranu uvědomuje potřebu zajistit finance na chod organizace, což by částečně mohlo vyřešit zavedením členských příspěvků. Na druhou stranu se jim však jeví jako morálně nesprávné, chtít členský příspěvek po bývalých pěstunech, kteří v minulosti neměli při péči o svěřené děti lehké podmínky a museli si vystačit s velmi nízkými příspěvky pěstounské péče. Dnešní pěstouni mají příspěvky mnohonásobně vyšší, tudíž by bylo logické vyžadovat spoluúčast na některých poskytovaných službách přímo od nich. Není však možné po klientech finanční příspěvky vyžadovat, protože na bezplatné zajištění služeb mají ze zákona nárok. Doporučuji vedení organizace, aby toto téma prodiskutovala a přijala konečné stanovisko. Ředitel organizace v rozhovoru zmínil jednu z možných cest řešení, a to oslovení členské základny s prosbou o spolupráci na fundraisingové činnosti. Dovede si totiž představit, že by členové členské základny mohli doporučit nějakého potenciálního dárce, který by organizaci podpořil.

Posledním dílčím cílem bylo navrhnout možné změny financování NNO na období 2021-2023. V kapitole 5.2. je navržen fundraisingový plán, který může být vodítkem pro novou pozici fundraisera. Fundraisingový plán obsahuje cíle, na které se může fundraiser při své práci zaměřit. Jednotlivé cíle jsou rozvrženy do období tří let tak, aby měl fundraiser prostor se každému cíli věnovat po určité období. Na závěr každého roku je uveden cíl: vyhodnocení fundraisingových aktivit. Díky pravidelnému hodnocení fundraisingových aktivit, se může fundraiser neustále zlepšovat a poučit se ze svých chyb. Do budoucna by měl fundraiser navrhnout fundraisingový plán, který bude v souladu se strategií organizace a zároveň bude reagovat na potřeby organizace ve finančním vyjádření a čase.

Jedním z hlavních témat diplomové práce byla výše státního příspěvku na výkon PP, který nebyl od roku 2013 valorizován. Z výzkumu bylo zjištěno, že příspěvek na výkon PP dlouhodobě nepokrývá náklady organizace na doprovázení náhradních rodin. Dle mého názoru je naprosto nepřijatelné, aby stát vyžadoval po NNO poskytování bezplatných služeb náhradním rodinám a neposkytoval jim na zajištění těchto služeb dostatečné finance. Nadějí pro organizaci je novelizace zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí, která má v polovině dubna 2021 projít 3. čtením poslanecké sněmovny. Do budoucna organizaci doporučuji být aktivní v lobbingové činnosti a hájit aktivně zájmy jak pěstounských rodin, tak také zájmy organizace. Zaměstnanci organizace by měli o nedostacích v oblasti náhradní rodinné péče mluvit a snažit se o to, aby se tyto informace dostaly do povědomí široké veřejnosti. Pokud se totiž o těchto problémech hovořit nebude, nebude existovat ani politická vůle něco měnit k lepšímu.

Významným úspěchem, kterého bylo dosaženo při zpracování diplomové práce, je skutečné zavedení pozice fundraisera v organizaci ISIS, z. s. Při tvorbě této diplomové práce se mi, na základě neformálních rozhovorů s ředitelem, podařilo jej přesvědčit o důležitosti této pozice v týmu zaměstnanců. V březnu 2021 byla tedy zavedena nová pozice fundraisera. Pozice byla obsazena konkrétním pracovníkem, který se věnuje fundraisingovým aktivitám organizace. Bohužel nebylo možné fundraisera přijmout na plný úvazek, proto se této činnosti věnuje jako dobrovolník na částečný úvazek. Velkou výhodou je, že fundraiserkou se stala pracovnice, která je v organizaci zaměstnaná od roku 2019, tudíž chod organizace dobře zná a ví, na čem je potřeba do budoucna v otázkách financování organizace pracovat.

