

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Diplomová práce**

**Prezentace a fundraising neziskových organizací**

**Bc. Kateřina Burešová**

© 2019 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Burešová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Prezentace a fundraising neziskových organizací**

Název anglicky

**Presentation and fundraising of non-profit organizations**

---

### Cíle práce

Cílem práce bude návrh možnosti prezentace neziskové organizace a efektivního získávání finančních prostředků. Dílčím cílem bude zjistit povědomí veřejnosti o vybraných regionálních neziskových organizacích ve srovnání se zavedenými organizacemi působícími na celostátní úrovni a zapojení občanů do aktivit neziskového sektoru. Dalším dílčím cílem bude zhodnocení úrovně prezentace vybraných neziskových organizací v regionu a identifikace problémů, které musí neziskové organizace překonávat při získávání finančních i nefinančních prostředků.

### Metodika

Teoretická část a charakteristika prostředí bude vycházet ze studia dokumentů. Terénní šetření bude provedeno kvantitativním a kvalitativním přístupem. Zdrojem poznatků pro kvantitativní část šetření bude zjišťování povědomí občanů o aktivitě neziskových organizací pomocí dotazování. Kvalitativní šetření se bude opírat o polostandardizované rozhovory s představiteli konkrétních neziskových organizací a dalším aktéry. Součástí šetření bude i hodnocení úrovně webové prezentace a sledování regionálních i celorepublikových médií. Výsledky budou zhodnoceny, diskutovány a bude stanoven závěr. Osnovou práce: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Teoretická východiska, 4. Charakteristika prostředí 5. Terénní šetření, 6. Výsledky a diskuze, 7. Závěr, 8. Seznam použitých zdrojů, 9. Přílohy

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Neziskové organizace, fundraising, public relations

---

**Doporučené zdroje informací**

- BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.  
BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.  
DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-141-2.  
DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací : praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.  
HANNAGAN, T. Marketing for the non-profit sector. Macmillan Education UK, 1992. ISBN 9780333525821.  
ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Public relations, fundraising a lobbying. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

**Vedoucí práce**

Ing. Pavla Varvažovská, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra humanitních věd

---

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

**prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Prezentace a fundraising neziskových organizací“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala především své vedoucí práce Ing. Pavle Varvažovské, Ph.D. za odborné, konstruktivní a inspirativní rady, které mi během psaní diplomové práce vždy ochotně poskytla. Poděkování patří také všem zúčastněným neziskovým organizacím a jejich zaměstnancům, kteří mi pomohli získat potřebné informace. V neposlední řadě musím poděkovat své rodině za nekonečnou podporu a pochopení. Jedině díky nim jsem mohla opět studovat a napsat tuto diplomovou práci.

# Prezentace a fundraising neziskových organizací

## Abstrakt

Tématem diplomové práce je prezentace a získávání zdrojů neziskových organizací. Cílem je zjistit, jak mohou neziskové organizace získávat prostředky pomocí vhodné formy propagace. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první části jsou vymezeny pojmy týkající se neziskového sektoru, public relations, popsány formy prezentace i možnosti získávání prostředků. Praktická část popisuje prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního šetření postoje veřejnosti a vybraných neziskových organizací v Plzeňském kraji. Organizace, které jsou součástí kvalitativního šetření, jsou krátce popsány z pohledu používaných metod financování, prezentace a využívání moderních technologií. Identifikovány jsou také nejčastější překážky, které provází financování neziskových organizací. Část práce je věnována problematice financování kulturních neziskových organizací v souvislosti s projektem EHMK 2015. Kvantitativní část šetření zjistí formou dotazníku, zda je veřejnost ochotná přispívat neziskovým organizacím a které formy podpory jsou pro ni nejpřijatelnější. Výsledkem je doporučení pro neziskové organizace, jak nejlépe prezentovat své aktivity pro získání dodatečných zdrojů na financování činnosti.

**Klíčová slova:** neziskový sektor, neziskové organizace, fundraising, dárcovství, prezentace, marketing neziskových organizací, public relations

# **Presentation and fundraising of non-profit organizations**

## **Abstract**

The thesis theme is presentation and extraction of resources by non-profit organizations. The aim is to see how non-profit organizations can raise funds through an appropriate form of promotion. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The first part defines the concepts relating to the non-profit sector, public relations, describing both the forms of presentation and the possibilities of raising funds. The practical part describes, through a quantitative and qualitative investigation, the attitudes of the public and selected non-profit organizations in the Pilsner Region. The organizations that are involved in the qualitative investigation are briefly described from the perspective of the methods of financing, presentation and using of modern technologies. The most common funding barriers are also identified. Part of the work is devoted to funding of cultural non-profit organizations in connection with the project EHMK 2015. The quantitative part of the investigation will find out using a questionnaire whether the public is willing to contribute to non-profit organizations and which forms of support are most acceptable to it. The result is a recommendation for non-profit organizations how to improve their presentation activities to gain additional funding resources.

**Keywords:** non-profit sector, non-profit organizations, fundraising, donation, presentation, marketing of non-profit organizations, public relations



## Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika .....	13
3 Teoretická východiska .....	15
3.1 Nezisková organizace – vymezení.....	15
3.2 Právní formy nestátních neziskových organizací .....	19
3.2.1 Spolek .....	19
3.2.2 Ústav .....	20
3.2.3 Obecně prospěšné společnosti .....	21
3.2.4 Nadace, nadační fondy.....	21
3.2.5 Ostatní druhy NNO .....	22
3.3 Vize, poslání, cíle NNO .....	23
3.4 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace .....	24
3.5 Historie NNO v českých zemích .....	24
3.6 Fundraising, Marketing a Public relations pro NNO .....	26
3.6.1 Fundraising .....	26
3.6.2 Marketing a prezentace neziskových organizací .....	40
3.6.3 Public relations .....	43
3.6.4 Využití internetu v prostředí neziskových organizací .....	43
4 Charakteristika prostředí.....	45
5 Terénní šetření.....	49
5.1 Kvantitativní šetření.....	49
5.2 Kvalitativní šetření.....	68
6 Výsledky a diskuze .....	86
7 Závěr .....	91
8 Seznam použitých zdrojů.....	93
9 Přílohy.....	99

## Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení respondentů podle věku.....	52
Graf č. 2: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	52
Graf č. 3: Organizace, které jsou respondentům známé .....	54
Graf č. 4: Kulturní projekty .....	55
Graf č. 5: Jak respondenti nejčastěji získávají povědomí o NNO .....	56
Graf č. 6: Ochota přispívat na dobročinné účely .....	57
Graf č. 7: Nejčastější formy podpory NNO .....	58

Graf č. 8: Nejlepší způsoby prezentace NNO dle veřejnosti .....	59
---	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Jednotlivé oblasti podpory NNO .....	31
Tabulka č. 2: Podíl občanů, kteří darovali peníze na dobročinné účely.....	33
Tabulka č. 3: Podíl občanů, kteří darovali v roce 2017 peníze na dobročinné účely.....	33
Tabulka č. 4: Skutečné četnosti znaku vztahující se k H1 .....	60
Tabulka č. 5: Teoretické četnosti znaku vztahující se k H1 .....	60
Tabulka č. 6: Skutečné četnosti znaku .....	61
Tabulka č. 7: Teoretické četnosti znaku .....	62
Tabulka č. 8: Skutečné četnosti znaku .....	62
Tabulka č. 9: Teoretické četnosti znaku .....	63
Tabulka č. 10: Skutečné četnosti znaku .....	63
Tabulka č. 11: Teoretické četnosti znaku .....	64
Tabulka č. 12: Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2018 organizace Diakonie Západ .....	77
Tabulka č. 13: Výkaz zisku a ztrát k 31. 12. 2008 organizace Motýl, z.ú. ....	78
Tabulka č. 14: Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2018 organizace PaNaMo.....	79
Tabulka č. 15: Stručné shrnutí sledovaných problémů .....	85

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Cíle ziskového a neziskového subjektu .....	27
Obrázek č. 2: Pyramida individuálních dárců .....	35

# 1 Úvod

Neziskové organizace mají na našem území poměrně dlouhou tradici, jejich kořeny sahají až do raného středověku. Podpora sirotků, umělců či jiných dobročinných aktivit bývala otázkou prestiže tzv. vyšších vrstev společnosti. Stejně tak svou činností pomáhala i církve. V době socialistického zřízení byla sice činnost těchto subjektů státem ve většině případů zakázána, ale ihned po revoluci v roce 1989 začala obnova občanského sektoru, jehož rozvinutost je považována za indikátor svobody a demokracie. Dnes si naprostá většina lidí pod tímto pojmem něco představí, nejčastěji některou z forem sociální pomoci. To ale není ani zdaleka jediná oblast, kterou se neziskový sektor zabývá. Co tedy neziskový sektor je? Jaké jsou jeho cíle? Když je neziskový, jak získává zdroje pro svoji činnost? Jen několik běžných otázek, které se objevují v souvislosti s touto problematikou. Smyslem existence neziskových organizací je realizace jejich poslání, nikoliv tvorba zisku. Pokud ale nevytváří zisk, musí své aktivity a projekty financovat z jinak získaných prostředků. A právě získáváním zdrojů se zabývá fundraising. Samotný fundraising však pro účinné financování nestačí. Je nutné přidat ještě vhodně zvolenou formu prezentace a organizaci i s jejími cíli zviditelnit na veřejnosti.

