

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrlometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Mezinárodní sociální a humanitární práce*

Terezie Dvořáková, DiS.

*Fundraisingový plán pro konkrétní neziskovou organizaci*

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

**2019**

## **Prohlášení**

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

V Olomouci, dne 7.11.2019

.....

Terezie Dvořáková, DiS.

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí Ing. Ester Danihelkové za její odborné vedení bakalářské práce, cenné připomínky, ochotu a trpělivost. Poděkování patří rovněž mé rodině, která mě při psaní bakalářské práce podpořila. Také bych ráda poděkovala Otevřeným Oknům, z. ú. za možnost psát svou bakalářskou práci o nich.

# Obsah

Úvod.....	5
1 Teoretická východiska.....	7
1.1 Definice fundraisingu .....	7
1.2 Postavení fundraisingu v neziskové organizaci.....	8
1.3 Právní legislativa fundraisingu .....	9
1.4 Základní filozofie fundraisingu .....	10
1.5 Osoba fundraisera .....	11
2 Zásady fundraisingu .....	15
3 Metody fundraisingu .....	18
3.1 Benefiční akce .....	18
3.2 Písemná žádost o grant a dotaci.....	20
3.3 Veřejná sbírka.....	20
3.4 Direct mail .....	21
3.5 Osobní návštěva.....	21
3.6 Další metody.....	22
4 Zdroje fundraisingu .....	23
4.1 Nadace a nadační fondy.....	23
4.2 Zdroje EU .....	24
4.3 Individuální dárcovství.....	24
4.4 Firemní dárcovství.....	26
4.5 Vlastní činnost .....	27
5 Fundraisingová strategie a plán.....	28
6 Praktická část.....	30
6.1 Otevřená OKNA, z. ú. ....	30
6.1.1 Historie .....	30

6.1.2	Poslání .....	31
6.1.3	Činnosti organizace .....	31
6.2	Strategické plánování .....	33
6.3	SWOT analýza.....	34
6.3.1	SWOT analýza organizace .....	35
6.4	Zdroje příjmů.....	38
6.5	Fundraisingový plán pro Otevřená OKNA, z.ú. ....	39
	Závěr .....	43
	Bibliografie .....	45
	Internetové zdroje.....	47
	Seznam obrázků .....	48
	Seznam tabulek .....	49
	Seznam příloh.....	50

# Úvod

Fundraising je metoda získávání prostředků a stává se nedílnou součástí neziskových organizací. Neziskové organizace nemají za úkol hromadit si zisk, tak to není ani cílem fundraisingu.

S fundraisingem jsem se poprvé setkala při hodinách ekonomiky na Caritas-Vyšší odborná škola sociální Olomouc a poté na předmětu Metody práce s veřejností. Během přednášek mě začalo téma fundraisingu zajímat. Mé znalosti fundraisingu jsou na základní úrovni.

Otevřená OKNA, z. ú. chtějí rozšířit své působíště, proto jsem pro ně chtěla vytvořit fundraisingový plán, aby měli více zdrojů a mohli tak svého snu docílit. Vytvoření fundraisingového plánu je cílem mé bakalářské práce. Fundraisingovým plánem rozumím popis jednotlivých cílů, zdrojů a metod, jak získávat prostředky pro činnost a potřeby organizace. Pro naplnění tohoto cíle jsem si zvolila metodu analýzy literatury a dalších interních dokumentů. Při vytváření fundraisingového plánu jsem vycházela z marketingové metody SWOT analýza.

V první kapitole si definuji fundraising, dále se věnuji jeho postavení v organizaci, právní legislativě vztahující se k fundraisingu, základní filozofii fundraisingu a nakonec je pozornost věnována osobě fundraisera a s tím, jaký by měl být a jaké jsou jeho úkoly.

Druhá kapitola pojednává o zásadách fundraisingu, které jsou důležité pro úspěšný fundraising.

Ve třetí kapitole se věnuji metodám fundraisingu, kde je představím a po představení ukážu na kolik tuto metodu využívá organizace a jaké metody by byly vhodné pro další roky.

Ve čtvrté kapitole se zaměřuji na zdroje fundraisingu a také porovnávám, jak moc je využívá organizace a jaké zdroje by mohla využívat více.

V páté kapitole představuji fundraisingovou strategii a fundraisingový plán.

V šesté kapitole představím orgnaizaci Otevřená OKNA, její historii, poslání a činnosti. Všechny tyto získané poznatky využiji také v této kapitole, kde budu vytvářet samotný plán. Samotnému vytvoření fundraisingového plánu předchází podkapitoly o strategickém plánování, SWOT analýze, rozložení zdrojů v minulých letech. Dále kladu důraz na SWOT analýzu Otevřených Oken, z. ú. z nichž vycházejí dlouhodobé cíle pro fundraisingový plán.

Jedna z motivací, pro psaní této práce bylo seznámení se samotnou organizací Otevřená OKNA, protože jsem zjistila, že to, co dělají je prospěšné. V sociálně terapeutické dílně pracuje moje sestra, což byl druhý důvod pro psaní této práce. Organizace, kde dřív sestra pracovala (Proutek-o něm se budu také zmiňovat), byla zrušena na základě chybění zdrojů a to je poslední důvod, proč píši tuto práci na toto téma.

# 1 Teoretická východiska

Tato kapitola uvádí do problematiky fundraisingu. Je zde definován fundraising z pohledu různých autorů. Dále nás kapitola informuje o postavení fundraisingu v organizaci a platné legislativě, která se dotýká fundraisingu. Následně se kapitola věnuje základní filozofii fundraisingu. V neposlední řadě je v kapitole věnovaná pozornost osobě fundraisera, jaký by měl být a jaké jsou jeho úkoly.

## 1.1 Definice fundraisingu

První definicí důležitou pro tuto práci je definice od Boukala. Boukal překládá fundraising jako „pěstování fondů“. Představuje fundraising jako systematické získávání finančních a nefinančních zdrojů k realizaci poslání neziskové organizace skrze různé projekty. Jde o průběžně plánovanou činnost a cílem je zajistit zdroje v potřebné výši. Důležitým rysem fundraisingu je jeho systematickost a šíře, která zahrnuje jak finanční, tak nefinanční zdroje. (Boukal, et al., 2013, p. 34)

Druhou definicí, kterou zde zmíníme je definice od Rektora a kolektivu. Fundraising se dá doslovně přeložit jako zvyšování či budování zdroje – čili finančního obnosu. Tento obnos je určen k určitému cíli. Tedy fundraising se dá definovat jako hledání zdrojů, které mají pomoci neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. A tím dosáhnout stanovených cílů a naplnění poslání organizace. Aby byla organizace úspěšná v získávání zdrojů i dlouhodobě, je příhodné přemýšlet o fundraisingu jako o managementu zdrojů. Poté pak můžeme fundraising definovat jako hledání, získávání a pěstování zdrojů. Čili jde o řízení a správu zdrojů, které mají pomoci zejména neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout určených cílů a naplnit poslání organizace. (Rektorík, 2010)

Další definicí je definice od Šedivého a Medlíkové. Fundraising je převzatý anglosaský termín. Dal by se přeložit jako zvyšování fondů či zdrojů. Prozatím je definice od Šedivého a Medlíkové stejná jako definice předchozí. Ovšem tito autoři definici dále rozvíjejí. Rozvíjejí definici o to, že fundraising nezajišťuje pouze finanční zdroje, ale že fundraising může zajistit zázemí pro neziskovou organizaci, technické vybavení. To znamená, že fundraising se netýká pouze peněz, ale jde o získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků. Případně fundraising slouží i k získávání dalších příznivců nebo dobrovolníků. Dle Šedivého a Medlíkové je fundraising proces. Tvoří ho provázané



aktivity, které musí být organizací prováděny tak, aby zajistili dostatečné zdroje. Fundraising musí prostupovat celou organizací, aby mohl být úspěšný. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Fundraising je složen z anglických výrazů fund (zásoba, kapitál), a to raise (pozvednout, opatřit, raise money – strádat peníze). Na fundraising může být nahlíženo jako na systematickou činnost. Výsledkem této činnosti je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce. (Šobánková, 2010, s. 5)

Ze zde zmíněných definic, je jasné, že fundraising je způsob získávání jakýkoliv prostředků na činnost jakékoliv organizace. Může se jednat o finanční či nefinanční zdroje.

Dále nás bude tato kapitola informovat o postavení fundraisingu v organizaci.

## 1.2 Postavení fundraisingu v neziskové organizaci

Nad postavením fundraisingu v neziskové organizaci se zamýšlí Jupa (2003, p. 50) a nabízí následující schéma. Na první místo, zvláště pro fundraising, klade jako klíčové strategické plánování.



Obrázek 1: Postavení fundraisingu v organizaci

Kromě administrativy, lidských zdrojů, public relations, marketingu a financí zde zaujímá fundraising místo. Je to jedna z mnoha podpůrných aktivit, které obklopují hlavní činnost. Společným cílem těchto podpůrných aktivit je vykonávání a rozvíjení hlavní činnosti organizace. Každá organizace se těmito podpůrnými činnostmi věnuje na různé úrovni. To do jaké míry a jakým způsobem s tím pracuje, určuje strategie

a organizační struktura, proto je na začátku důležité, aby si organizace zvolila svoji strategii. Strategie v obecné rovině určuje, kam organizace směřuje. Také určuje proč a jaké zkušenosti s tím má a jak prostředky využije. Je možno využít na pomoc určení hlavní teorii GIVES. Tento název je tvořen z počátečních písmen pěti strategií. Podrobněji je tato teorie popisována níže. (Jupa, 2003)

GIVES je zkratka pro Growth, Involvement, Visibility, Efficiency a Stability. Growth znamená růst, Involvement je angažovanost a zapojení dárců. Visibility znamená viditelnost a publicita, Efficiency je účinnost a efektivita, poslední Stability znamená stabilita a odolnost. Autorem této strategie je Mal Warwick, který upozorňuje, že z dlouhodobého hlediska má organizace zvolený jeden typ strategie, který dodržuje. Po určité době zhodnotí, do jaké míry byla strategie naplněna a zaměří se na rozvoj jiné oblasti.

### **1.3 Právní legislativa fundraisingu**

Právní ukotvení fundraisingu se opírá o institut darování. Pro fundraisera je nezbytné mít kromě jiných znalostí osvojeny také právní normy týkající se darovacích smluv atd. Na začátek si vymežím rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem. Pojem sponzor se často ztotožňuje s výrazem dárců. Boukal a kol (2013, p.83) píší, že sponzorování je založeno na poskytnutí propagační a reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi. Sponzorský příspěvek je tedy platba za poskytnutí této služby, proto smlouva v tomto případě není smlouva darovací, ale smlouva o reklamě.

Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů si mohou fyzické i právnické osoby odečíst hodnotu darů od základu daně. Detailněji se problematikou odečtu od základu daně zabývá §15 Zákona o daních z příjmů pro fyzické osoby a § 20 Zákona o daních z příjmů pro právnické osoby. Pro dárců má dar i sponzoring stejný dopad, tzn., mohou si snížit daně z příjmu. Toto může fundraiser nabídnout dárci jako jednu z výhod podpory organizace. Naopak „pro příjemce (tedy neziskovou organizaci) je vždy výhodnější, pokud obdrží dar, protože hodnota daru je od daně darovací osvobozena“ (Norton, 2003, s. B/3). Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník upravuje smlouvu darovací. Fundraisingu se dotýkají ještě kromě jiného zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.), zákon o veřejných sbírkách (č. 117/2001 Sb.) a zákon o svobodném přístupu k informacím (106/1999 Sb.). (Hloušek, 2007)

## 1.4 Základní filozofie fundraisingu

V této podkapitole si představíme základní filozofii fundraisingu formou otázek a rovnou reakcemi a doporučeními na tyto otázky.