Jedním z důležitých doporučení pro nového fundraisera je zaměřit se na strategické plánování spolu s vedením organizace. Fundraiser musí vždy vědět, jaká je vize organizace do budoucna a jak může napomoci k tomu, aby jí bylo dosaženo. V praxi by se měl fundraiser

podílet také na plánování rozpočtu organizace a na tvorbě jejího finančního plánu. Velmi důležité je, aby fundraiser při práci postupoval podle fundraisingového plánu, který pravidelně aktualizuje a vyhodnocuje. Profesionální fundraiser by rovněž neměl zapomínat na rozvoj PR organizace. Prezentace na veřejnosti mu totiž velice pomůže při získávání nových finančních zdrojů a při aplikaci fundraisingových metod v praxi. Jak uvádí Reissová (2019, s. 19): „Čím lépe potenciální dárci znají organizaci, tím více roste jejich ochota organizaci podpořit.“

Výsledky diplomové práce mohou posloužit zejména nové fundraiserce organizace ISIS, z. s., která s fundraisingem nemá žádné předchozí zkušenosti. Tato práce jí může posloužit jako návod pro první 3 roky praxe na pozici fundraisera. Diplomová práce se zabývá jak důležitými teoretickými znalostmi v oblasti fundraisingu, tak také aktuálním stavem organizace ISIS, z. s. Tyto informace mohou být pro fundraisera velmi cennými zvláště při počáteční orientaci na pozici fundraisera. Diplomová práce může být užitečná také dalším nevládním neziskovým organizacím, které doprovázejí náhradní rodiny. Je totiž pravděpodobné, že některé otázky ohledně financování řeší nejenom organizace ISIS, z. s., ale také další doprovázející organizace v České republice.

## **Seznam zkratek**

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

FO – Fyzická osoba

ISIS – ISIS-občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.

PO – Právnícká osoba

PP – Pěstounská péče

PR – Public relations

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO – Nevládní nezisková organizace

NOZ – Nový občanský zákoník

VÚPSV – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.

## Seznam zdrojů

BAČUVČÍK, Radim. 2011. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

BACHMANN, Pavel. 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-130-3.

BOUKAL, Petr. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.

BURDA, Jan. 2007. *Fundraising pro úplné začátečníky*. Národní institut dětí a mládeže, Oddělení volného času. [online]. [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/524717-Fundraising-pro-uplne-zacatecniky-bc-jan-burda-obsah.html>

EDWARD, Deborah. 2008. *Metody fundraisingu v České republice léto*. Předběžné výsledky. Czech Fundraising Survey Preliminary Results. 31. 10. 2008 [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/data/metodyFR\\_2008\\_predbezna\\_zpravatxt8427.pdf](https://www.neziskovky.cz/data/metodyFR_2008_predbezna_zpravatxt8427.pdf)

FILIPCZYKOVÁ, Hana. 2016. Application of fundraising funding in Moravian-Silesian non-profit organizations. *Trendy v podnikání*. [online]. 6(SI), 34-41 [cit. 2021-03-12]. ISSN 18050603.

FILIPCZYKOVÁ, Hana. 2015. Finanční řízení v organizacích sociálních služeb. *Sociální práce/Sociálna práca*. Czech [online]. 15(2), 40-49. [cit. 2021-01-11]. ISSN 12136204. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/article/financni-rizeni-v-organizacich-socialnich-sluzeb/>

GAVORA, Peter. 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Přeložil Vladimír JÚVA. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

CHRÁSKA, Miroslav. 2007. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOLUCHOVÁ, Jarmila. Z historie občanského sdružení ISIS. 2012. Editorial. In: SOBOTKOVÁ, Irena (eds). *20 let pomáháme rodinám*. Sborník k 20. výročí založení ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám. Olomouc: ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám. ISBN 80-902634-3-7.