Lidé, kteří se alespoň okrajově vyznají v otázkách občanského sektoru, ho většinou vnímají pozitivně. Bohužel stále existuje mnoho těch, kteří, ač zcela neorientováni v problematice, vidí neziskový sektor jako něco špatného, negativního. Částečně se zřejmě ještě stále jedná o odkaz socialistického vývoje naší země v druhé polovině minulého století. Stát má přeci zajišťovat, abychom se měli všichni dobře, aby se o nás někdo postaral v nemoci, stáří či chudobě. V roce 2000 bylo až 80% dospělých občanů v ČR přesvědčeno, že kdyby stát lépe nakládal s finančními prostředky jemu svěřenými, nebylo by potřeba individuálního dárcovství. (Frič, 2017: 6) Nelze však veškerou vinu svalovat jen na socialistickou minulost této země. Problém je samozřejmě složitější a svůj díl na něm nesou i samotné neziskové organizace, které se mnohdy dostatečně nevěnují prezentaci svých úmyslů na veřejnosti. Stále více NNO však začíná chápat důležitost marketingu, public relations a fundraisingu. Se stále se zvyšujícím množstvím neziskových organizací v českém prostředí bude hrát propagace a zvolená komunikační strategie brzy jednu z klíčových rolí. V některých oblastech činnosti musí již dnes NNO bojovat nejen o dárce, ale také o klienty. Úspěšná tedy může být jedinež organizace, kterou okolí dobře zná, uznává její přínos pro společnost a dokáže ji jednoznačně odlišit od jiných organizací. K tomu vede cesta i přes

využití moderních komunikačních prostředků jako jsou webové stránky, sociální sítě nebo všemožné specializované služby v oblasti PR i fundraisingu.

Vzrůstá také snaha o zvýšení důvěryhodnosti organizací prostřednictvím transparentního hospodaření. Mnohé subjekty občanského sektoru prochází dobrovolně auditem a zveřejňují veškeré možné informace o využití finančních prostředků, jiné zřizují transparentní účty. Při veškeré snaze se ale stále potýkají s řadou problémů, které jsou způsobeny nejen přetrvávajícími historickými vzorci chování, malou informovaností veřejnosti a nedostatkem zdrojů na činnost. Potíže způsobuje i neexistující vymezení pojmu neziskové organizace v právním řádu České republiky a roztržitost právních norem vztahujících se k dané problematice.

V poslední době jsou navíc neziskové organizace stále častěji odsuzovány ze strany politiků i jiných veřejných institucí. A to i přesto, že zajišťují služby, které se komerčním subjektům sice nevyplácí poskytovat, jejichž přehlížení by ale mohlo být pro společnost kritické. Jako příklad je možné uvést nejen veškeré sociální služby, ale třeba i podporu dětského sportu v odlehlých či malých obcích – bez ní by byl sport záležitostí pouze dětí bohatých rodičů, což by s sebou přinášelo i další problémy, v nejzazším případě kriminalitu mladistvých. Paradoxně někteří z těchto kritiků určitě jsou členy neziskové organizace. Vždyť i dobrovolní hasiči, včelařské spolky a jiné zájmové aktivity jsou součástí neziskového sektoru. Jeho význam tkví nejen ve snižování sociálního napětí ve společnosti, ale také v ekonomickém přínosu – drobným dílem se podílí na tvorbě HDP a zaměstnává nezanedbatelné množství osob. I to je důvodem, proč je potřeba tuto část národního hospodářství podporovat.

## 2 Cíl práce a metodika

V následující kapitole budou představeny cíle, jichž má být v diplomové práci dosaženo. V rámci metodiky budou upřesněny jednotlivé kvantitativní i kvalitativní postupy, které budou použity k dosažení stanovených cílů.

Cílem práce je návrh takové formy prezentace neziskové organizace, která bude atraktivní pro veřejnost, přivede nové sponzory a zajistí příliv dodatečných finančních prostředků.

Dílčím cílem práce je představit způsoby, kterými se mohou organizace neziskového sektoru prezentovat a získat díky tomu větší okruh stálých příznivců, a popsat postupy, jaké lze obecně použít při získávání zdrojů na financování aktivit. Budou zjišťovány pro obyvatele ČR nejpřijatelnější a nejčastěji využívané formy finanční podpory. Práce se také pokusí identifikovat případné zažité vzorce chování a myšlení, které veřejnosti brání ve větší podpoře neziskového sektoru. V neposlední řadě je třeba ověřit, zda mají organizace působící na regionální úrovni mezery v propagaci svých aktivit, nebo si počínají stejně dobře jako organizace s celostátní působností. Výstupem bude návrh možného modelu neziskové organizace, která se vhodným způsobem prezentuje na veřejnosti a získává tím další zdroje pro svou činnost.

V rámci metodického postupu bude práce rozdělena na dva celky, z nichž první budou teoretická východiska a druhou pak samotné šetření uskutečněné na různě členěném vzorku obyvatelstva a přímo u vybraných nestátních neziskových organizací.

V první části bude použita metodou studium publikací a jiných dokumentů dostupných ve veřejných knihovnách a obsahujících problematiku nestátních neziskových organizací. Obsahová analýza dokumentů je typická pro studium společenských jevů a je považována za kvalitativně-kvantitativní metodu. K získání většího množství informací budou prostudovány i elektronické odborné databáze dat. Dokumentům je potřeba porozumět a správně je interpretovat, aby nedošlo ke zkreslení informační hodnoty. (Reichel, 2009: 127)

V praktické části proběhne sběr dat prostřednictvím dotazovacích technik. Kvalitativní výzkum proběhne formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zvolených neziskových organizací. Výhodou této metody je možnost měnit pořadí předem připravených otázek, některé otázky přidávat či původní znění mírně upravovat, a to podle potřeby a podle vývoje rozhovoru tak, aby byla zkoumaná problematika co nejvíce objasněna. (Reichel, 2009: 111 - 112) Rozhovory proběhnou jak při přímém osobním kontaktu, tak prostřednictvím elektronické pošty. Zdrojem informací budou také veřejně dostupné výroční zprávy a účetní závěrky jednotlivých neziskových organizací a jejich internetové stránky, které budou mimo jiné zhodnoceny z hlediska uživatelské přívětivosti a obsahu, spíše než z pohledu odborného. Současně proběhne také analýza regionálních médií z důvodu zjištění, zda se některé ze zkoumaných NNO prezentují i touto formou.

Součástí kvantitativního šetření bude stanovení teoretické hypotézy a zní vycházejících pracovních hypotéz, jejichž pravdivost bude na základě sebraných dat zkoumána. V přípravné části šetření proběhne také rozhodnutí o populaci, jejíž vzorek bude předmětem průzkumu. Následně proběhne pilotní studie, která ověří dostupnost potřebných informací ve stanovené populaci. Samotný sběr dat bude realizován formou krátkého dotazníku. (Disman, 2011: 120) Výhodou zmíněné metody je její rychlost a finanční nenáročnost. Je však potřeba dbát na přesnou formulaci a též na výběr vhodného typu otázek, aby nedošlo k ovlivnění výsledků šetření z důvodu nepochopení. Proto nejdříve proběhne zkušební šetření s cílem odstranit případné chyby a nejednoznačné formulace. (Disman, 2011: 122, 141) Teprve po opravě se uskuteční samotné šetření v několika obcích Plzeňského kraje, a to v místech s vyšším výskytem obyvatel, jako jsou nákupní centra, dětská hřiště či zastávky MHD. Oslovování budou občané všech věkových kategorií. Dotazník bude vystaven i na sociální síti a bude obsahovat jak otázky uzavřené s výběrem možností, tak otázky otevřené.