První filozofickou otázkou, co si organizace či fundraiser mohou položit je: „Jak se zbavit dojmu, že nám nikdo nic nedá?“ Odpovědí na tuto otázku je to, že přesvědčit druhé může pouze ten, kdo je sám vnitřně přesvědčen.

Druhou otázkou je Jak se zbavit dojmu, že nám přece musí podpořit každý? Pokud chce fundraiser někoho přesvědčit, aby organizaci podpořil, měl by na jeho žebříčku hodnot figurovat v předních řadách, dále se tohoto zbaví tím, že si uvědomí, že nezískávají peníze, ale člověka.

Dále si organizace může položit otázku Proč organizaci lidé dávají peníze? Lidé dávají peníze proto, protože jim to dává dobrý pocit a společenskou vážnost. Lidé si mohou sami sobě dokazovat, že něco takového dovedou udělat či jim to umožňuje vyjádřit jejich morální hodnoty a přesvědčení. Chce-li organizace od někoho něco získat, musí vycházet z potřeb daného člověka.

Další důležitost je, aby si organizace odpověděla na otázku: Kdo jsme my? Pokud totiž dárci neporozumí tomu, co vlastně organizace chce, málokdy je to chyba dárců.

Také si může pokládat otázku, kdo jsou dárci organizace a kde je hledat. Šance organizace na přežití jsou větší, když mají pestřejší výčet dárců.

Důležité pro organizaci je to, aby si odpověděla na to Jak oslovit dárci organizace. Zdroje nedává organizace organizaci, ale člověk člověku. Kolik může organizace po dárci požadovat, jaké jsou jeho možnosti a ochota dávat. Základním motorem je upřímné přesvědčení o tom, že organizace dělá užitečné věci. Důležitým krokem je dát o tom vědět ostatním.

Další otázkou, na kterou si musí organizace odpovědět je otázka: Jak požádat o peníze a nežebrat? Odpovědí na tuto otázku je více. První odpověď je, že organizace má sama sobě dát peníze. Druhá rada zní, není o nic lehčí být žádat, než žádat. To znamená, že pro dárci také není jednoduché být žádán o peníze. Pokud dárci podpoří, váhá, nebo odmítne, nesmí organizace zapomenout vyměnit si či upřesnit kontakty. Organizace by měla dárci slíbit, že ho bude pravidelně informovat o činnosti, mohou si domluvit další schůzku. Samozřejmě je potřeba poděkovat, ne jen za dar, ale za čas, pozornost, kterou projevil. Nejlepší na tuto reakci jsou opravdové pocity.

Předposlední otázkou je otázka: Kdo má toto všechno dělat? Již výše bylo zmíněno, že fundraising je o týmu, proto by nejméně třetina činnosti organizace věnována na fundraising.

Poslední otázkou je otázka toho, kde najít schopné fundraisery. Fundraiser si představíme v další kapitole. Schopným fundraiserem může být student, senior, cizinec, vědec či nějaký odborník nebo zajímavá osobnost. (Rektořík, 2010, pp. 94-96)

## 1.5 Osoba fundraisera

V této podkapitole se seznámíme s tím, kdo je fundraiser, kdo všechno může dělat fundraising, jaká by měla být osobnost fundraisera a v neposlední řadě se seznámíme s jeho úkoly.

Fundraiser je člověk, který se v organizaci zabývá fundraisingem, vykonává fundraisingové aktivity. Dobrý fundraiser umí na základě zkušenosti, kterou má, zajistit pro organizaci aktivity, jako je strategické poradenství či administrace projektů. Jsou na něj kladeny nároky na schopnosti a dovednosti. Těmito schopnostmi a dovednostmi jsou umění požádat o dar, musí umět argumentovat, vyjednávat, ovlivňovat a přesvědčit budoucí dárce. Také potřebuje mít analytické a kreativní myšlení či organizační schopnosti. Nejdůležitější je ovšem, aby uměl jednat s lidmi. Fundraiser nezískává peníze, ale především člověka. Nutností je projevený zájem o člověka samotného. Dále se od fundraisera očekává, že bude silná osobnost, bude vytrvalý, sympatický a pohotový. Ovšem nejdůležitější je, aby byl zapálený pro poslání a činnost organizace, protože tak bude moct nejlépe přesvědčit ostatní. Také by měl být důvěryhodný a pravdomluvný. (Rektořík, 2010, p. 94)

Z první definice je patrné, kdo je fundraiser a už se nám i ukazuje, jaká by měla být osobnost, co by měl umět a jaký by měl být.

Boukal (2013, pp. 37-38) píše, že fundraisingové aktivity je potřeba personálně zabezpečit. V menších nestátních neziskových organizacích se touto aktivitou většinou zabývá vedoucí, ředitel popřípadě celé vedení organizace. U velkých organizací je ovšem na tyto aktivity využíván specializovaný fundraiser. Dále píše, že fundraiser je člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem. Fundraiser může být interní či externí. Interní fundraiser může být kmenový zaměstnanec nestátní neziskové organizace. Je to specialista, jehož hlavní činností je shánění zdrojů. U velkých organizací zastává samostatnou pozici, u menších tato pozice chybí. Z tohoto důvodu se většinou

fundraisingem zabývá vedoucí dané organizace. Jedná se buď o ředitele, předsedu sdružení, nebo to dělá projektový manažer. V nejširším smyslu, v malé organizaci fundraising dělají všichni její zaměstnanci. Externím fundraiserem může být externí specialista najatý na zpracování projektových žádostí, organizaci benefičních akcí, veřejných sbírek či kompletní zajištění fundraisingu. Externí fundraiser je specialista nebo laik, který může být dobrovolníkem či brigádníkem. Ten rovněž zajišťuje organizaci finance, eventuálně hmotné či jiné zdroje. Je fyzickou nebo právnickou osobou, která je smluvně zavázaná k výkonu fundraisingu ro danou nestátní neziskovou organizaci. Podílí se na její činnosti. (Boukal, et al., 2013, pp. 37-38)

Fundraiser musí být zdravě extrovertní a asertivní. Asertivní fundraiser je ten, který umí otevřeně, upřímně a přiměřeně s lidmi komunikovat na všech úrovních, umí aktivně prosazovat svá přání a cíle. Také musí umět vyjádřit přiměřenou formou své pocity, umí požádat o to, co organizace potřebuje, umí přijmout odmítnutí bez rozladění a pocitů úražky či ponížení, umí vyjádřit a zároveň přijmout kritiku i pochvalu a umí jednat vždy s plným nasazením. (Boukal, et al., 2013, p. 52)

Boukal nám ukazuje, kdo vše v organizaci i mimo ni je či může být fundraiserem a na čem se dotyčný podílí.

Šedivý & Medlíková, 2011, p. 71 nedělí fundraisery pouze na interní a externí. Píší, že fundraisera může dělat specialista na plný úvazek-fundraiser, specialista na částečný úvazek, který například kombinuje fundraising a public relations, dále to může být ředitel, který to také dělá na částečný úvazek, také to mohou být členové statutárních orgánů (správní rady) nebo dobrovolník (například student či senior) či všichni v organizaci.

Některé tyto fundraisery bychom mohli označit jako interní fundraisery, protože Boukal uvádí, že interní jsou ti, co jsou zaměstnanci organizace..

Dalšími, kdo mohou fundraising dělat jsou externě najatý specialista, najatá agentury, která to může dělat i sponzorsky. (Šedivý & Medlíková, 2011, p. 71)

Šedivý s Medlíkovou (2011) píše, že fundraiser je člověk, který pracuje s různými typy zdrojů, používá různé metody, jak tyto zdroje podpory získat. Pokud by měl jeden člověk obsáhnout všechno, musel by to být odborník na psaní projektových žádostí, na přímou komunikaci s dárci, měl by být zdatný marketér. Každý tento typ fundraisera má své určité kompetence, který si teď představíme. Kompetencemi projektového fundraisera by měly být: analytické myšlení, myšlení v souvislostech, strukturovaný přístup, vhodné vyjadřování ve vazbě k podmínkám a potřebám konkrétního darce, měl by být pečlivý, dodržovat termíny, měl by umět pracovat v týmu a měl by být schopen

práce v zátěži. V neposlední řadě mu nesmějí vadit administrativní nároky. Dalším fundraiserem je fundraiser specialista na individuální a firemní dárce. Tento fundraiser by měl mít schopnost reprezentovat, měl by být komunikačně zdatný, další jeho kompetencí by mělo být jednání a vyjednávání, empatie. Měl by umět argumentovat, myslet v souvislostech. Měl by být kreativní, nadšený a ztotožněný s posláním organizace. Také by se měl umět vyrovnat s odmítnutím a schopen práce v týmu. Podmínkou úspěchu u tohoto typu fundraisera je charisma. Posledním zmiňovaným je fundraiser marketér. Ten by měl být kreativní, myslet v souvislostech, měl by mít prodejní, komunikační dovednosti, schopnost vyjednat. Měl by umět prezentovat produkty a organizaci, orientovat se na plnění cílů. Dále by měl být schopen práce v zátěži a týmu. Prostě musí umět prodat. (Šedivý & Medlíková, 2011, pp. 69-70)

V poslední definici jsme byli seznámeni, kdo je fundraiser a jaké kompetence by měl mít podle toho o kterého fundraisera se jedná. Nyní se seznámíme s úkoly fundraisera.

Strategickým úkolem fundraisera číslo jedna je, že vede spolupracovníky, aby mysleli fundraisingově. Mezi další úkoly fundraisera patří příprava plánu fundraisingu a podílí se na tvorbě zdrojového rozpočtu. Připravuje rozpočet nákladů na samotný fundraising a aktivity a akce s ním spojené. Tipuje jednotlivé zdroje a plánuje jakými metodami je oslovit. Kreativně vymýšlí nové přístupy k oslovení dárců, účastní se setkání statutárních orgánů – správní rady, koordinuje jednotlivé fundraisingové aktivity. Plánuje, připravuje a posílí se na realizaci fundraisingových akcí a kampaní, vede databázi dárců. Také vyhledává a oslovuje nové dárce, komunikuje s dárci a pracuje na rozvoji vztahů s nimi. Jeho dalším úkolem je reprezentace organizace na vybraných akcích, odpovídá za vystavování řádných daňových dokladů dárcům. Schvaluje darovací smlouvy a smlouvy o reklamě. Vyhodnocuje efektivitu fundraisingu, podílí se na tvorbě projektů, připravuje a píše žádosti o dotace a granty. Domlouvá a absolvuje schůzky s dárci, připravuje fundraisingové texty dopisů, e-mailů a poštovní rozesílky. Odpovídá za legislativní zajištění plánovaných akcí, spolupodílí se na zajištění výrobků, služeb a jejich prodeji. Zajišťuje propagaci a spolupodílí se na cenotvorbě produktů. (Šedivý & Medlíková, 2011, pp. 72-73)

Z tohoto je patrné, že fundraiser má mnoho úkolů, co by měl splnit. Je proto zřejmé, že interní fundraiser může dělat jen nějaké úkony k těm, které už dělá. Externí fundraiser však má více prostoru se věnovat všem úkolům.