KROUPA, Jan. 2006. *Fundraising – základy, individuální dárci, firmy – Kdo chce pomoci, hledá způsob, kdo ne, hledá důvod*. Praha: České centrum fundraisingu [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/18324121-Fundraising-zaklady-individualni-darci-firmy.html>

LEDVINOVÁ, Jana. 2013. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze. ISBN 978-80-7331-294-7.

LUSKOVÁ, D., J. KOTÍKOVÁ, L. SOKAČOVÁ, L. ŠILHÁNKOVÁ, M. HORECKÁ, P. JIRÁČKOVÁ, L. PAVEL. 2000. *Hodnocení účelnosti využití státního příspěvku na výkon pěstounské péče na činnosti realizované v rámci doprovázení osob pečujících a osob v evidenci, vyčíslení nákladů na jednotlivé činnosti, které jsou součástí doprovázení*. Praha: VÚPSV, v. v. i. ISBN 978-80-7416-403-3.

MACQUILLIN, Ian a Adrian SARGEANT. 2018. Fundraising Ethics: A Rights-Balancing Approach. *Journal of Business Ethics*. [online]. 160, 239-250 (2019) [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/324782832\\_Fundraising\\_Ethics\\_A\\_Rights-Balancing\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/324782832_Fundraising_Ethics_A_Rights-Balancing_Approach)

MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. 2011. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5518-6.

MARKOVÁ, Helena. 1996. *Fundraising 96: Finanční zdroje pro neziskové organizace*. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura. ISBN 978-80-247-4041-6.

MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1362-4.

NORTON, Michael. 2009. *The Worldwide Fundraiser's Handbook*. London: Directory of Social Change, 2009. ISBN 978-1-906294-33-5.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 223 s. ISBN 9788024514734.

POLAČKOVÁ, Zuzana. 2005. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 119 s. ISBN 80-7178-694-2.



REBETAK, Filip a Viera BARTOSOVA. 2019. *Theoretical background of fundraising for non-profit organisations*. 45th International Scientific Conference on Economic and Social Development – XIX International Social Congress (ISC 2019) – Moscow, 17. -18. 10. 2019.

REISSOVÁ, A., M. ŽAMBOCHOVÁ a M. VLČKOVÁ. 2019. Fundraising as an Opportunity for Non-profit Organizations – Possibilities and Limits of Individual Fundraising. *Sociální práce/Sociálna práca*. [online]. 19(1), 5-22 [cit. 2021-03-15]. ISSN 12136204. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/article/fundraising-as-an-opportunity-for-non-profit-organisations-possibilities-and-limits-of-individual-fundraising/>

REKTOŘÍK, Jaroslav. 2010. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vyd. Praha: Express. ISBN 978-80-86929-54-5.

SKOVAJSA, Marek. 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

STANOVY ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám, z. s.

SÝKOROVÁ, Kateřina. 2008. *Základy sociologie, filosofie a etiky pro pomáhající profese*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-323-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. 2003. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: Informační centrum neziskových organizací, o. p. s. ISBN 80-86423-08-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4040-9.

VÍT, Petr. 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9769-4.

VOJTÍŠEK, Petr. 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3709-9.

VRZÁČEK, Petr. 2018. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. 2. vyd. Praha: Togga. ISBN 978-80-7476-133-1.

RYČEK, Matouš. 2017. *Již 25 let pomáháme rodinám: Sborník k 25. výročí založení ISIS – občanského sdružení pro pomoc náhradním rodinám*, z. s. Olomouc: ISIS – občanské sdružení pro pomoc náhradním rodinám.

### **Konference:**

MACHÁLEK, Petr. *Vše důležité o negrantovém fundraisingu aneb Jak na drobné i významné individuální a firemní dárce*. [online webinář]. Praha: Nadace Via, 17.-18. 2. 2021.