Data a informace shromážděné výše popsanými postupy budou následně zpracována a vyhodnocena pomocí statistických metod. Na závěr proběhne komparace výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření. Důvodem je ukázat rozdíl mezi vnímáním problematiky ze strany veřejnosti a ze strany samotných neziskových organizací a navrhnout takový model prezentace a získávání zdrojů, který osloví dárce a zároveň příliš nezatíží rozpočet organizace.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Nezisková organizace – vymezení

Pro pochopení pojmu nezisková organizace je vhodné nejdříve vymežit prostor, ve kterém se tyto subjekty pohybují, produkuje své statky a poskytují služby. Neziskové organizace tvoří tzv. neziskový (někdy také třetí či občanský) sektor, který je součástí národního hospodářství.

Národní hospodářství lze členit na ziskový (komerční) a neziskový (nekomerční) sektor. Neziskový sektor se dále dělí na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. (Rektořík, 2007: 14)

Pojem třetí (neziskový) sektor se začal objevovat v sedmdesátých letech 20. století v USA, kdy zde značně vzrostl význam neziskových organizací. Filerova komise při vládě USA uvedla, že tyto organizace tvoří další sektor ekonomiky. Z hlediska sektorového členění ekonomiky je rozlišován soukromý sektor, veřejný sektor, soukromý neziskový (třetí) sektor a sektor domácností. (Skovajsa, 2010: 31-32)

Neziskový sektor lze ale vnímat ze dvou pohledů: jak již bylo výše uvedeno, jedná o část národního hospodářství, zároveň je to však také projev občanské společnosti. Hlavním účelem není dosažení a rozdělení zisku, ale naplnění poslání neziskového subjektu. Výsledkem není zisk v ekonomickém smyslu, nicméně můžeme hovořit o zisku morálním či etickém. (Bačuvčík, 2011)

To dokládá i úryvek z projevu bývalého prezidenta ČR Václava Havla z Minneapolis z roku 1999:

*„...myslím, že člověk nemusí být velkým ekonomem či počítačem, aby přišel na to, že občanská společnost se vyplácí...většina neziskových aktivit neslouží jen těm, kdo se jich účastní, ale přináší obecný prospěch, tedy výsledky, z nichž se tak či onak můžou těšit všichni...“* (Václav Havel in Anderle: 2002)

Mezi nejčastěji uváděné funkce neziskového sektoru patří funkce ekonomická, sociální a politická, někdy doplněné ještě o funkci kontrolní a informační. Z ekonomického

pohledu je neziskový sektor producentem výrobků a služeb, zároveň jiné statky spotřebovává a také vytváří značné množství pracovních míst. V rámci sociální funkce uspokojuje prostřednictvím svých výrobků a služeb specifické potřeby společnosti nebo svých členů a působí tak na život a spokojenost všech občanů. V politické rovině bdí nad dodržováním práv, umožňuje ovlivňovat veřejné mínění. S tím úzce souvisí i funkce kontrolní, která dává občanům možnost dohlížet na demokratické fungování společnosti. Informační funkce tkví v šíření osvěty a boření zažitých vzorců chování. (Hejduková, 2018: 17)

Vymezit pojem nezisková organizace není zcela jednoduché, přestože se jedná o termín již ustálený a běžně používaný. Hlavním důvodem různých výkladů je, že neexistuje žádný právní předpis v českém právním řádu, který by toto spojení přesně definoval. Existuje však několik právních předpisů, jejichž součástí je i výčet subjektů, které lze považovat za neziskové organizace. Jedním z těchto normativů je například zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. (Růžičková, 2013: 8)

Výše zmíněné neznamená, že občanský sektor není zákonem upravován. Prvním předpisem po pádu socialistického režimu byl v roce 1990 zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, následoval zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (po novelizaci 231/2010 Sb.) a zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech (po novelizaci 158/2010 Sb.). V roce 2000 byly zahájeny práce na občanském zákoníku, o rok později byl přijat. Dnes je v platnosti již nový občanský zákoník (NOZ) č. 89/2012 Sb. Posledním předpisem přímo upravujícím NO je zákon č. 68/2003 Sb., o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. (Pelikánová, 2018: 6)

Přesná definice neziskové organizace tedy v právním řádu zakotvená není. S termínem veřejná prospěšnost je to již jiné. NOZ obsahuje vymezení toho, co znamená „veřejně prospěšný“. Je to taková právnická osoba, která svým jednáním a činnostmi přispívá k dosažení obecného blaha, její rozhodující osoby jsou bezúhonné, majetek organizace byl získán z poctivých zdrojů a je hospodárným způsobem využíván k veřejně prospěšným účelům. Takto vymezená veřejná prospěšnost je zcela nezávislá na právní formě organizace, důležité je pouze splnění výše uvedených podmínek. (Pelikánová, 2018: 9)



Vzhledem k neexistenci právního vymezení neziskové organizace, je odborná literatura plná různých definic tohoto termínu, které se však shodují na základních rysech pojmu, zejména na neziskovosti a společenské prospěšnosti. Například Salamon a Anheier říkají, že taková organizace negeneruje zisk svému majiteli. Pokud ale přesto vydělá více peněz, než kolik utratí, pak musí zisk použít k naplňování poslání organizace (Salamon, 1997: 13,33).

Hejduková zase ve své definici zdůrazňuje společenskou prospěšnost. Jako neziskové organizace označuje „*subjekty založené na nekomerčním principu, například za účelem dosahování společného, společenského dobra, a slouží veřejnému prospěchu či prospěchu určité skupiny.*“ (Hejduková, 2018: 19)

Společné znaky většiny formulací vymezil jako první již zmíněný americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier následovně:

- Organizovanost – mají institucionální strukturu
- Soukromý charakter – nejsou řízeny státní správou, na státu jsou tedy nezávislé (platí pouze u nestátních neziskových organizací, o kterých pojednává další text této práce)
- Nerozdělování zisku – případný vytvořený zisk je použit na plnění cílů organizace, nikoliv rozdělen mezi vlastníky, vedoucí pracovníky, nebo členy
- Samosprávnost – ve smyslu sebeřízení, organizace má vytvořeny vlastní struktury a postupy, díky kterým je schopna kontrolovat své činnosti sama bez zásahu státu nebo jiných institucí
- Dobrovolnost – jednak ve smyslu účasti dobrovolníků na činnosti organizace, jednak ve smyslu darů, dobrovolně poskytnutých organizaci, či účasti ve správní radě
- Prospěšnost – snaha o veřejné dobro, o dobro určitých lidí, skupin či celé společnosti (Vláda ČR – Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020, online)

Stejně různorodé je i členění neziskových organizací. Existuje mnoho hledisek, podle kterých se NO třídí. Podle předmětu činnosti je možné identifikovat tři základní klasifikace:

- Mezinárodní klasifikace neziskových organizací – ICNPO

- Systém klasifikace netržních činností podle OSN – COPNI
- Odvětvová klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) – CZ-NACE (dříve OKEČ) (Hejduková, 2018: 20)

Podle členství literatura rozlišuje dva typy neziskových organizací, a to:

- členské organizace, mající členskou základnu
- nečlenské organizace, mající pracovníky a členy správních orgánů (Skovajsa, 2010: 41)

Podle funkce jsou neziskové organizace děleny na:

- servisní NNO – z názvu vyplývá, že poskytují servis, služby svým klientům, a to až už jsou členy organizace, či nikoliv. Většinou se jedná o profesionalizované nečlenské NNO poskytující sociální či zdravotní služby, dále pomáhají se sociální integrací či poskytují humanitární pomoc.
- zájmové NNO – organizují volnočasové aktivity pro své členy, případně i pro širší veřejnost. Do této skupiny jsou zařazovány sportovní, kulturní a umělecké NNO, dále venkovské spolky, např. včelařské svazy či dobrovolní hasiči.
- advokační NNO – veřejně obhajují práva určitých skupin (např. v oblasti diskriminace menšin), ale také bojují za prosazování veřejných zájmů (např. zaměření na ochranu životního prostředí, zdraví občanů či práv spotřebitelů). Advokační NNO mohou být jak členské, tak nečlenské.
- filantropické NNO – vznikly za účelem podpory veřejně prospěšných subjektů a aktivit, proto jsou do této skupiny zařazovány nadace a nadační fondy (Skovajsa a kol, 2010: 41; (Vláda ČR – Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020, online))