V této kapitole jsme si představili, co je fundraising. Víme, že je to získávání ne pouze finančních prostředků na provoz nestátní neziskové organizace. Také jsme se dozvěděli, jaké je postavení fundraisingu v neziskové organizaci a jak je vše v organizaci propojeno (public relations, marketing, lidské zdroje, atd.). Dále nás kapitola informuje o legislativě fundraisingu, aneb o zákonech, které se vztahují k získávání financí pro neziskovou organizaci. Také nás kapitola informuje o základní filozofii fundraisingu. Jsou zde uvedeny otázky a možné odpovědi na tyto otázky. V poslední podkapitole se seznamujeme s osobou fundraisera, s tím, kdo to může dělat, jaká by měla být jeho osobnost a jaké jsou jeho úkoly.

## 2 Zásady fundraisingu

V této kapitole si představíme, jaké jsou zásady pro úspěšný fundraising. Jde o tyto zásady: zásada komplexnosti, zásada začlenění, zásada aktivity, zásada strategičnosti, zásada vzdělávání okolí, zásada pravdivosti, zásada poděkování, zásada optimismu a poslední zásadou je zásada výsledku.

### **Zásada komplexnosti**

V této zásadě jde primárně o to, že fundraising není jen metoda. Fundraising je především o lidech. Je to budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. Obdarovaným, v našem případě nestátní nezisková organizace, musí být přesvědčen o správnosti svého konání. Přetvářka je lehce rozpoznatelná, a to samé platí o vnitřním přesvědčení, zápalu a nadšení. Přetvářka odpuzuje donátory, kdežto vnitřní přesvědčení donátory přitahuje. Pokud je někdo upřímně přesvědčen, lehce přesvědčí ostatní. Jen nadšený fundraiser je schopen zaujmout a zajistit podporu pro svou organizaci. Z tohoto důvodu je lepší interní fundraising oproti externímu fundraisingu. (Boukal, et al., 2013, p. 47)

### **Zásada začlenění**

Základní zásadou je vědět, proč fundraising probíhá. Zda jde o to, aby organizace přežila další rok, účel fundraisingu je různý. Základní členění fundraisingu je fundraising pro přežití, fundraising k rozšíření a rozvoji neziskové organizace-nové projekty, fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na podporovatelích, fundraising k budování podpory a fundraising k vytvoření udržitelné organizace.

Fundraising pro přežití je v podstatě krizový finanční management. Může jít o různé příčiny krize. Krizí může být nějaká přírodní katastrofa. Může také ovšem jít o to, že organizace „jen“ nedostala dotaci se kterou počítala.

Fundraising k rozšíření a rozvoji organizace jde o nové projekty organizace. Důležitá je formulace poslání organizace. Musí být srozumitelné a zároveň na dostatečné odborné výši.

Fundraising k omezení závislosti na podporovatelích má sloužit k rozšíření počtu dárců, sponzorů a dalších podporovatelů. Pokud organizace rozšíří okruh svých aktivit, bude potřebovat i více zdrojů podpory.



Jedním z důležitých cílů fundraisingu je vytvoření stálého okruhu podporovatelů organizace. Stálý okruh totiž zajišťuje opakované i pravidelné dary, díky nim organizace bude zabezpečena. Toto zajištění podpory je důležité hlavně u individuálních dárců. (Boukal, et al., 2013, pp. 47-52)

### **Zásada aktivity**

Fundraising je aktivita, která potřebuje neustálou iniciativu. Fundraiseri průběžně hledají a zkoušejí nové metody ve snaze motivovat své okolí. Jde o nejdůležitější zásadu, protože organizace jsou mezi sebou konkurencí na poli zdrojů. (Boukal, et al., 2013, p. 52)

### **Zásada strategičnosti**

Součástí strategického řízení organizace je fundraising. Při založení organizace se formuluje poslání a z něho vyplývající aktivity, ale i filozofie zdrojového pokrytí. Strategie fundraisingu závisí na více faktorech. Jedním z těchto faktorů je uznání veřejné prospěšnosti poslání organizace a jejích aktivit, které z tohoto poslání vychází. Dalším faktorem je zajištění nezávislosti organizace ve vztahu k okolí. (Boukal, et al., 2013, pp. 52-57)

### **Zásada vzdělávání okolí**

Fundraising a jeho úspěch závisí na komunikaci organizace s jejím okolím. Součástí komunikace musí být průběžné vysvětlování poslání, obsahu činností a motivace organizace k realizaci těchto činností. Organizace se nesmí spoléhat na to, že okolí ví, co organizace dělá a že to přijímá. Při vzdělávání okolí se díky fundraisingu propojuje dlouhodobý pohled organizace s využíváním aktuálních možností. (Boukal, et al., 2013, p. 58)

### **Zásada pravdivosti**

Pro fundraising jsou zásadní pravdivé informace. Fundraiser musí vždy říkat pravdu, i když ne vždy je příjemná. Je důležité mluvit i o neúspěšných projektech a aby fundraiser odpovídal vždy přímo na otázku. Prostředky, které organizace získá, musí být použity na účely ke kterým byly dary poskytnuty. Otevřenost a pravdivost zajišťuje například výroční zpráva. Ta je nástrojem fundraisingové komunikace. Výroční zpráva by měla být pravidelná, včasná, spolehlivá, úplná, přehledná a srozumitelná

a v neposlední řadě by měla mít mezinárodní srovnatelnost. Všechny tyto vlastnosti jsou důležité, aby výroční zpráva mohla sloužit jako kvalitní fundraisingová podpora. (Boukal, et al., 2013, pp. 58-63)

### **Zásada poděkování**

Důležité je poděkovat za jakýkoli dar. „Děkuji“ je klíčové slovo fundraisera. Je to slušnost a zároveň cesta pro případné opakování daru. Poděkování a informace o využití daru by mělo být dárci posláno do čtrnácti dnů. Lze doporučit, aby fundraiser posílal dárcům i potvrzení o daru pro daňové účely. Fundraiser by měl průběžně aktualizovat seznam dárců včetně informací o poděkování. Je důležité, aby bylo dárci poděkováno vždy, včas a adekvátním způsobem. Zároveň je důležité, aby fundraiser nekomunikoval s dárci pouze, když od něj dostane dar. Důležité je rozvíjení dlouhodobé vztahu. Může to být například přání k životnímu jubileu. (Boukal, et al., 2013, p. 64)

### **Zásada optimismu**

Důležité je udržet si optimistickou mysl, to znamená nahlížet na věci z pozitivní stránky. Pouze 5-10 žádostí ze 100 je obvykle úspěšných. Tuto vlastnost mají především sangvinici, proto je pro pozici fundraisera dobré mít osobu s tímto charakterem. Je to osoba, která je vstřícná a optimistická. Je to otevřená osobnost, která přitahuje lidi. Samozřejmě potíží při práci se sangvinikem je to, že není schopen dotáhnout věci do konce. Sangvinik příliš mluví, je rozvláčný a rád přehání. Nepotrpí si na termíny a často střídá zaměstnání. (Boukal, et al., 2013, p. 63)

### **Zásada výsledku**

Důležitou informací je porovnání výše shromážděných prostředků prostřednictvím konkrétní fundraisingové metody s náklady na jeho použití. (Boukal, et al., 2013, p. 65)

V této kapitole jsme si představili zásady fundraisingu, které jsou důležité pro myšlení fundraisera a pro úspěšnost fundraisingu. Tyto zásady, které byly představeny v této kapitole jsou základem etického kodexu chování každého fundraisera. V další kapitole si představíme metody fundraisingu.

## 3 Metody fundraisingu

V této kapitole se zaměříme na vybrané metody fundraisingu. Zaměříme se na jejich pozitivní a negativní stránky. Větší důraz bude kladen na metody, které využívají Otevřená OKNA, z.ú. Také na ty, které měly v minulosti úspěch a každoročně se opakují. Na konci budou uvedeny metody, které by mohly být do budoucna zajímavé a daly by se použít. Tyto metody byly vybrané na základě toho, které metody již organizace využila či které by mohla v budoucnu využít a na základě odborné literatury, která uvádí tyto metody.

### 3.1 Benefiční akce

Benefiční akce není pouze příležitost pro získání finančních prostředků. V první řadě jde o to se postarat o příjemnou atmosféru, kulturní zážitek či pobavení zúčastněných. Nezáleží na účelu ani velikosti. Fundraisingová akce je vždy příležitostí k prezentaci činnosti organizace. Před začátkem akce je třeba stanovit si prvně cíl s ohledem na skupinu osob, pro kterou je benefiční akce pořádána. Při rozhodování, jakou akci uspořádat je na výběr mezi sportovní akcí, hudební a kulturní akcí, plesem, večerí, aukcí, výstavou, festivalem, trhem, akcí pro školy, dnem otevřených dveří či jinou větší akcí. Předpokladem pro úspěšnou benefiční akci je vyvážené rozložení určitých skupin. První a nejdůležitější skupinou jsou účastníci. Známé osobnosti, populární celebrity, kapely a jiné pomohou zvýšit návštěvnost a zájem veřejnosti. Pro osobnosti je to možnost, jak se mohou zviditelnit a zlepšit svou image. Aby se organizace nevystavovala velkému riziku, tak může oslovit sponzory, aby pokryli náklady. Sami tímto sponzoringem získají reklamu. Další skupinou jsou média. Jejich úkolem je informovat o akci. Mohou informovat formou bezplatné reklamy či vydáním článku poté, co akce skončí. Pro média je zajímavé i výsadní právo napsat o benefiční akci. Poslední skupinou je samotné publikum. Důvod a motivace, proč přišli na benefiční akci se různí u každého. Všichni jsou si ovšem vědomi, že budou požádáni o peníze. Organizace se musí na začátku rozhodnout, jak všechny tyto skupiny motivovat k účasti. Jak udělat danou akci pro účastníky, sponzory, média i publikum zajímavou a přitažlivou, aby ji oni sami chtěli podpořit. (Norton, 2003)

Jupa (2003), stejně jako Norton(2003) přehledně popisuje tzv. trojnožku, která zabezpečí úspěch pořádání benefičních akcí. Donoři, ať už jednotlivci nebo firmy,

zabezpečují finance. O průběh akce se stará organizace. Třetím partnerem jsou média. Média zajistí publicitu, tzn. dokáží prodat jak samotnou akci, organizaci, i sebe. (Jupa, 2003)

Norton (2003) dále upozorňuje na rizika, kterých by se měl pořadatel vyvarovat či je alespoň minimalizovat. Prvním rizikem je získání alespoň takového počtu sponzorů, aby částka pokryla náklady pořádané akce. I když nebudou vydělané peníze použity na činnost organizace, úspěch lze vidět z účasti veřejnosti, prezentace a oslovení nové cílové skupiny. Ne vždy je prvořadým úkolem získat finance. Také se doporučuje vytvořit neformální dobrovolnou skupinu několika lidí. Tato skupina by před akcí rozdala např. vstupenky a zabezpečila tak nemalou účast. Omezení nákladů v konečném důsledku vede k eliminaci rizika neúspěchu akce. Získání věcí darem, zapůjčením nebo sponzorsky sníží celkové náklady.