### **Internetové zdroje:**

Darujme, Dárcovské statistiky. Darujme.cz [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/darcovske-statistiky>

Dotace EU, Evropské fondy v ČR. Dotaceeu.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/s>

Dotace EU, Kohezní politika. Dotaceeu.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/k/kohezni-politika-\(kp\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/k/kohezni-politika-(kp))

Fundraising, Etický kodex. Fundraising.cz [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://fundraising.cz/ccf/kluby-fundraiseru>

ISIS, z. s., O nás. Historie. ISIS-Olomouc.cz [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné z: <http://isis-olomouc.cz/o-nas/historie-isis>

ISIS, z. s., O nás. Výroční zpráva. ISIS-Olomouc.cz [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://isis-olomouc.cz/o-nas/vyrocní-zpravy>

MPSV, Státní příspěvek na výkon pěstounské péče. MPSV.cz [online]. ©Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/statni-prispevek-na-vykon-pestounske-pe-1>

Nadace VIA, Darujme.cz. O programu. NadaceVia.cz [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/darujme-cz/>

Objevit, Jak funguje crowdfunding v ČR i ve světě? Objevit.cz. [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.objevit.cz/jak-funguje-crowdfunding-v-cr-i-ve-svete-t157057>

### **Právní předpisy:**

Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí. [cit. 2021-04-04]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359>

Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 359/1999 Sb., o sociálněprávní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. [cit. 2021-04-04]. Dostupný z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=8&CT=911&CT1=0>

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). [cit. 2021-01-15]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-117>

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě). [cit. 2021-02-18]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-198>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. [cit. 2021-01-28]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Hospodaření organizace v letech 2016-2019 .....	43
Tabulka č. 2: SWOT analýza organizace ISIS, z. s.....	61
Tabulka č. 3: Fundraisingový plán na období 2021–2023 .....	62
Graf č. 1: Hospodaření organizace v letech 2016-2019 .....	44
Graf č. 2: Zdroje financování v roce 2016 .....	45
Graf č. 3: Zdroje financování v roce 2017 .....	46
Graf č. 4: Zdroje financování v roce 2018 .....	47
Graf č. 5: Zdroje financování v roce 2019 .....	48
Graf č. 6: Porovnání nákladů na doprovázení pěstounských rodin s výší příspěvku na výkon PP .....	50

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 2: Seznam otázek strukturovaného rozhovoru

## **Příloha č. 1: Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru**

1. Jak se aktuálně organizaci ISIS daří v oblasti financování?
2. Jak probíhá spolupráce s členskou základnou v souvislosti s financováním?
3. Jak se na financování organizace podílí členové výboru?
4. V čem by se mohla podle vás organizace v oblasti financování do budoucna rozvíjet?
5. Jaké nástroje využívá ISIS k prezentaci na veřejnosti? A vidíte nějakou souvislost mezi prezentací organizace na veřejnosti a fundraisingem?

## **Příloha č. 2: Seznam otázek strukturovaného rozhovoru**

1. Uveďte stručně jednou větou poslání Vaší organizace.
2. Kdo plánuje aktivity v oblasti získávání finančních prostředků ve Vaší organizaci?
3. Kdo rozhoduje o výběru dárců, komunikaci a přijímání konkrétních darů?
4. Kdo zajišťuje samotné oslovování dárců a získávání prostředků?
5. Které finanční zdroje považujete pro budoucnost Vaší organizace za nejdůležitější?
6. Z jakých finančních zdrojů financuje Vaše organizace provozní náklady?
7. Které z následujících metod získávání finančních prostředků využíváte a jak často?
8. Které z následujících forem komunikace využíváte k získávání finančních prostředků a jak často?
9. Co Vás omezuje v dalším rozvoji fundraisingu ve Vaší organizaci kromě financí a pracovníků?
10. Jaké databáze nebo seznamy potenciálních dárců využíváte pro účely získávání finančních prostředků?
11. Které z následujících forem prezentace na veřejnosti využíváte pro podporu aktivit v oblasti získávání finančních prostředků?
12. Vyhodnocujete ve Vaší organizaci úspěšnost fundraisingových aktivit?