Podle globálního charakteru poslání můžeme dále rozlišovat organizace veřejně prospěšné, smyslem jejichž existence je uspokojovat potřeby celé společnosti, a organizace vzájemně prospěšné, které se primárně snaží vyhovět potřebám svých členů. Třídít lze i z pohledu zakládající osoby. Nejčastějšími zakladateli NO jsou vládní instituce, církevní a náboženské subjekty, domácnosti a podnikatelské subjekty. V závislosti na zakladateli jsou rozlišovány veřejnoprávní a soukromoprávní organizace. Veřejnoprávní NO mají zakládající

subjekt z oblasti veřejné správy, jsou financovány výhradně z veřejných financí a patří mezi ně nejen příspěvkové organizace či organizační složky, ale především obce, kraje nebo veřejné vysoké školy. Jsou označovány jako státní či vládní NO. Soukromoprávní neziskové organizace může založit jakýkoliv subjekt, který není součástí veřejného sektoru, a jsou nazývány nestátními (nevládními) NO. (Hejduková, 2018: 20 – 21) Právě tyto nestátní neziskové organizace budou předmětem vlastního šetření v rámci této diplomové práce.

### **3.2 Právní formy nestátních neziskových organizací**

Pro úplnost teoretického základu budou stručně charakterizovány nejčastější formy nestátních neziskových organizací, kterými jsou spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy.

#### **3.2.1 Spolek**

Před novou legislativní úpravou, která začala platit od začátku roku 2014, se tyto neziskové organizace nazývaly občanskými sdruženími a upravoval je zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. (Vláda ČR – Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020, online)

Spolek je vymezen v § 214 - § 302 NOZ. Spolkem je právnická osoba založená jako samosprávný a dobrovolný svazek alespoň tří osob se společným zájmem, sloužící k naplňování tohoto společného zájmu zakladatelů. Členství ve spolku nelze vynucovat, stejně tak jako není možné kterémukoliv ze členů bránit ve vystoupení z něho.

Spolek je možné založit dvěma způsoby. Pokud se shodnou zakladatelé na obsahu stanov nebo ustavující schůzi. Spolek vznikne v den zápisu do veřejného rejstříku.<sup>1</sup>

Dále zákon určuje, co může být hlavní činností spolku – uspokojování zájmů, k jejichž naplňování byl založen, nikoliv podnikání či jiná výdělečná činnost. Ta ale může

---

<sup>1</sup> Stanovy musí podle § 218 NOZ povinně obsahovat:

- název a sídlo spolku, název musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“
- účel spolku
- práva a povinnosti členů spolku
- určení statutárního orgánu (NOZ; Vít, 2015: 48)

být prováděna jako vedlejší aktivita podporující hlavní činnost a případný dosažený zisk je použit na dosažení účelu, ke kterému byl spolek založen. (NOZ; Vít, 2015: 47 - 51)

### 3.2.2 Ústav

Ústav je nová forma právnické osoby, kterou upravuje NOZ v paragrafech 402 – 418. Účelem je provozování společensky či hospodářsky užitečné činnosti a výsledky z ní plynoucí jsou každému za předem stanovených podmínek rovnocenně dostupné. Existují dvě možnosti, jak založit ústav – zakládací listinou či pořízením pro případ smrti.<sup>2</sup>

Ústav vzniká v den zápisu do veřejného rejstříku. Pokud je fungování ústavu upraveno statutem vydaným správní radou, zakládá se také do rejstříku. Stejně jako spolku, i ústavu je umožněno provozovat vedlejší podnikatelskou činnost a případný zisk z ní plynoucí použít k podpoře hlavní činnosti nebo k úhradě nákladů na vlastní správu. Zákon určuje i povinnou strukturu orgánů ústavu.<sup>3</sup> (NOZ; Vít, 2015: 80 - 85)

Mezi povinnosti ústavu patří například provedení auditu, jestliže obrat překročí 10 milionů Kč (případně i méně, pokud je tak uvedeno ve statutu). Není-li zakladatelskou listinou stanoveno jinak, potom je ústav povinen vyhotovit výroční zprávu a zveřejnit ji nejpozději půl roku po skončení účetního období v příslušném rejstříku. Ústav může být na základě návrhu zrušen soudem, jestliže dlouhodobě nenaplňuje účel, za kterým byl založen. Na právní poměry ústavu se dle zákona použijí obdobně ustanovení o nadaci, kromě ustanovení o nadační jistině a nadačním kapitálu. Právní forma ústavu vykazuje podobné znaky jako obecně prospěšné společnosti. Rozdíl spočívá ve volnější úpravě a v možnosti

---

<sup>2</sup> Podle § 405 musí zakladatelské právní jednání obsahovat nejméně následující náležitosti:

- název a sídlo ústavu, součástí názvu musí být slova „zapsaný ústav“ nebo zkratka „z. ú.“
- vymezení předmětu činnosti jako účel ústavu, případně i předmět podnikání
- údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu
- počet členů správní rady, jména a bydliště jejich prvních členů
- podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, pokud její úprava není vyhrazena statutu ústavu
- je – li zřízena i dozorčí rada, uvede se počet jejích členů a jména a bydliště jejich prvních členů (NOZ; Vít, 2015: 81,82)

<sup>3</sup> Ústav musí mít minimálně tyto orgány:

- ředitel – je statutárním orgánem ústavu a má nárok na odměnu
- správní rada – má za úkol dohlížet na ředitele a rozhodovat o hlavních otázkách, pokud není v zakládací listině uvedeno, že členům náleží odměna, je členství považováno za čestné a bez nároku na odměnu; je- li založena i dozorčí rada, jedna osoba nesmí vykonávat současně funkci ve správní i dozorčí radě (NOZ; Vít, 2015: 83 – 85)

ústavu podílet se na podnikání třetích osob. (NOZ; Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, online)

### **3.2.3 Obecně prospěšné společnosti**

Obecně prospěšné společnosti upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Protože byl tento zákon s účinností od 1. 1. 2014 zrušen, není již možné založit novou OPS. Stávající OPS založené do 31. 12. 2013 se tímto zákonem budou i nadále řídit, mají však také možnost transformace na ústav, nadaci nebo nadační fond podle NOZ.

OPS je nezisková právnická osoba poskytující obecně prospěšné služby. O tom, zda jsou předpokládané poskytované služby obecně prospěšné, rozhodoval soudce při zápisu společnosti do veřejného rejstříku. Podstatné pro jeho rozhodnutí bylo zejména to, zda OPS bude poskytovat služby nerozdílně všem uživatelům za předem stanovených podmínek.

Fungování OPS je upraveno nejen zákonem o obecně prospěšných společnostech, ale také obecnými ustanoveními občanského zákoníku, vztahujícími se k právnickým osobám. (Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, online)

### **3.2.4 Nadace, nadační fondy**

Fungování nadace bylo dříve upraveno zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Dnes je právní úprava nadací obsažena v NOZ v § 303 – 393, § 303 – 305 se týká obecně fundací. Nadace je formou fundace, která je v § 303 vymezena jako „*právní osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena*“. Touto právní úpravou se řídí i nadace vzniklé před 1. lednem 2014. Nadace jsou tedy účelovými sdruženími majetku, která mohou být založena jak za veřejně prospěšným účelem (například na ochranu lidských práv), tak za dobročinným účelem (pomoc konkrétní skupině osob). Nesmí podporovat politické strany a hnutí, členy svých orgánů, své zaměstnance nebo osoby jim blízké. Jestliže to není vyloučeno zakladatelem v nadační listině, mohou nadace opět provozovat vedlejší podnikatelskou činnost a zisk využít pro dosažení účelu, za kterým byly založeny. Nesmí však být založeny

primárně pro dosažení zisku. Nadaci lze založit pořízením pro případ smrti nebo nadační listinou.<sup>4</sup> (NOZ Vít, 2015: 62 - 64)

Nadace vznikne v den zápisu do veřejného rejstříku. Do sbírky listin je uložena nejen nadační listina, ale i statut nadace, který je nutno vydat nejpozději do jednoho měsíce od vzniku nadace a který upravuje způsob, jakým probíhá jednání nadačních orgánů (případně, jak již bylo uvedeno výše, i podmínky pro poskytování příspěvků).