Otevřená OKNA, z.ú pořádají různé benefiční akce. Pořádají ples, výstavy, trh, dny otevřených dveří. Ples je pořádán každý rok. Na plesu je vždy mnoho lidí, protože Otevřená OKNA spolupracují s různými organizacemi a vždy jsou na ples pozváni i dobrovolníci a tato akce slouží i jako poděkování všem dobrovolníkům z různých dobrovolných programů. Na plesu je tombola, která se skládá z darů od různých sponzorů či dárců. Také během večera je dražba dvou věcí. V roce 2019 šlo o šperky vyrobené uživatelkou Otevřených Oken a o obraz. Akce se účastní i známé osoby z Jindřichova Hradce (starosta, zástupce církve), ale hlavně se ho účastní sami uživatelé/klienti a jejich rodiny. Výstava o Otevřených Oknech byla k příležitosti 15 let založení organizace. Nacházela se v muzeu fotografií v Jindřichově Hradci. Organizace se účastní trhů na zámku vždy před Vánoci. Dle slov ředitelky PaedDr. Drahomíry Blažkové jsou právě trhy jejich největším přínosem. Také se účastní trhů na VŠE v Jindřichově Hradci a i dalších trhů pořádaných v různých městech. Den otevřených dveří je pořádán v sociálně terapeutických dílnách a je to přístupné pro veřejnost. Během Noci kostelů roku 2019 byl výtěžek z koncertu Hradišťanu byl určen této organizaci. K benefičním akcím se může přiřadit nový Blešák, který byl pořádán roku 2019 poprvé. Jak je vidět, Otevřená OKNA pořádají hodně benefičních akcí. Akce, kterou by mohla organizace uspořádat je volejbalový turnaj na podporu Otevřených Oken. Nápad volejbalového turnaje je inspirací z jiné neziskové organizace z jiného města. Druhým důvodem proč je zmíněný volejbalový turnaj je to, že dobrovolníci z Otevřených Oken hrají pravidelně volejbal (včetně rodiny ředitelky), tudíž by tato akce mohla mít podporu od různých lidí a navíc je to něco netradičního, co se ještě nepořádalo.

## 3.2 Písemná žádost o grant a dotaci

Význam samotného slova grant a dotace je totožný. Rozdíl je ten, že grant se pojí s finančním příspěvkem, který organizace získá ze soukromého sektoru, od nadací či nadačních fondů. Dotace se používá v souvislostech s finančním příspěvkem od ministerstev, krajů či obcí. V obou těchto případech se jedná o písemný dokument, kde se žádá o příspěvek. Žádost o grant či dotaci musí obsahovat představení žadatele, popis jeho činností s tím spojenými problémy a návrh řešení (což je cíl projektu) a způsob hodnocení. K žádosti je nutno přiložit rozpočet i další přílohy dle požadavků. (Hloušek, 2007)

Podmínky a pravidla získání žádostí jsou dané dotačním programem či grantovým řízením jednotlivých nadací a nadačních fondů a ministerstev. Ve většině případů se žádosti vážou ke složité administrativě.

Organizace každoročně píše žádosti o dotace od Městského úřadu Jindřichův Hradec, státní dotace, dotace od Úřadu práce, od Krajského úřadu Jihočeského kraje, ČATHS, obecní dotace a dotace z Evropské Unie. Také žádala o granty od různých nadací. Jednou z nich je Nadační fond Albert či Nadace 02.

## 3.3 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 nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí,“ takto stanovuje definici veřejné sbírky zákon č. 117/2001 Sb. Veřejná sbírka může mít různé podoby. Může to být prodej předmětů na ulici, z nichž část jde na dobročinný úmysl. Také to může být pronájem telefonní linky určené ke shromažďování příspěvků (známé jsou DMS zprávy). Dalšími způsoby, které považuje zákon za veřejnou sbírku, jsou pokladničky v místech určených k přijímání příspěvků, bankovní účty založené za účelem veřejné sbírky, sběrací listiny a jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku. (zákon č. 117/2001 Sb.)

Veřejné sbírky dle Rekořika (2010, s. 99) vyžadují „dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dárce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace.“

Norton (2003) dělí sbírky do čtyř velkých skupin. Jsou to sbírky po domácnostech, pouliční sbírky a sbírky na veřejných místech, sbírky do kasiček umístěných na prodejních pultech a sbírky do kasiček v domácnostech přispěvatelů.

Jedna sbírka Otevřených Oken je sbírka do kasičky umístěné v Centru Sv. Florián. Druhou sbírkou, byl prodej předmětů na náměstí během Dne poskytovatelů sociálních služeb v Jindřichově Hradci.

### **3.4 Direct mail**

Direct mail Rektořík (2010, p99) definuje jako hromadný (formální), adresný či neadresný dopis. Někdy tam může být vložen obálka pro odpověď. Obálka může být s poštovní poukázkou. Překládá to jako přímý poštovní styk.

Dále definuje direct mail Norton (2003) a to jako oslovení konkrétní předem vytipované skupiny potenciálních i stávajících dárců pomocí osobních dopisů. Direct mail dělí na cold mailing (do této doby nebyl navázán kontakt), warm mailing (kontakt je navázán, tito lidé se zajímají o práci organizace) a výměnnou rozesílku (výměna seznamu dárců s jinou organizací). V této metodě je úspěch závislý na schopnosti oslovit vhodnou cílovou skupinu, na samotném sdělení, tedy jakým způsobem o příspěvek žádat a načasování. Na začátku tato metoda není okamžitým zdrojem příjmu. Je potřeba vybudovat základnu dárců.

Podle slov ředitelky se tato metoda setkala spíše s neúspěchem, protože hodně organizací už takto posílá dopisy a někteří lidé je automaticky vyhazují.

### **3.5 Osobní návštěva**

Daleko úspěšnější metodou, než direct mail je osobní setkání. Rektořík (2010) považuje osobní návštěvu za tu nejučinnější metodu.

Během osobní návštěvy je dobré domluvit si předem schůzku. Schůzku si může organizace domluvit dopisem, mailem či telefonicky.

Ledvinová, Pešta in Knapová (2010) popisuje, jak postupovat při osobní návštěvě s dárcem. Při zahájení rozhovoru je na fundraiserovi, aby si získal pozornost dárce. Dále představí organizaci a činnosti, které dělá. Také poví s jakými problémy se potýká organizace a potřebami, které má. Během tohoto rozhovoru se nenuceně přejde na žádost o podporu. Důležité je, aby fundraiser vzbudil zájem v dárci a nechat ho, aby se ptal na

to, co ho zajímá a diskutovat s ním. Další fází je vyzdvihnuté konkrétní oblasti na kterou organizace žádá podporu. Jakmile dárce začne uvažovat o poskytnutí daru, nastává poslední fáze rozhovoru. Touto fází je žádost o konkrétní částku na určenou věc, program nebo projekt. Na konec rozhovoru je nejdůležitější poděkování za zájem, čas a dar.

Jak jsme již psali, je to důležitá zásada, i kdyby dárce neposkytl dar.

Ledvinová, Pešta in Knapková píše, že práce s rádci poté pokračuje informováním. Organizace dárce informuje o využití daru, prezentováním dárce a další žádostí. Před osobním setkáním je důležitá příprava. Během přípravy si fundraiser formuluje tzv. fundraisingový argument.

Otevřená OKNA využívají osobního setkání, když sami uživatelé obcházejí různé firmy v Jindřichově Hradci a žádají o poskytnutí daru na benefiční ples. Jinak osobně se scházejí se stálými sponzory/dárci. Za novými moc nechodí. I když po ukončení organizace Proutek jim přibíli sponzoři, kteří dříve podporovali Proutek.

### **3.6 Další metody**

Mimo uvedené metody fundraisingu se používá také odkaz v závěti, telefonní fundraising, fundraising „od dveří ke dveřím“ a jiné. Lze využít také rychlé šíření informací přes internet. Jde o umístění odkazu pro rychlou a pohodlnou platbu přes různé systémy na webových stránkách organizace. Rektořík (2010) označuje tyto aktivity jako Online fundraising.

Otevřená OKNA mají na svých webových stránkách odkaz s názvem: Chci výrobky z chráněné dílny, ovšem tato stránka odkáže pouze na místa, kde si může budoucí dárce výrobky koupit. Je možné si i prohlédnout katalog výrobků, ale stále to neodkazuje na rychlé platby přes internet. Také tam není odkaz například na to: chci darovat či jak přispět. Je možné, že i tyto odkazy by mohly být nadále využity. Dárci, kteří by prohlíželi oficiální stránku Otevřených Oken by mohl z pohodlí domova rovnou přispět.

V této kapitole jsme si představili různé metody fundraisingu a také jsme se dozvěděli, jak těchto metod využívá organizace, které je věnovaná tato práce. Také je představeno, které metody by mohly být dobré pro další fundraising a co by se mohlo zlepšit. Následující kapitola bude věnovaná zdrojům fundraisingu.

## 4 Zdroje fundraisingu

V této kapitole budu čerpat z více knih zabývajících se fundraisingem. Jednou z nich je Cesty k účinnému fundraisingu. Begerová (2004) píše, že vlastní činnost (neboli samofinancování) a práce s individuálními dárci se ukázaly jako nejslabší stránky. Těmto aktivitám by měla být věnována větší pozornost.

V závislosti na probíhající decentralizaci jsou neziskové organizace nuceny zaměřit se na vícezdrojové financování. Jedná se o zdroje, které organizace potřebuje ke svému fungování a které zajišťují její chod. Kromě samotných financí (peněz) se jedná také o lidi (mohou to být vlastní zaměstnanci, členové statutárních orgánů, dobrovolníci a externí spolupracovníci). Dále se mezi zdroje řadí zázemí, kde sídlí organizace, samotné vybavení, pronájem, úklid i energie. Toto jsou tři zdrojové oblasti. (Šedivý, Medlíková, 2011). Organizace má k dispozici několik typů zdrojů, může využít všechny, ale nejvýhodnější je analyzovat jednotlivé zdroje a najít pro danou organizaci nejvhodnější způsob.

Dále v této kapitole popíši jednotlivé zdroje fundraisingu, které je možné obecně využít. Na konci každé podkapitoly se znovu zaměřím již na konkrétní situaci v organizaci Otevřená OKNA, z. ú. Tyto zdroje budou uvedeny na základě rozhovoru s paní Drahomírou Blažkovou a také na základě analýzy výroční zprávy za rok 2017.

### 4.1 Nadace a nadační fondy

Financování nestátní neziskové organizace z nadací a nadačních fondů je jedna z oblíbených metod financování. Jde o financování mimo veřejné rozpočty. Výhodou těchto zdrojů je větší přehlednost grantových řízení, adresnost a kvalifikovanější rozhodování. Většina nadací informuje v dostatečné kvalitě o grantovém řízení. Rozhodování probíhá většinou rychleji a je více transparentní. Nadace dle svého poslání podporují užší spektrum organizací, proto organizace před žádáním u nadace může předpokládat, zda zdroje dostane či ne. Při rozhodování zda nadace přispěje organizaci nebo ne, tak v hodnotící komisi se nachází více odborníků, než ve výběrových komisích samosprávných celků. (Vojtíšek, 2018, p. 68)

Další výhodou nadací a nadačních fondů je také to, že poskytují větší finanční částku. A poskytují ji na určité, i delší období. Nezisková organizace tedy má tedy možnost naplánovat si své aktivity. Může plánovat například na rok dopředu. Prostředky



z nadací však musí být použity na předem určený cíl, což se následně odrazí ve složitém vyúčtování. (Hloušek, 2007)

Mezi nadacemi, nadačními fondy a firemním dárcovstvím jsou specifickým zdrojem fundraisingu i firemní nadace. Firemní nadace mohou dopředu stanovit oblast podpory a mohou mít vybudovaný svůj grantový systém. Některá témata jsou ve společnosti atraktivnější. To může nabízet více možností využívání firemního dárcovství pro určité cílové skupiny. Na druhou stranu to může být nevýhodné pro jiné cílové skupiny, které jsou ve společnosti chápány negativně. (Bergerová, 2004)

Otevřená OKNA, z. ú. mají zkušenosti se psaním grantových žádostí, na kterých může stavět. V současné době organizaci podpořila nadace Divoké Husy, když zdvojnásobili výtěžek z benefičního koncertu k výročí 15 let Otevřených Oken. Nejsme si jistá, na kolik se bude tento zdroj využívat do budoucna, protože tento zdroj je nejistý vzhledem k většímu počtu neziskových organizací se stejnou cílovou skupinou.