Majetek nadace je tvořen nadační jistinou s minimální hodnotou 500.000 Kč a ostatním majetkem. Nadace poskytuje ze svého majetku příspěvky tak, aby dostála svému účelu, dále majetek používá k úhradě nákladů spojených se zhodnocením nadační jistiny a vlastních nákladů na správu nadace. Nadační jistina se spravuje podle NOZ jako cizí majetek a až na výjimky ji není možné zastavit nebo jinak použít k zajišťování dluhů. Řádná, mimořádná i konsolidovaná účetní závěrka podléhá kontrole ze strany auditora v případě, že obrat nadace nebo nadační kapitál v uplynulém účetním období dosáhl alespoň desetinásobku jeho zákonné minimální hodnoty. Nadační kapitál může být podle § 342 – 348 NOZ navýšen či snižen, a to rozhodnutím správní rady, kterému předchází souhlas rady dozorčí. Jestliže nadace dlouhodobě nesplňuje např. podmínku minimální výše nadačního kapitálu, má možnost transformace na nadační fond, ale pouze v případě, že je to výslovně dovoleno v zakladatelské listině nadace. (NOZ; Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, online)

### 3.2.5 Ostatní druhy NNO

V rámci národního hospodářství je možné najít mnoho dalších subjektů, které jsou označovány za neziskové organizace, ale nemají ani jednu z právních forem výše uvedených.

---

<sup>4</sup> Nadační listina musí obsahovat následující náležitosti:

- název a sídlo nadace
- jméno zakladatele včetně jeho bydliště
- vymezení účelu, pro který byla založena
- údaj o výši vkladu každého zakladatele (celkem musí dosáhnout částky alespoň 500.000 Kč)
- údaj o výši nadačního kapitálu
- orgány nadace (správní rada, dozorčí rada nebo revizor aj.) včetně počtu členů, jmen a bydliště jejich prvních členů
- určení správce vkladů
- podmínky pro poskytnutí prostředků, vymezení okruhu osob nebo činností, které je možné nadačními příspěvky podporovat, nebo ustanovení o tom, že jsou tyto náležitosti upraveny statutem nadace (NOZ; Vít, 2015: 64)

Do této skupiny patří církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby, politické strany a politická hnutí, společenství vlastníků jednotek, veřejné vysoké školy, profesní komory, honební společenstva, zájmová sdružení právnických osob a obchodní korporace splňující zákonem stanovené podmínky pro veřejnou prospěšnost. (Dobrozemský, 2016)

### **3.3 Vize, poslání, cíle NNO**

Každá nezisková organizace musí mít formulované poslání, pokud se chce stát úspěšnou. Vize organizace je krátká, abstraktní myšlenka, představa zakladatele, odrážející hlavní hodnoty organizace. Je zaměřena do budoucnosti a dává odpověď na otázku, čím se chce organizace stát. Vizi může sdílet mnoho organizací. To, co jednotlivé organizace se stejnou vizí odlišuje, je poslání. Poslání vysvětluje, o co se NNO snaží a jakým způsobem toho chce dosáhnout. Mělo by být nadčasové a výstižné, mělo by vést k jasnému odlišení od jiných podobně zaměřených organizací a také musí poskytovat základní směr pro stanovení dlouhodobých cílů a strategie organizace. Dobře formulované poslání plní dvě základní funkce – vytváří všeobecnou představu o směřování organizace a sjednocuje chování všech členů organizace při vykonávání stanovených úkolů. (Novotný, 2008: 37-39)

Správně formulované poslání stručně, srozumitelně a jasně sděluje, co a kde organizace dělá, pro jakou cílovou skupinu. Tím je organizace jednoznačně definována. Poslání by mělo zároveň motivovat zaměstnance i všechny ostatní zúčastněné osoby. Proto by formulace poslání měla být nejen prací pro vedení, ale také pro co největší počet zaměstnanců. (Šedivý, 2011: 22-23)

Vize a poslání jsou později převedeny na jednotlivé cíle pro konkrétní oblasti (marketingové, fundraisingové, organizační atd.). Z časového hlediska mohou být cíle dlouhodobé a krátkodobé. Stejně jako u tržních firem musí i zde cíle splňovat kritéria tzv. SMART metody – specifická, měřitelná, akceptovatelná, reálná a musí mít přesně stanoven termín dokončení. (Šedivý, 2011: 51-52) Všechny cíle musí vycházet z přesné znalosti okolního prostředí a motivů klientů, teprve poté je možné identifikovat a nabízet opravdu potřebné a prospěšné služby a produkty. (Vašítková, 2014: 127)

### 3.4 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNNO) vznikla dne 10. června 1992 usnesením vlády České republiky pod názvem Rada pro nadace. Později byla dalším vládním usnesením ze dne 30. března 1998 transformována na RVNNO.

Je stálým orgánem vlády ČR pro oblast neziskových organizací. Posuzuje například legislativní opatření vztahující se k NNO a jejich změny, je iniciátorem a koordinátorem činností ministerstev a jiných správních úřadů ve vztahu k financování NNO, sleduje politiku EU a finanční zdroje, které je možné získat pro oblast neziskových organizací. Dále také objasňuje a uveřejňuje možnosti a podmínky získání dotací z veřejných rozpočtů. Hlavním úkolem je navrhnout vládě taková opatření, která povedou k vytvoření podmínek příznivých pro existenci NNO a které budou podporovat jejich bezproblémový chod. (Vláda ČR – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, online)

Původně byly členy rady pouze zástupci samotných organizací a ministerstev. Od roku 2002 k nim přibyli i představitelé krajů. V roce 2009 došlo opět ke změně a v radě začali zasedat náměstci zúčastněných ministerstev, zástupci některých správních úřadů ovlivňujících existenci NNO, představitelé územní samosprávy, ČSÚ a odborníci na danou problematiku. (Skovajsa a kol., 2010: 149)

### 3.5 Historie NNO v českých zemích

Velmi dlouhá a bohatá historie neziskových organizací v českých zemích začala různými církevními organizacemi, založenými na křesťanských zásadách pomáhat bližnímu a na vzájemné solidaritě. Charitativní činnost se nejprve zaměřovala především na sociální oblast – na péči o chudé, sirotky, zdravotně postižené a staré lidi. (Frič, 2002)

*„Dobrovolnictví není v lidské společnosti něčím novým, v každé kultuře a společnosti pomáhali ti, kteří na tom byli lépe, méně šťastným, kteří kvůli nemoci, chudobě či přírodní katastrofě pomoc potřebovali. Solidarita a vzájemná pomoc tvoří základ existence lidské společnosti i všech náboženství.“* (Tošner, 2002: 23)

Sdružování na základě řemeslných aktivit začalo v českých zemích dříve než jinde v Evropě. Již ve třináctém století byl položen základ pražského řeznického Cechu. (Anderle, 2002) V té době působila i sv. Anežka Česká z královského rodu Přemyslovců, která



pomáhala chudým a nemocným. Vznikly první nadace. (Frič, 2002) Karel IV. udělil sdružovací privilegia malířům. Podobné aktivity jsou v jiných zemích Evropy datovány až na počátek patnáctého století. (Anderle, 2002) Později, po husitské revoluci, přišlo významné oslabení vlivu katolické církve a sdružování pokračovalo stále více na základě společné činnosti nebo příslušnosti k určité profesi, řemeslu. Stejně tak docházelo i k přesunu dobročinných aktivit, které byly stále více organizovány řemeslnickými cechy. (Frič, 2002) Přesto hrály církevní organizace v oblastech jako je sociální péče, zdravotní pomoc nebo vzdělávání velmi významnou roli. (Skovajsa a kol., 2010: 49) Po roce 1620 došlo k tzv. rekatolizaci a obnovení dominantního postavení katolické církve, záštitu nad charitativní činností však přebírá stále více stát. V období vlády Josefa II. již byla sociální péče vykonávána převážně pod záštitou státu, což bylo provázeno konfiskací majetku klášterů a jejich postupné rušení. (Frič, 2002)

Spolková činnost významně narůstá v době Národního obrození, kdy byla tímto způsobem podporována zejména oblast národní kultury a umění, ale také vědy a vzdělávání. Mezi organizace vzniklé v této době patří například Hlávková nadace, spolek Mánes, či Sokol, které v určité podobě fungují dodnes. (Tošner, 2002: 29) Současně se vznikem Československé republiky byly dobročinné aktivity nadále rozvíjeny. Po vzoru zahraničních neziskových organizací vznikla například YMCA (young men's christian association) a YWCA (young women's christian association). (Frič, 2002) Zrodila se myšlenka Panevropského hnutí, které bylo podporované T. G. Masarykem a jehož zásady se velmi podobají těm, na kterých staví Evropská unie. (Anderle, 2002) Vzniká také velké množství spolků mysliveckých a turistických. Tento rychlý rozvoj neziskového sektoru byl zastaven německou okupací. Mnoho neziskových organizací bylo zrušeno. Ty, které zůstaly, sloužily po reorganizaci státní moci. V poválečném období bylo obnoveno přes 10 000 spolků, ty významné se ale dostaly pod silný vliv politických stran. (Frič, 2002) Silný, svobodný a demokracii strážící občanský sektor nebyl přijatelný ani pro socialistické zřízení. A tak byl zabavován majetek spolků, nadací i církví, jejich charitativní organizace zanikly. Veškeré zbylé subjekty občanského sektoru spadaly pod Národní frontu. (Tošner, 2002: 30) Členství v nich bylo často vynucováno a mělo tedy pouze formální charakter. Zcela ve státní moci se ocitly i služby v oblastech školství a zdravotnictví. Byl vytvořen tzv. státní neziskový sektor, který sestával z rozpočtových a příspěvkových organizací. Částečná obnova neziskového sektoru, která probíhala v období politického uvolňování v 60. letech (svoji činnost obnovil

například Junák či Sokol), byla záhy zastavena vpádem vojsk Varšavské smlouvy a po něm následujícím obdobím tzv. normalizace. Jakákoliv občanská aktivita byla důsledně potlačována a její aktéři tvrdě stíháni. Změna přišla až v 80. letech a v roce 1989 vyvrcholila revolucí. (Frič, 2002)

Od roku 1989 dochází k postupné obnově neziskového sektoru. Některým spolkům se podařilo v restitucích získat zpět většinu bývalého majetku, což umožnilo rychlé vybudování celostátní sítě poboček. Za všechny lze jmenovat již dříve zmíněné organizace jako Sokol, YMCA či Skaut-Junák. Vznikají i nové občanské aktivity, které nejsou založené jen na pomoci znevýhodněným občanům, ale také na zpříjemnění nebo využití volného času. Opět začíná být patrná touha dobrovolně pomáhat. Obnova občanského sektoru samozřejmě naráží na mnoho překážek. Nejprve na centralistickou státní správu, poté na nedostatečné vymezení v zákonech ČR a také na stále přetrvávající nedůvěru společnosti. (Tošner, 2002: 30) Z výše uvedeného je ale vidět, že základy pro vybudování silného neziskového sektoru jsou pevně zakotveny v historickém vývoji České republiky a je tedy snad jen otázkou času, než veřejnost opět přijme jeho nesporný význam a začne ho ve vyšší míře podporovat.

### **3.6 Fundraising, Marketing a Public relations pro NNO**

V následujících částech budou popsány pojmy fundraising, marketing a public relations v souvislosti s neziskovými organizacemi. Identifikovány budou také různé přístupy ke vzájemnému vztahu popisovaných termínů.

#### **3.6.1 Fundraising**

Neziskové organizace neprodukují zisk, přesto uspokojují společenské potřeby svými statky a poskytovanými službami. Aktivity, kterými se zabývají, mohou být unikátní a mít pouze lokální charakter. Velice často se věnují otázkám, které jsou politicky buď zcela nepopulární, nebo přitahují jen velmi malý zájem politiků, protože na nich závisí malé množství voličských hlasů. NNO uspokojují kolektivní poptávku díky tomu, že získávají zdroje od vládního sektoru, podnikatelského sektoru a ze soukromých zdrojů od filantropů, nadací a individuálních dárců. (Sargeant, 2017: 5 - 6)

Stejně jako u klasických firem i u neziskových organizací je důležité finanční řízení v rovině strategické, taktické i operativní. Strategické řízení zabezpečuje propojení cílů

a zdrojů organizace, přičemž zohledňuje měnící se podmínky vnějšího prostředí. Jedná se o dlouhodobé finanční zajištění činnosti organizace. V rámci taktického plánování jsou strategické cíle dále podrobněji zpracovány do ročních plánů a rozpočtů. Operativní řízení vychází ze strategických i taktických cílů a plánů a dále je rozpracovává na krátkodobé úkoly probíhající v řádů týdnů či dnů. V tomto se finanční řízení tržně orientovaných subjektů a neziskových organizací shoduje. Rozdílné jsou ale jednotlivé cíle, kterých chce daný subjekt dosáhnout. Tyto rozdíly zobrazuje schéma na obrázku č. 1. Krátkodobé cíle se neliší, u obou druhů organizací je primárním cílem zajistit platební schopnost. Dále již jsou patrné jasné rozdíly. Zatímco tržně orientovaná firma se snaží maximalizovat zisk a v dlouhodobém horizontu zvýšit svoji tržní hodnotu, nezisková organizace cílí k naplnění svého poslání, ke kterému vede cesta přes finanční stabilitu a nezávislost. Opět se tedy dostáváme k potřebě vícezdrojového financování. (Hejduková, 2018: 56 – 57) Nutno dodat, že někteří autoři zpochybňují nezbytnost diverzifikace prostředků. Koncentrace na jeden převažující zdroj příjmů je podle nich cestou k vyšší efektivitě, rychlejšímu růstu příjmů, akceleraci růstu organizace a snižování administrativních nákladů spojených s vícezdrojovým financováním. (Špalek, 2017: 85) Nedílnou a klíčovou součástí finančního řízení je i fundraising. (Hejduková, 2018: 63)

Obrázek č. 1: Cíle ziskového a neziskového subjektu



Zdroj: Hejduková, 2018: 56

Termín fundraising je anglosaského původu a vznikl spojením slov fund (fond, kapitál, zásoba) a raise (zvednout, opatřit). Lze ho tedy přeložit jako opatření kapitálu nebo

navýšení fondů. V odborné literatuře se natolik vžil původní termín, že většinou není překládán, pouze je upřesňován jeho význam. Podle většiny autorů se jedná o získávání finančních, ale i nefinančních zdrojů potřebných pro fungování organizace. Zdroje mohou být hmotné i nehmotné povahy. NNO díky fundraisingu získávají například vybavení kanceláří, výpočetní techniku, ale i know-how, informace nebo licence. Cílem není pouze získat zdroje, ale především najít trvalého příznivce, sponzora. Při správně nastavených procesech je dárci přímo začleněn do projektu, což mu přináší dobrý pocit související s historickým předchůdcem fundraisingu – filantropií. Ta má v Čechách pevné kořeny. Dnes i v dřívějších dobách bylo vždy otázkou prestiže určitých společenských kruhů podporovat dobročinné aktivity a zvyšovat tak kvalitu života svoji i celospolečenskou. Je potřeba získat důvěru určitého okruhu dárců a tím zajistit neziskové organizaci stabilitu a udržitelnost. (Pelikánová, 2018: 42)

V menších neziskových organizacích se fundraisingem zabývá zpravidla vedoucí, případně celé vedení. Větší organizace mají možnost využít služeb specialisty, fundraisera. V případě interního fundraisera se jedná o kmenového zaměstnance NNO, externí fundraiser je najatým specialistou. V ČR převažují interní fundraiseri. (Boukal, 2013: 37)

Při hledání fundraisera pro konkrétní organizaci je potřeba brát ohledy na to, jakým způsobem bude získávat zdroje. Ten, kdo bude většinu svého úsilí věnovat psaní projektů, musí umět myslet analyticky a v souvislostech, musí dodržovat termíny a měl by být schopen pracovat v týmu a pod tlakem. Člověk prodávající výrobky či služby potřebuje zejména vynikající prodejní dovednosti. A fundraiser, který se snaží získat firemní či individuální dárci, potřebuje výborné komunikační, vyjednávací a argumentační dovednosti, musí být empatický, ztotožněný s posláním organizace, měl by být schopen přenést nadšení na případného dárci a také musí být schopný vyrovnat se s odmítnutím, protože i ti nejlepší fundraiseri mají úspěšnost jen 5 – 10%. (Šedivý, 2011: 69 - 71)