## **4.2 Zdroje EU**

Podle výzkumu z roku 2004, který uveřejnilo občanské sdružení Spiralis, pracuje pouze 5% organizací převážně se zahraničními zdroji.

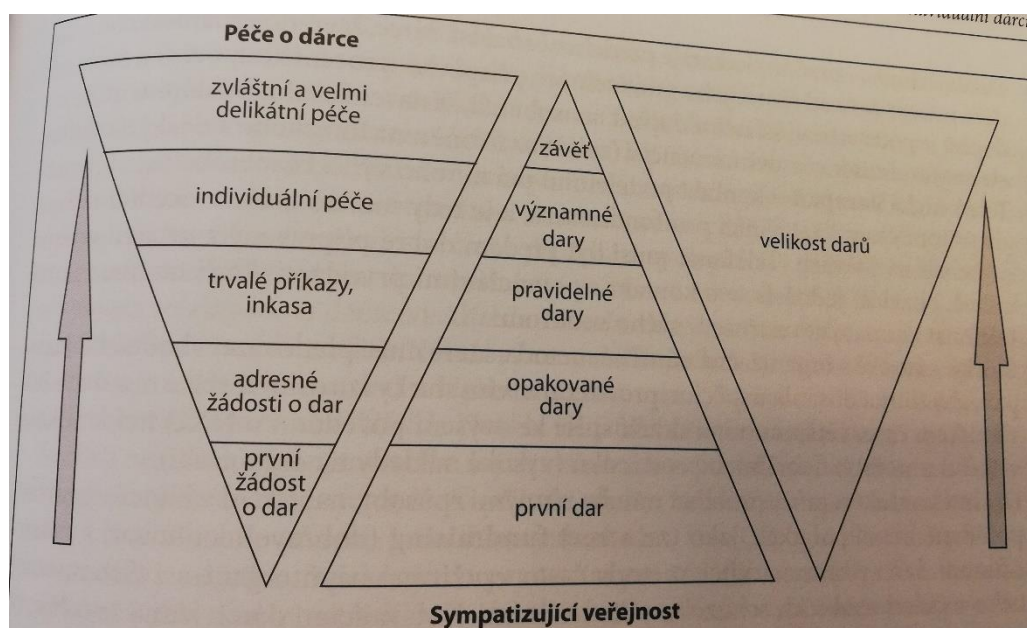
Česká republika může využívat ostatní finanční prostředky z rozpočtu EU. Jedná se o národní programy a komunitární programy. Národní programy to jsou především strukturální fondy. Komunitární programy jsou programy, které slouží k naplňování vnitřních politik EU v jednotlivých členských státech. Strukturální fondy jsou Evropský regionální rozvojový fond a Evropský sociální fond. (Boukal, et al., 2013)

Otevřená OKNA, z.ú. využívají zdroje EU. Jedná se o Evropský sociální fond, díky němuž organizace podpořila sociálně terapeutické dílny a také projekt Procesní management do otevřených Oken. Zdroje EU jsou další možností, kterou může organizace využít a jelikož už některých využívá, může rozšířit fondy, které může žádat.

## **4.3 Individuální dárcovství**

S individuálním dárcovstvím nemá více než polovina neziskových organizací žádnou zkušenost. To potvrzuje problém práce s individuálními dárci. „Pokud pochopíte, proč lidé chtějí dát, snáze získáte jejich podporu“ (Norton, 2003, s. 4/2). Oslovením individuálních dárců musí fundraiser pracovat s různou motivací jednotlivců. Zmiňovaný

Norton (2003) shrnuje hlavní důvody a motivaci lidí k darování. Nejsilnější motiv pro darování je vlastní osobní zkušenost. V první řadě potencionálních dárců se nachází lidé, kteří se setkali se stejným problémem či situací. Mohou to být rodinní příslušníci těchto osob, lidé, kteří pracují v podobné oblasti. Vždy a nejvíce záleží na konkrétní činnosti organizace. Častým důvodem darování je i starostlivost člověka. Tomu může záležet na ostatních a má zájem alespoň tímto způsobem řešit jejich sociální problémy. „Dar je pro člověka možností udělat něco významného pro věc, na které mu záleží“ (Norton, 2003, s. 4/2). S tímto úzce souvisí i povinnost darovat peníze nebo čas lidem, kterým se navzdory nám těchto prostředků nedostává. Další pohnutkou k darování je pocit viny. Dárce se snaží odstranit pocit viny v domnění, že problém zmizí. Z dlouhodobého hlediska se s touto motivací špatně pracuje, protože i když dárce daruje, problém zcela nezmizí. Dalším podnětem k dárcovství je pocit uznání, nějaké veřejné poděkování a jakékoliv zviditelnění. Pamatovat na poděkování je jedna ze zásad fundraisingu (které jsme si již představili). Posledním důvodem, proč darovat je tlak okolí či inspirace nějakou slavnou osobností, která organizaci již přispěla. (Norton, 2003) Znat motivy dárců je prvním krokem při práci s nimi.



Obrázek 2: Dary a péče o individuální dárce, Boukal (2013, p. 87)

Ze sympatizující společnosti mohou vzniknout první dárce. První dárce jsou většinou osloveni v rámci sbírky či mail directové kampaně. Pokud dal organizaci někdo první dar, je v zájmu organizace motivovat dotyčného, aby dar zopakoval a stal se poté pravidelným dárce. Jak je vidět na prostřední pyramidě, tak by dárce stoupal výše.

Vhodnou metodou pro pravidelné dárcovství je možnost mít inkasní příkaz ve prospěch organizace, aby dárci nemusel každý měsíc myslet na připívání.

Od těchto pravidelných dárců je poté vhodnou motivací získat významnější dar či nějaký velký dar. Úspěch závisí na vybudování důvěry mezi dárcem a organizací. Jde o vybudování pevného vztahu s dárcem, vzbuzení pocitu sounáležitosti s organizací a jejím posláním. Důležité je, aby s dárcem komunikovala osoba, která je dárci sympatická a která s ním má vybudovaný nejbližší vztah. Může to být fundraiser, ředitel organizace či osoba z vnějšku organizace, která promlouvá ve prospěch organizace.

S významnými dárci je možno vybudovat trvalé partnerství. Díky tomuto přátelství, dárci sounáleží s organizací a považuje ji za „svou“. To pak přináší další a vyšší dary od tohoto dárci. (Boukal, et al., 2013, pp. 86-87)

Na obrázku je toto navazování vztahů znázorněno ve třech pyramidách. Čím větší bude péče o dárci, tím důležitější budou jeho dary a také se bude zvyšovat jejich velikost.

V organizace se individuálního dárcovství moc nevyužívá a v tom vidím potenciál do budoucích let.

#### **4.4 Firemní dárcovství**

Společenská odpovědnost firem je určitý způsob myšlení ve společnosti. Díky tomu vytváří ideální podmínky pro rozvoj firemního dárcovství. „Společenská odpovědnost firem není charita, ani sponzorování, ale dlouhodobý a komplexní postoj firmy ke svému okolí.“ (Bergerová, 2004, s. 66)

Firemním dárcovstvím se rozumí kromě finanční a materiální podpory také předávání know-how. To může být obsazení zkušeného zaměstnance do správní rady neziskové organizace, poskytnutí odborných znalostí a rady, zapůjčení zaměstnance na práci v neziskové organizaci. Dále to může být dobrovolná práce zaměstnanců či zpřístupnění firemních prostor a vybavení. Pro malé firmy a podnikatele tak může být výhodnější poskytnout své výrobky či nabídnout zdarma své služby. (Norton, 2003)

Motivace, aby se firma chtěla podílet na rozvíjení neziskových organizací se různí. Zájem zviditelnit se hraje často významnou roli. Firma díky tomu bude vnímána v regionu přátelsky a otevřeně vůči problémům ve společnosti. Málokdy je důvodem odpis daru ze základu daně. (Norton, 2003)

Bergerová (2004) poukazuje na to, že firmy mají radši, když se mohou rychle a jednoduše zviditelnit. Může to být například pomoc při organizaci nějaké benefiční

akce. Dle již zmíněné výzkumu, vyšlo najevo, že prakticky polovina neziskových organizací nevyužívá firemní dárcovství. (Bergerová, 2004)

Práce s firmami musí být soustavná, což je časově náročné a z krátkodobého hlediska se to jeví nákladně. Dlouhodobě organizace spolupracuje s Sparkasse, kteří je podporují, jinak nespolupracují s jinými firmami. Většinou nikdo nemá chuť obcházet firmy a žádat je o podporu. V tomto také vidím velkou rezervu a potenciál.

## **4.5 Vlastní činnost**

Samofinancováním se rozumí vlastní podnikatelské aktivity, které jsou vykonávané jako vedlejší hospodářská činnost. Velkým přínosem je to, že přinášejí financování hlavní činnosti v období, kdy organizace čeká na výsledky dotačních a grantových řízení. (Vojtíšek, 2018, p. 71)

Příjmy z vlastní činnosti se dělí do dvou skupin. Jsou to příjmy z hlavní činnosti a příjmy z vedlejší činnosti. Příjmy z vedlejší činnosti jsou příjmy, které nenaplnují poslání a cíle organizace. U Otevřených Oken je to podnikání v oblasti výroby, obchodu a služeb, které nejsou uvedeny v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Otevřená OKNA, z. ú. 2017)

Pro Otevřená OKNA je příjem z hlavní činnosti důležitým a pravidelným zdrojem. Vedlejší činností je prodej výrobků. To hraje u organizace také velkou roli. Nebýt prodeje, neměli by více zdrojů k rozvoji.

V této kapitole jsme si představili zdroje fundraisingu a také jak je na tom organizace, které se věnujeme. Šlo o zdroje z nadací a nadačních fondů, o zdroje EU, o individuální dárcovství, firemní dárcovství a v neposlední řadě o zdroje z vlastní činnosti. Dozvěděli jsme se, že organizace již některé zdroje využívá, ale také jaké by mohla využívat více.

## 5 Fundraisingová strategie a plán

Fundraisingový plán je obdobou marketingového plánu. Fundraisingový plán však zahrnuje požadavky a potřeby neziskových organizací. Jednotlivé části na sebe navazují. Cílem realizace jednotlivých aktivit fundraisingového plánu je pokaždé získání dárců. Tito dárci by měli mít zájem o dlouhodobou spolupráci. Jednorázové příspěvky jsou také žádanou formou získávání prostředků. Je to kvůli tomu, protože nelze všechny dárcce přesvědčit či motivovat k dlouhodobé spolupráci. (Škarabelová, 2007)

Norton (2010) doporučuje Ansoffovu matici, PEST analýzu a SWOT analýzu jako výchozí analýzy pro navrhnutí a sestavení fundraisingového plánu. Při sestavování fundraisingového plánu klade důraz na výši nákladů na fundraising, na soulad s prioritami neziskové organizace, na poměr nákladů a jejich účinnosti, na eliminaci rizik a na přidělování zdrojů pro realizaci fundraisingového plánu.

Při přípravě fundraisingové strategie a plánu se vychází ze tří základních kroků. Těmito kroky jsou stanovení potřeb organizace, způsoby jejího rozvoje, určení zdrojů a jejich potenciálu pro dlouhodobou perspektivu a vyjasnění limitů.