Fundraising musí stát na určitých, i morálních, zásadách. Při jednání s potenciálním dárcem je v první řadě nutné získat jeho pozornost a identifikovat motivy, které ho mohou přimět k daru. Nezbytné je vždy uvádět pravdivé informace, vyjadřovat se jasně a žádat o přesnou částku na vymezený účel. Nelze se totiž spoléhat na to, že dárci sám nabídne organizaci podporu. (Pelikánová, 2018: 43)

Problém může nastat v případě, kdy je přijat zkušený fundraiser z jiné organizace, který část dárců „přetáhne“ s sebou. Tím nakonec poškodí nejen původního zaměstnavatele, ale i toho současného. Do podobné situace se dostává také externí fundraiser, pracující pro několik neziskových organizací. (Šedivý, 2011: 72)

Získávání zdrojů pro neziskové organizace je činnost velice náročná. Nestačí zajistit „nějaký“ zdroj. Pokud má být organizace opravdu úspěšná a stabilní, je potřeba zajistit vícezdrojové financování, aby například s bankrotem významného dáorce nepadla i nezisková organizace. Existuje několik druhů zdrojů, ze kterých může organizace čerpat. První možnost představují veřejné rozpočty, poté dárcovství, které je možné rozlišovat dále na firemní a individuální dárcovství a na prostředky získané od jiných organizací, zejména nadací a nadačních fondů. Dodatečné finance může NNO získat i vlastní činností - prodejem výrobků nebo služeb, pronájemem nemovitostí, finančním investováním nebo vybíráním členských příspěvků. Významné množství finančních prostředků je možné získat i ze zahraničí, především z fondů EU. (Skovajsa a kol., 2010: 158)

Stejně tak existuje i mnoho způsobů, jak získat podporu konkrétního zdroje. Mezi nejčastěji používané patří například veřejná sbírka, kde není předem znám okruh dárců, ale musí být určen veřejně prospěšný účel, na jehož pokrytí budou prostředky použity. Velice časté je telefonické oslovení dáorce. Touto metodou je možné oslovit větší množství případných přispěvatelů, než při osobním kontaktu. Zároveň ale může docházet k různým nedorozuměním pramenícím právě z neosobního kontaktu a k předčasnému zamítnutí podpory ze strany potenciálního dáorce. Podobně je možné charakterizovat i poštovní kampaň (ať už je realizována prostřednictvím klasické či elektronické pošty). Opět je touto cestou možné oslovit velké množství osob, žádost o poskytnutí příspěvku však musí být kvalitně graficky zpracována a jasně formulována. Dalšími možnostmi jsou osobní setkání, uspořádání benefiční akce, získání dalších členů a tedy i nových členských příspěvků, prodej vlastních výrobků nebo služeb, zpracování projektu spojeného s žádostí o dotaci, DMS, použití sdíleného marketingu nebo získání odkazu ze závěti. (Šedivý, 2011: 67 - 68; Pelikánová, 2018: 43)

## Veřejná správa

Mnoho neziskových organizací se zaměřuje na příjmy z veřejných rozpočtů, které jsou jejich hlavním zdrojem financování. Nejčastěji lze získat prostředky z rozpočtů ministerstev, krajských a místních rozpočtů a ze státních fondů. V rámci EU je možné požádat o spolufinancování projektů ze strukturálních a dalších fondů. (Boukal, 2013: 177)

Získat tímto způsobem finanční prostředky je možné pouze na základě důkladně zpracovaného projektu k vypsanému grantu, dotaci nebo veřejnému výběrovému řízení. Projekt musí splňovat všechny náležitosti předepsané veřejnou správou. (Šedivý, 2012: 47-48) Co se týče fondů EU, musí organizace zajistit dostatečné množství peněz z jiných zdrojů, protože jak již bylo uvedeno výše, jedná se většinou pouze o spolufinancování projektu, jen ve zcela výjimečných případech je získána částka na financování projektu v plné výši. (Boukal, 2013: 179)

Finanční prostředky z veřejných rozpočtů se řadí mezi tzv. potenciální zdroje, a to z toho důvodu, že na ně neziskové organizace nemají právní nárok. Pokud NNO dotaci z veřejného rozpočtu získá, většinou ji musí použít na předem schválený účel, hradit z ní jen stanovené nákladové položky a po ukončení projektu doložit vynaložení prostředků zpracováním závěrečné zprávy, jejíž součástí bývá i vyúčtování. (Pelikánová, 2018: 46-47)

Vláda České republiky každý rok schvaluje hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím. Usnesením č. 668 ze dne 17. října 2018 bylo schváleno 18 oblastí pro rok 2019. Přehled těchto okruhů i s předpokládaným objemem vynaložených finančních prostředků je uveden v tabulce č. 1.

V rámci těchto oblastí jsou určeny konkrétní dotační programy financované z rozpočtů jednotlivých ministerstev. Na webu každého ministerstva lze najít podmínky přijetí žádostí o dotaci od NNO. Fundraiser musí tyto výzvy aktivně vyhledávat a včas podávat žádosti se všemi předepsanými náležitostmi. Stejným způsobem lze získávat prostředky z krajských a místních rozpočtů, které se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Mezi státní fondy poskytující finanční zdroje i neziskovým organizacím patří Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury a Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie. (Boukal, 2013: 178)

Tabulka č. 1: Jednotlivé oblasti podpory NNO

Oblast podpory	Předpokládaný objem poskytnutých finančních prostředků v mil. Kč
Tělesná výchova a sport	4 459
Sociální služby	585
Kultura	468
Zahraniční aktivity	373
Děti a mládež	314
Vzdělávání a lidské zdroje	231
Protidrogová politika	216
Rodinná politika	150
Péče o zdraví a zdravotní prevence	141
Životní prostředí a udržitelný rozvoj	109
Národnostní menšiny	49
Rizikové chování	28
Romská menšina	28
Ostatní (nezařazené)	18
Ochrana spotřebitele	17
Rovné příležitosti žen a mužů	7
Bydlení	7
Boj s korupcí	4
<b>Celkem</b>	<b>7 204</b>

Zdroj: Úřad vlády ČR, vlastní zpracování

V odborné literatuře se vyskytují informace o dalším zdroji financování neziskových organizací, který je velice často využíván, nicméně není vykazován v účetnictví. Z toho důvodu je poměrně těžké takto získané zdroje vyčíslit. Jedná se o tzv. nepřímé zdroje. Charakteristické znaky těchto finančních i nefinančních prostředků jsou původ z veřejného sektoru a jejich nezobrazování v příjmech organizace. Nenavysují tedy příjmy, ale naopak se jedná o zdroje, které nemusí být vynaloženy na chod organizace a které jsou takto ušetřeny pro jiné využití. Do této kategorie jsou zahrnuty především odpuštěné nebo snížené

sankce či splátky závazků, pronájmy a prodej jiných služeb v symbolické ceně či poskytnuté zcela zdarma, osvobození od místních poplatků a možnost využití informačních prostředků veřejného sektoru k propagaci. Nejvýznamněji ovlivňují nepřímé zdroje financování malých organizací, kde by prostředky vynaložené na uvedené odpuštěné nebo zvýhodněné položky tvořily velkou část nákladů. (Špalek a kol., 2017: 60 – 70) Nejčastější forma takové podpory je poskytována jako možnost využít obecního rozhlasu, nástěnky a webových stránek pro propagaci. Druhý nejfrekventovanější způsob je pronájem nemovitostí, zápůjčka vybavení obce a čas zaměstnanců úřadu, které byly poskytnuty neziskové organizaci zdarma nebo za symbolickou cenu. (Prouzová in Špalek a kol., 2017: 63)

### **Ostatní instituce**

Jedná se o velmi různorodou skupinu subjektů, proto lze jen těžko identifikovat přesný postup pro získávání prostředků od těchto institucí. Fundraiser se musí individuálně připravit na každé jednání. Jako jinde i zde platí, že před žádostí o zdroje je vhodné zjistit co nejvíce informací o dané instituci i o konkrétním člověku, se kterým bude nezisková organizace jednat. (Šedivý, 2012: 55)