1. Stanovení potřeb organizace – efektivita současných aktivit, jejich rozšíření v souladu s rostoucí potřebou, budoucí rozvoj práce
2. Způsoby rozvoje organizace - rozvoj kapitálu, omezení závislostí, rozvoj nezávislých zdrojů organizace, rozvíjení základny členů a dlouhodobá udržitelnost
3. Identifikace zdrojů – všechny výše uvedené typy
4. Vyhodnocení příležitostí – předchozí zkušenosti, přirozené základna podpory, cíle a styl práce, zdroje, dovednost, stávající základna přispěvovatelů, příležitosti a kontakty
5. Dlouhodobá perspektiva zdrojů – možnost rozvoje dlouhodobých partnerství
6. Vyjasnění limitů – dosah služeb (lokální, regionální, státní, mezinárodní), vhodnost zdrojů, limity atraktivity činností, rozsah služeb, reálné možnosti získání zdrojů, konkurenční organizace a legislativní bariéry
7. Určení strategie – využití analytických nástrojů SWOT, PEST a Ansoff (Norton, 2003)

Norton (2003) stanovil základní kroky a postupy v oblasti tvorby fundraisingového plánu. Z daných kroků považuji za nejdůležitější stanovení potřeb organizace a způsoby

jejího rozvoje a využití nástrojů fundraisingu, jejichž využití je dále v plánu zpracováno a rozvíjeno.

Ledvinová, Pešta (1996) ve své knize dávají otázky a pracovní listy, na které je potřeba si odpovědět a díky nim organizace zjistí, zda je pro fundraising vybavena. Nyní si sdělíme otázky a odpovědi poté vypracujeme v praktické části.

První a základní otázkou je Jaké je poslání dané organizace, čeho chce organizace dosáhnout, proč existuje daná organizace a jaký je cíl její činnosti. Další otázkou kdo jsou klienti dané organizace, komu organizace slouží a kdo má prospěch z její činnosti. Dále se otázka ptá jakou plochu postihuje činnost organizace, zda se jedná o regionální či mezinárodní organizaci. Čtvrtou otázkou je zda je někdo, kdo vykonává stejnou činnost jako daná orgnaizace a může si je potencionálně splést. Další otázkou je, čím se od podobných organizací liší. Dále zda má organizace strategický plán, který je propojen s krátkodobými projekty a zda slouží tyto projekty jako reálný základ kampaně či zda organizace chce pouze získat peníze. Další otázkou je jaké má organizace momentálně finanční i lidské zdroje a jak je využívá. Kdo může být potencionálním dárcem organizace a jaké skupiny lidí jsou pro organizaci perspektivní a které dárce by organizace mohla požádat o 1000 korun. (Ledvinová & Pešta, 1996, pp. 83-90)

Pro udržení přínosu fundraisingového plánu je důležité, aby získané zdroje měli potenciál pro dlouhodobou spolupráci a perspektivu. Zajištění stálých příjmů přináší organizaci vyšší stabilitu než jednorázové příspěvky, o jejichž získání si organizace nemůže být předem jistá.

V rámci tvorby plánu rovněž považují za důležité využití analytických nástrojů jako základ pro určení strategie organizace.

## **6 Praktická část**

### **6.1 Otevřená OKNA, z. ú.**

V této kapitole je představena nestátní nezisková organizace Otevřená OKNA, z. ú. Jsou zde představeny základní momenty historie organizace, poslání organizace, hlavní a vedlejší činnosti organizace. Následně jsou vypsány některé činnosti organizace a základní informace o činnosti.

#### **6.1.1 Historie**

Otevřená OKNA, z. ú. je nestátní nezisková organizace, která byla založena roku 2003. Byla založena odborníky, rodiči, nadšenci a dobrovolníci. Založení organizace byla odpověď na potřeby rodin, které pečují o děti s handicapem. V letech 2003 až 2007 lidé pracovali pouze dobrovolnicky. Zabývali se integrací, popřípadě inkluzí dětí s postižením do škol a do společnosti. Pomocí programu Pět P a programu HELLP a pobytové akce nabízelo dětem a poté i dospělým s handicapem možnosti kvalitně trávit volný čas. Díky těmto programům se dětem dostávalo a také dodnes dostává pocitu potřebnosti, důstojnosti a užitečnosti. V roce 2008 se k Občanskému sdružení Okna připojil sportovní Klub Kapři, čímž rozšířil nabídku činností o pravidelnou výuku plavání.

V roce 2007 se podařilo otevřít Chráněnou dílnu pro lidi s těžkým handicapem, kteří by neměli možnost uplatnění na otevřeném trhu práce.

V následujícím roce, 2008, Otevřená OKNA zaregistrovali a v lednu 2009 zahájili provoz Sociálně-terapeutické dílny „Okénko“. Základní činnosti jsou uživatelům (kromě zajištění stravy) poskytovány bezplatně. Tím pádem je Okénko dostupné pro klienty.

V únoru roku 2010 byl vedle Chráněných dílen a sociálně-terapeutické dílny zahájen provoz Chráněného bydlení. Toto bydlení je pro 6 klientů ve třech dvoulůžkových pokojích.

V roce 2012 se Otevřeným Oknům splnil sen. Mohli otevřít v květnu Prodejní galerii „Okénko“. Prodejní galerie se nachází v Růžové ulici v Domě sv. Floriána v Jindřichově Hradci. V roce 2012 se uskutečnilo oddělení provozů, které bylo nutné pro „přežití“ sociálních služeb. Chráněné bydlení je schopno a připraveno v upravených prostorách poskytovat služby pro 12 lidí s postižením.

V roce 2015 došlo v souvislosti s novým občanským zákonem ke změně právní formy. Z občanského sdružení se název změnil na zapsaný ústav. V souvislosti s touto změnou došlo i na změnu názvu. Nový název je Otevřená OKNA, z. ú. Téhož roku byla navýšena kapacita sociálně-terapeutické dílny. Z 20 uživatelů za den, se počet zvýšil na 35 uživatelů na den. (Otevřená OKNA, 2019)

### **6.1.2 Poslání**

Posláním Otevřených Oken je podpora osob se zdravotním postižením, rodiny a seniory v aktivním, smysluplném a důstojném způsobu života. Organizace napomáhá jejich zapojení do běžných společenských aktivit a vytváří nové příležitosti pro seberealizaci a osobní růst.

### **6.1.3 Činnosti organizace**

Hlavními činnostmi organizace jsou poskytování sociálních služeb, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, poskytování odborného sociálního, psychologického, psychoterapeutického a speciálně pedagogického poradenství, doprovázení a vzdělávání pěstounských rodin, realizace činností, vyplývajících z pověření SPOD, organizace a realizace dobrovolnických aktivit a programů, organizace a realizace benefičních aktivit, organizace a realizace volnočasových aktivit, organizace a realizace pobytových aktivit s obsahem sportovním, vzdělávacím a požitkovým, organizace a realizace sportovních aktivit pro osoby se zdravotním postižením a poslední hlavní činností je pomoc při rozšiřování možností vzdělávání, sportování, kulturního vyžití a pracovního uplatnění. Vedlejší činností organizace je podnikání v oblasti výroby, obchodu a služeb – výroba a prodej dekorativních a dárkových předmětů.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením v chráněných dílnách je realizováno od roku 2007. V průběhu roku 2017 byly provozovány různé dílny. Šlo o dílnu výtvarnou, textilní, knihařskou, propagační, dřevařskou a údržbářskou dílnu. Otevřená OKNA, z.ú. mají prodejní galerii Okénko. Výtvarná dílna se zaměřuje na dekorování skla, dřeva, textilu a hedvábí, smaltování šperků a lžiček, výrobu ručního mýdla, zakázkovou tvorbu ozdobných cedulí a různých dekorativních předmětů a jiných věcí. Textilní dílna spolupracuje v výtvarnou dílnou. Jsou zde tvořeny tašky, pouzdra, polštáře, zástěry a různé textilní předměty a dekorace. Knihařská dílna se zaměřuje na ruční šití dárkových bločků a diářů, opravy knih. V propagační dílně vznikají novoročenky, vizitky, přání a různá oznámení, plakáty atd. Dřevařská a údržbářská dílna se zaměřuje na výrobu



ptačích krmítek. Také se zaměřuje na údržbářské a opravářské práce v rámci objektu chráněného bydlení a chráněných dílen. V prodejní galerii Okénko je prezentace výrobků a zároveň i jejich prodej. Nejde pouze o výrobky z Otevřených Oken ale i o výrobky z jiných chráněných dílen. Během roku bylo zaměstnáno 26 osob se zdravotním postižením.

Sociálně terapeutická dílna Okénko nabízí motivovaným lidem s různým postižením možnost spolu se zaměstnanci spoluvytvářet přijímací, rodinné prostředí. V tomto prostředí se mohou rozvíjet v sociálních a komunikačních dovednostech. Také mohou rozvíjet a udržovat pracovní návyky, nalézt seberealizaci a zároveň pracovní uplatnění, které odpovídá jejich dovednostem a potřebám. Kapacita služby je nastavena na 35 uživatelů denně, z toho maximálně 28 v jeden okamžik. Otevřená OKNA mají také sociálně terapeutickou dílnu v Dačicích, která se jmenuje Dačické okénko.

Chráněné bydlení nabízí lidem s postižením bezpečné místo k bydlení, podporu a možnost získat a prohloubit dovednosti vedoucí k samostatnému, plnohodnotnému, důstojnému životu a zapojení do aktivit smysluplně naplňujících čas. Služba byla poskytována 12 uživatelům.

Centrum pro rodinu se věnuje doprovázení pěti pěstounských rodin.

Program PĚT P je pro děti ve věku od 6 do 15 let. Jde o přátelství mezi dítětem a starším kamarádem, který je dobrovolník.

Sportovního klubu Kapři se účastnilo 33 plavců ve věku 5-40 let s různými typy postižení. Plavání pomáhá klientům ke zvýšení tělesné i psychické kondice.

V D-klubu jde o aktivitu, kdy dobrovolníci navštěvují vybrané seniory v Domově seniorů.

Program SPOLU (společně, přátelsky, otevřeně, laskavě, užitečně) je určen pro lidi s postižením, kteří žijí společně s rodiči, nebo jsou uživateli chráněného bydlení. Cílem je obohatit člověka, který je ohrožen sociálním vyloučením, o přátelský vztah.

Během roku 2017 byly realizované pobytové akce. Šlo o sportovní soustředění „Speciální jednotky“, letní prožitkový pobyt „Letopisy Narnie“. Mezi doplňkové aktivity Otevřených Oken patřilo vzdělávání týmu Oken, také mají Odborné knihovny a půjčují pomůcky. Mimořádnými aktivitami byl projekt Procesní management do Otevřených Oken. Otevřená OKNA pořádala benefiční akce. Těmi byly „KOČIČÍ BÁL“, XVI.

Květinové odpoledne, vánoční koncert, vánoční stánek v rámci Adventu na zámku, Adventní setkání v Novosedlech nad Nežárkou, Plavsku, Počátkách a Jindřichově Hradci organizačně zajistily chráněné dílny a sociálně terapeutické dílna Okénko a další benefiční akcí je večerní sbírka „Pro Okénko“, která je realizována při různých aktivitách. (Otevřená OKNA, 2017)

V této kapitole jsme si představili nestátní neziskovou organizaci Otevřená OKNA, z.ú. Seznámili jsme se se základní historií, jejím posláním, hlavními i vedlejšími činnostmi a s některými činnostmi detailněji., dále jsme byli seznámeni s pobytovými akcemi, doplňkovými aktivitami a benefičními akcemi.

## **6.2 Strategické plánování**

Šedivý a Medlíková (2011) popisují, že smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace momentálně nachází a kde by se chtěla nacházet v budoucnu. Velké množství negativních faktorů působí na existenci neziskové organizace. Jednou z kladných stránek strategického plánu může být rozpoznání a předvídání krize. Pokud to organizace rozpozná, bude se moct na krizi připravit či ji dokonce odvrátit. (Drucker, 1994) Strategický plán popisuje určité kroky a úkoly. Ty je potřeba udělat, aby organizace dosáhla stanovených cílů. Organizace provádí nejrůznější analýzy před vytvořením samotného strategického plánu. Plánovat strategicky je doporučeno maximálně na dva až tři roky dopředu, více ne. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Z tohoto doporučení bude vycházet následující fundraisingový plán, který je stanoven na rok dopředu.

Na Otevřená OKNA má vliv několik strategických plánů. Strategický plán samotné organizace, která by se chtěla rozšiřovat. Dalším strategickým plánem, který má vliv na organizaci je Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2019-2021. Jednou z priorit Střednědobého plánu Jihočeského kraje je zajištění nových kapacit chráněného bydlení v ORP Dačice. Prioritou číslo 2 je: „popis optimálního zajištění dostupnosti sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením na území Jihočeského kraje zohledňuje zejména snahu o pokračování transformace pobytových zařízení na jiné druhy služeb komunitního typu a další rozvoj kapacity odlehčovacích služeb, sociálně terapeutických dílen a sociální rehabilitace.“ (Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2019-2021)

Dalším potenciálem je zařazení do plánů podpory okolních měst a obcí.

### **6.3 SWOT analýza**

Kantor (2009) v jedné ze svých kapitol v knize Fundraising – more than raising money poukazuje na důležitost a praktické využití analýz. Proto je dobré vědět, kde se momentálně organizace nachází a kde chce být další den. Mezi základní analýzy patří kromě např. analýza STEEP, analýza PEST, Ansoffova matice, analýza partnerství nebo Bostonská matice. Na jejich základě je možné sestavovat nejrůznější plány a naplňovat poslání organizace. My se však zaměříme na SWOT analýzu.

Ve SWOT analýze se analyzují jak silné stránky (angl. Strengths), tak slabé stránky (angl. Weaknesses) uvnitř organizace. Faktory, které ovlivňují a působí na organizaci z venku, se vyhodnocují jako příležitosti (angl. Opportunities) a hrozby (angl. Threats). (Kantor, 2009)

Poslání může být naplněno a dosáhne úspěchu tehdy, když se zaměří organizace na silné stránky a ty bude posilovat. Je potřeba vyhledat, v čem je organizace jedinečná a co je pro ni typické. To pomůže odlišit ji snadněji od ostatních a snadněji se zviditelní. A organizace se by měla naplno angažovat v této činnosti. (Drucker, 1994)

Tato analýza pomáhá přehledně a uceleně podat obraz o všech faktorech, které se odrážejí na organizaci. Pro další práci jsem si právě vybrala SWOT analýzu. Pokusím se nastínit SWOT analýzu organizace.

### 6.3.1 SWOT analýza organizace

Nyní si představíme SWOT analýzu organizace.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>1- Organizace existuje přes 15 let.</li><li>2- Tolik let je organizace na trhu práce</li><li>3- Jediná organizace ve městě, která nabízí lidem s postižením možnost realizace</li><li>4- Dostupná služba/organizace</li><li>5- Služba prošla inspekcí kvality</li><li>6- Organizace má osobní automobil</li><li>7- Organizace má dobrovolníky na různé programy</li><li>8- Spektrum služeb, které poskytuje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1- Nízké povědomí o službě a o organizaci</li><li>2- Nedostatek zkušeností</li><li>3- Chybí dlouhodobý plán</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>1- Rozšíření počtu uživatelů, kvůli ukončení organizace Proutek</li><li>2- Pro uživatele možnost realizace</li><li>3- Rozšíření chráněných dílen a bydlení v Dačicích</li><li>4- Vzdělání pracovníků pro rozšíření okruhu osob, kterým je služba poskytována (např autisté)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1- Konkurence jiného chráněného bydlení</li><li>2- Chybí osvěta</li><li>3- Nedostatek financí</li><li>4- Nezájem o službu</li></ul>

*Tabulka 1 SWOT analýza organizace Otevřená OKNA, z. ú.*

Silné stránky:

- 1- Nezisková organizace Otevřená OKNA, z. ú. byla založena roku 2003. Začínala jako malá organizace, ale během několika let zvýšila počet zaměstnanců i počet klientů a rozšířila své služby.

- 2- Otevřená OKNA jsou zároveň tolik let na trhu práce, protože poskytuje práci lidem se zdravotním postižením.
- 3- Je to jediná organizace ve městě Jindřichův Hradec, která nabízí lidem s postižením smysluplnou práci a možnost realizace.
- 4- Jednou ze silných stránek je umístění organizace. Má bezbariérový přístup pro vozíčkáře či osoby s menší pohyblivostí. Organizace a některé její služby se nachází v jedné budově na ulici Pražská a je to blízko města, ale zároveň mohou být sami.
- 5- V roce 2017 prošla organizace inspekci z Krajského úřadu, z hygienické stanice. V roce 2018 (dle slov ředitelky) bylo kontrol z ministerstva práce a sociálních věcí více kontrol a všemi kontrolami organizace prošla.
- 6- Organizace má osobní automobil, kterým převáží například výrobky na různé trhy, uživatele služby.
- 7- Do organizace dochází dobrovolníci do různých dobrovolnických programů. Dobrovolníci dochází do Domova seniorů, účastní se Programu Pět P a sportují společně s uživateli sportovního klubu Kapři.
- 8- Organizace poskytuje široké spektrum služeb. Služby pro lidi se zdravotním postižením, tak odborné poradenství a podporují pěstounské rodiny.

#### Slabé stránky:

- 1- Organizace moc nekomunikuje v veřejnosti. Chybí větší spolupráce s médii a veřejností.
- 2- Organizace udělala pár změn v personálním obsazení, tak pracovníci nemohou čerpat ze zkušeností z minulých let. Poté na ně nemohou navazovat.
- 3- Organizace sice má plán, že chce rozšířit své působíště, ale nemají jasně daný plán, kde chtějí být za pár let.

#### Příležitosti:

- 1- Otevřená OKNA rozšířila počet uživatelů, protože organizace Proutek ukončila svou existenci a uživatelé Proutku chtěli přejít do Otevřených Oken.
- 2- Otevřená OKNA nabízí klientům možnost realizace prostřednictvím práce a podílením se na činnostech.

- 3- Jeden ze záměrů organizace je vybudovat chráněné bydlení a chráněné dílny v nedalekém městě Dačice. Již jsou na to nějaké prostředky, ale tímto rozšířením by se mohl rozšířit i počet uživatelů.
- 4- Organizace by mohla vzdělat pracovníky pro práci s jiným než zdravotním postižením a s jinou skupinou, než tou, pro kterou je určena služba.

Hrozby:

- 1- Hrozbou pro organizaci je stávající služba se stejnou cílovou skupinou, kde se ovšem klienti nerealizují.
- 2- V Jindřichově Hradci chybí osvěta o této cílové skupině a o možnostech práce s nimi, co mohou využívat.
- 3- Další hrozbou může být nedostatek financí od veřejnosti. Lidé přestanou kupovat výrobky chráněné dílny, sociálně terapeutické dílny a nebudou finance na provoz organizace.
- 4- Je možné, že kvůli druhému chráněnému bydlení či jiným organizacím, které poskytují odborné poradenství, nebude již zájem o služby Otevřených Oken.

SWOT analýza je důležitá pro organizaci, protože si může ujasnit v čem je organizace silná a v čem naopak slabá. Díky slabým stránkám se může organizace stát silnější a díky příležitostem se může dále rozvíjet. Když analyzuje hrozby, se kterými se může setkat, ví čemu by se mohla vyvarovat a mohlo by to organizaci posunout dále.

Ze SWOT analýzy můžeme analyzovat, jaké silné stránky organizace zamezí hrozbám a které příležitosti omezí slabé stránky.

Jednou ze silných stránek je to, že organizace nabízí lidem s postižením možnost realizace, tím zamezí hrozbě druhé organizace, která se soustředí na stejnou cílovou skupinu. Další silná stránka, která může zabránit hrozbě je ta, že organizace má svůj automobil pro převoz výrobků. Tím může zamezit hrozbě, že lidé přestanou kupovat výrobky chráněné dílny.

Příležitost, která může omezit slabé stránky je ta, že organizace ví, že chce rozšířit své působení, to může vést k tomu, že by si organizace mohla dát nějaký cíl, kde se vidí za 10 let, tím pádem by omezila tuto slabou stránku.

## 6.4 Zdroje příjmů

V této podkapitole budu čerpat z přehledu nákladů a výnosů organizace. V tabulce představím, jaké zdroje organizace v roce 2017 využila.

	Hlavní činnost	Vedlejší činnost
Tržba za vlastní výrobky	6,5%	
Tržba z prodeje služeb	17,5%	100%
Tržba z prodeje zboží, materiálu	1,8%	
Dary od fyzický a právnických osob, věcné dary a darované služby	2,9%	
Rozpouštění darů a dotací	1,5%	
Dary od nadací	3,1%	
Dotace Městského úřadu Jindřichův Hradec	2,5%	
Dotace státní, ÚP, individuální projekt	53,8%	
Dotace Krajského úřadu Jihočeského kraje	1,1%	
Dotace ČATHS, obecní	2,5%	
Dotace EU	6,8	
Výnosy	100%	100%

Tabulka 2: Rozložení zdrojů

Z této tabulky vyplývá, že největším zdrojem příjmů jsou státní dotace, dotace z úřadu práce. Tato tabulka potvrzuje výsledky ze SWOT analýzy organizace a to příležitost zaměřit se na spolupráci s médii a zvýšit zájem o organizaci a její výrobky. Potenciál se jeví v práci s firmami a individuálními dárci. Dalším potenciálem je tržba z prodeje. Organizace by mohla propagovat více své výrobky. Na svých stránkách by organizace mohla mít odkaz na to, aby si dárci mohli koupit jejich výrobky rovnou online.

## 6.5 Fundraisingový plán pro Otevřená OKNA, z.ú.

Konkrétní podoba fundraisingového plánu se vytváří v kruhu. Začátkem je vždy poslání. Z poslání vychází konkrétní potřeby. Na tyto potřeby potřebuje organizace získat finance. Pokud je definována potřeba, je potřeba najít vhodné zdroje. Jednoduchý průzkum odhalí, kde organizace může získat peníze. Dalším krokem je stanovení metody. Jde o to, jakým způsobem bude organizace spolupracovat s dárci. Posledním bodem fundraisingového plánu je zaznamenávání průběhu a úspěšnosti plánu. Důležité je poděkování. Také je potřeba s dárcem udržovat kontakt. Z poslání vycházejí další potřeby a proto se proces opět opakuje. Z dlouhodobé perspektivy tento proces s sebou přináší zkušenost a fundraising se rozvíjí. (Ženíšek, 2003)

Hlavním dlouhodobým cílem je rozšíření organizace o chráněné bydlení a chráněné dílny v Dačicích. Dále je důležité stanovit dílčí kroky k dosažení cílů. Dílčími kroky pro dosažení dlouhodobého cíle jsou metody, které jsou popsány výše a které by mohla organizace začít více využívat. Úspěšnost fundraisingového plánu závisí také na vhodném načasování. Nejvhodnějším obdobím pro firemní dárcovství, konkrétně pro osobní návštěvy, se jeví první a třetí čtvrtletí v roce, tj. doba před podáním daňového přiznání firem a doba před Vánocemi. Navíc organizace před Vánoci může nabídnout firmám spolupráci v tom, že by pro ně vždy připravili dárky pro zaměstnance firmy a firma by poté sponzorovala benefiční akce či jinak podpořila organizaci. Zbývající část roku se využívá k udržení kontaktu s dárci a poděkování jim. Je důležité dodržet termíny, kdy mají být podány žádosti o dotace. Na toto by měl dávat pozor fundraiser. Do činností fundraisera spadá také psaní grantů v jednotlivých grantových řízeních. Fundraiserem v této organizaci je především ekonomka a ředitelka, které shánějí potencionální dárce. V budoucnu by to mohl být dobrovolník pouze pro tyto účely.

Momentálně si stanovíme základní kroky a postupy, které definoval Norton (2003). Na začátek si stanovíme potřeby organizace. Organizace potřebuje finanční zdroje pro chod organizace a zároveň potřebuje finanční prostředky k rozšíření chráněných dílen a chráněného bydlení. Rozšíření chráněného bydlení a chráněných dílen je zároveň jejím rozvojem. Organizace se chce rozvíjet v novém městě a dále chce rozvíjet svou základnu dárců a příznivců organizace. Organizace může využít nástroje, které již využívala v minulosti (benefiční akce, osobní návštěva, žádost o dotace či grant), ale zároveň může využít nové nástroje, kterými může být firemní dárcovství či direct maily.



Nyní si odpovíme na otázky od Ledvinové a Pešty. Poslání organizace je řečeno v kapitole 6.1.2. Organizace chce dosáhnout toho, aby lidé se zdravotním postižením, senioři a děti měli smysluplný a důstojný způsob života. Cíle činností je to, že se klienti budou realizovat a osobně růst. Klienty organizace jsou senioři, rodiny s dětmi, lidé se zdravotním postižením. Těmto lidem orgnaizace slouží a mají prospěch z jejích činností. Je to orgnaizace, která je regionální. Podobné činnosti vykonává i jiná orgnaizace ve městě, ale ta ovšem zajišťuje pouze ubytování pro dané klienty. Organizace je možné si splést pouze kvůli chráněnému bydlení a ubytování. Jinak se organizace liší a není možné si ji splést v regionu Jindřichova Hradce. Liší se tím, že se soustředí na jiné cílové skupiny a pomáhá dané klientele v osobním rozvoji. Strategický plán organizace má, protože se chce dále rozvíjet i v jiné město a to je propojeno s krátkodobými projekty, které slouží k financování větší kampaně a tudíž nejde pouze o získání peněz. Co se týká finančních zdrojů, ty jsou analyzovány výše. Jedním z lidských zdrojů mohou být dobrovolníci, které má organizace. Potencionální dárci jsou uvedeni v příloze této práce. Jsou to zároveň i dárci, kteří by mohli být perspektivní.

V návaznosti na kapitolu 6.4 – Zdroje příjmů jsem vytvořila plánovaný přehled dárců na rok 2020.

Těmito dárci jsou:

- nadace a nadační fondy (Nadace Divoké Husy, nadace RBB, Nadace Albert)
- Dotace a granty z Jihočeského kraje, Města Jidřichův Hradec, Města Dačice, Ministerstva práce a sociálních věcí, Úřadu práce, Ministerstva vnitra ČR, ČATHS
- Dotace z EU
- Fyzické a právnické osoby, které pravidelně sponzorují organizaci
- Příspěvky od klientů
- Sponzorské dary od okolních obcí
- Noví individuální dárci

Dále bych chtěla navrhnout fundraisingový plán. V jednotlivých potřebách budou zapsány metody, které by organizace mohla použít a také zdroje o které by mohla požádat.

<b>Hlavní fundraisingový cíl</b>				
Zabezpečit a rozšířit službu Chráněné dílny a chráněného bydlení				
<b>Potřeby organizace</b>	<b>Dílčí kroky k dosažení</b>	<b>Zdroje</b>	<b>Metody fundraisingu</b>	<b>Konečný termín</b>
A. Průběžné získávání prostředků pro chod organizace	Práce s pravidelnými dárci	Firemní sponzorství, individuální dárci, veřejné zdroje (města, obca)	Direct mail, osobní návštěva, benefiční akce	Průběžné hodnocení a práce v jednotlivých čtvrtletích
	Psaní žádostí o dostace a granty	Veřejné zdroje (MPSV, Kraj), nadace a nadační fondy	Písemná žádost o grant či dotaci	
	Průběžné hledání potencionálních zdrojů	Další zdroje, které záleží na ktreativitě fundraisera	Kombinace metod, online fundraising	
	Prodej výrobků	Vlastní činnost	Osobní návštěva, benefiční akce, online fundraising	
B. Rozšíření chráněných dílen a chráněného bydlení	Nákup/pronájem prostor	Firemní dárci, individuální dárci, veřejné zdroje	Osobní návštěva, benefiční akce, direct mail, veřejná sbírka	

	Vybavení dílen, bydlení	Firemní dárci, individuální dárci, veřejné zdroje	Osobní návštěva, benefiční akce, direct mail, veřejná sbírka, písemná žádost o grant, dotaci	
	Náklady na nové pracovníky	Nadace, nadační fondy, Veřejné zdroje	Písemná žádost o grant, dotaci	

*Tabulka 3: Fundraisingový plán*

Organizace se v neposlední řadě bude řídit radami od Ledvinové a Pešty (1996). Každý den se pokusí někoho požádat o peníze, každý týden se pokusí získat nové dobrovolníka, který by získával pro organizaci finanční prostředky. Poslední radou je, že každý měsíc organizace rozšíří svojí dárcovskou základnu. (Ledvinová & Pešta, 1996, p. 92)

## Závěr

V úvodu jsem uvedla, že cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření fundraisingového plánu pro organizace Otevřená OKNA, z. ú. Blíže se s oblastí fundraisingu seznamuje více organizací a to vlivem narůstající konkurence. Učí se aktivně používat metody a efektivně využívat zdroje fundraisingu, které organizaci zajistí prostředky na činnost organizace. Některá témata či cílové skupiny jsou ve společnosti atraktivnější. Lidé se zdravotním postižením a většinou i jejich rodina jsou stigmatizováni. Otevřená OKNA mají potenciál v tom, že toto stigma boří. Dávají lidem s postižením možnost něco v životě dokázat a realizovat se.

V této práci jsem se snažila popsat teoretický základ fundraisingu. Popsala jsem základní filozofii fundraisingu, jeho zásady, které jsou pro fundraisingový plán důležité, metody, na kterých jsem ukázala, jak jsou využívány v organizaci. Dále jsem popsala zdroje fundraisingu a poté jsem psala o krocích vedoucích k fundraisingovému plánu. Na podnětech od různých autorů jsem stavěla svůj návrh fundraisingu pro organizaci Otevřená OKNA, z.ú. Práce si nekladla za cíl podrobně a uceleně naplánovat aktivity fundraisera a všechny cíle, ke kterým by měla organizace směřovat. Právě že naopak, dává prostor pro kreativitu a otevřenost k různým novým možnostem.

Během tvorby fundraisingového plánu jsem narazila na určité překážky. Jednou z nich bylo to že organizace neměla zpracovaný fundraisingový plán. Nebylo tedy možné navázat na dlouhodobější koncepci. Paní ředitelka mi při setkání řekla, že se snaží oslovovat stejné dárce, ale že by zkoušeli něco nového, to ne. Proto jsem ráda, že jsem mohla tuto práci napsat a zjistit, které zdroje a metody budou moci použít.

Vypovídací hodnotu má tabulka č. 2 Rozložení zdrojů. Výše je i napsán seznam dárců na rok 2020. Momentálně chybí finance na sociální služby ve státní správě, tudíž nedá se s určitostí říct, kolik peněz bude pro určitou organizaci.

Lepší vyhodnocení bude v roce 2019 a dalších letech, v nichž bude jasná klesající nebo stoupající tendence u jednotlivých zdrojů. Tento materiál může posloužit jako vodítko pro další detailní zpracování plánu, jeho realizaci a průběžné vyhodnocování. Možným rozšířením mé práce by bylo vytvoření časového harmonogramu, který by podával přehled jednotlivých aktivit fundraisingového plánu. Šlo by také zaměřit se na konkrétní fundraisingovou metodu a vytvořit její podrobný plán.

Při psaní práce jsem si uvědomila, že se každá nezisková organizace musí připravovat již nyní na problémy spojené s vícezdrojovým financováním. Také by se měla snažit vytvářet a naplňovat fundraisingové plány.

## Bibliografie

- Bergerová, M., 2004. *Cesty k účinnému fundraisingu*. Praha : Spiralis, o.s..
- Boukal, P. a další, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s..
- Drucker, P. F., 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press.
- Hloušek, J., 2007 . *Manažer v sociálních službách*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Jupa, I., 2003. *Fundraising In Bergerová, M., Komunikace s veřejností a ještě něco*. Praha: Praha: Spiralis, o. s..
- Kantor, P., 2009. *Fundraising - More Than Just Raising Money*. Ljubljana: Zveza.
- Ledvinová, J. & Pešta, K., 1996. *Základy fundraisingu*. 1. editor Praha: Informační centrum nadací.
- Norton, M., 2003. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace VIA.
- Otevřená OKNA, z. ú., 2017. *Výroční zpráva 2017*. Jindřichův Hradec: autor neznámý
- Otevřená OKNA, z. ú., 2019. *Historie a poslání*. [Online] Available at: <http://otevrenaokna.cz/historie-a-poslani/> [Přístup získán 24. Červenec 2019].
- Rektořík, J. a. k., 2010. *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s. r. o.
- Šedivý, M. & Medlíková, O., 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. editor Praha: Grada Publishing, a. s..
- Škarabelová, S., 2007. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Šobáňová, P., 2010. *Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Vojtíšek, P., 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Univerzita Karlova.

Ženíšek, K., 2003. *Základní metody fundraisingu*. Plzeň: Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže.

## Internetové zdroje

Otevřená OKNA, z. ú. Historie a poslání. *Otevrenaokna.cz* [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <http://otevrenaokna.cz/historie-a-poslani/>

Jihočesky Kraj, Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského Kraje na období 2019-2021 [online]. [cit. 2019-05-22] .Dostupné z: <https://socialniportal.kraj-jihocesky.cz/?strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-v-jihoceskem-kraji-na-obdobi-2019-2021>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Postavení fundraisingu v organizaci .....	8
Obrázek 2: Dary a péče o individuální dárce, Boukal (2013, p. 87) .....	25

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 SWOT analýza organizace Otevřená OKNA, z. ú. ....	35
Tabulka 2: Rozložení zdrojů .....	38
Tabulka 3: Fundraisingový plán.....	42

## **Seznam příloh**

Příl. 1 – Seznam potencionálních dárců

*Příl. 1: Seznam potenciálních dárců*

**Občanská sdružení, jiné nevýdělečné organizace a církve:** Římskokatolické farnosti Jindřichohradeckého vikariátu, Charita Jindřichův Hradec, Charita Kamenice nad Lipou, Církev evangelická

**Podnikatelé, podniky, obchodní společnosti, finanční ústavy:** ČSOB banka, Elzy, Lexa, Knihkupectví, STAVISERVIS spol, s. r. o., Kostka JH, COOP Jednota Jindřichův Hradec, Celet s. r. o., SUBTER PLUS, s. r. o., Jindřichohradecká stavební, s. r. o., Zahradnictví Otín, Zahradní centru,

**Stát a státní správa:** MPSV, Jihočeský kraj, město Jindřichův Hradec a přilehlé obce: Deštná, Kamenice nad Lipou, Dačice, Jarošov nad Nežárkou, Stráž nad Nežárkou, Polště, Blažejov, Horní Pěna, Velký Ratmírov, Kardašova Řečice

**Individuální dárci, členové, příznivci, veřejnost:** obvodní lékaři, odborní lékaři, pojišťovatelé