### **Individuální dárcovství**

Individuální dárcovství zatím není v České republice na vysoké úrovni. Hodnoty filantropie a altruismu byly dlouhou dobu zesměšňovány socialistickým vedením státu. Jejich existence byla v přímém rozporu se zájmy vládnoucí komunistické strany, protože pokládají základ zdravé společnosti prostřednictvím dobrých mezilidských vztahů a přímo tedy ovlivňují kvalitu života v dané zemi. Individuální dárcovství je stále vnímáno jako doplněk k nefungujícímu státnímu sociálnímu systému. (Frič, 2017: 6 - 7)

V následující tabulce č. 2 jsou uvedena data získaná z měření Gallup's World View World Poll v rámci Světového indexu dárcovství (WGI). Je vidět dlouhodobá sestupná tendence v podílu osob poskytujících dary neziskovým organizacím. Zajímavé je, že v rámci zemí Visegrádské čtyřky klesá tento podíl za posledních sedm let nejvíce právě v České republice. V Maďarsku a Polsku je situace spíše stabilizovaná a na Slovensku podíl dokonce vykazuje rostoucí tendenci. (Frič, 2017: 7)



Tabulka č. 2: Podíl občanů, kteří darovali peníze na dobročinné účely

Procentní podíl dárců na populaci	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ČR</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>18</b>
Maďarsko	22	20	26	21	24	20	16	17
Polsko	42	39	28	32	21	29	26	27
Slovensko	29	25	37	33	30	23	23	30

Zdroj: WGI 2010 – 2017 in Frič, 2017: 7, vlastní zpracování

Srovnání v rámci dalších evropských zemí také nevyznívá příliš pozitivně. Frič (2017: 10) uvádí, že se Česká republika již delší dobu pohybuje ve spodní části tabulky č. 3 podle indexu WGI v míře individuálního dárcovství.

Tabulka č. 3: Podíl občanů, kteří darovali v roce 2017 peníze na dobročinné účely

Podíl dárců na celkové populaci v %	2017
Velká Británie, Nizozemsko	64
Švédsko, Německo	55
Dánsko	54
Lucembursko, Rakousko	48
Finsko	37
Belgie	34
Španělsko	33
Slovinsko	32
Itálie, Francie	30
Chorvatsko	28
Rumunsko	24
Estonsko	22
Lotyšsko	20
<b>Česká republika</b>	<b>18</b>
Portugalsko	14
Řecko	10

Zdroj: WGI in Frič, 2017: 10, vlastní zpracování

Individuální dárcovství se liší od prostředků získávaných například z různých grantů zejména potřebou vybudovat s dárcem dlouhodobý, emocionální vztah. „*Nejdůležitějšími dárci jsou podporovatelé, kteří přispívají opakovaně, často, i kdyby to mělo být „jen“ prostřednictvím malých částek.*“ (Boukal, 2013: 78) Důvodem je špatná předvídatelnost této formy financování. Jediné pravidelné platby pocházejí právě od stálých dárců. (Frič, 2017: 11)

Pevný a dlouhodobý vztah je potřeba neustále udržovat a posouvat směrem k vzájemné důvěře (např. že darované prostředky budou řádně využity), proto musí fundraiser svůj čas rozdělovat mezi získávání dárců nových a mezi upevňování spolupráce s dárci stávajícími. Organizace by měla dodržovat tři základní principy, aby byla schopna přitáhnout k sobě významné a dlouhodobé sponzory. Těmito principy jsou transparentnost, otevřenost a efektivita. Součástí transparentního fungování organizace je zveřejňování informací o způsobu využití darů (prostředky je nutné využívat vždy v souladu s přáním dárce). Nástrojem, který toto usnadňuje je transparentní účet. Otevřenost znamená ochotu organizace zveřejňovat ve své výroční zprávě více informací, než kolik vyžaduje zákon. A konečně v rámci efektivit je potřeba zacházet se získanými zdroji tak, aby nedocházelo k plýtvání. (Boukal, 2013: 79)

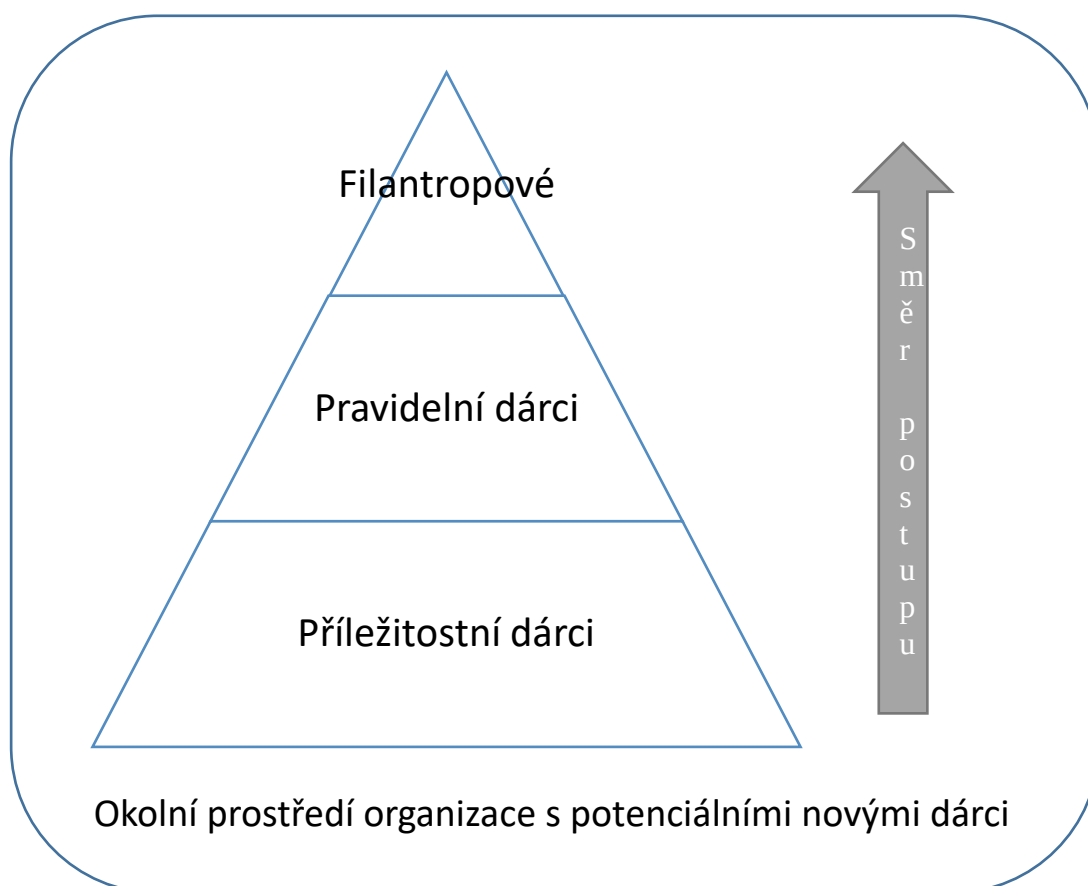
Jakékoliv negativní incidenty významně snižují individuální důvěru v neziskové organizace. Důvěra je však často „jen“ poškozena, nikoliv zcela zničena. Proto je velice důležité, aby nezisková organizace pochopila, jak k poškození došlo, zjednala nápravu a obnovila tak důvěru veřejnosti v ní samotnou. (Hou, 2017) Ztráta důvěryhodnosti organizace samozřejmě může vést až ke ztrátě významných dárců a ke konci celé neziskové organizace. Proto je tak důležité dodržovat výše uvedené principy.

Některé neziskové organizace se snaží bojovat proti nedůvěře ze strany individuálních dárců zveřejňováním veškerých informací o využití získaných prostředků. Existuje několik projektů, které mohou potenciálnímu dárci pomoci s výběrem té „správné“, spolehlivé neziskové organizace, kterou svými prostředky podpoří. Fórum dárců provozuje portály Daruj správně a Známkou kvality pro nadace a nadační fondy. Uvedené internetové stránky zveřejňují seznam spolehlivých organizací. Je zde ale jisté úskalí. Organizace je hodnocena pouze na základě informací, které sama předloží k registraci. (Vít, 2015: 43)

Nicméně musí splnit určitá kritéria, například fungovat alespoň jeden rok a zveřejňovat výroční a finanční zprávu. (Daruj správně, online) Asociace veřejně prospěšných organizací jako jediná používá k hodnocení neziskových organizací posudek od nezávislých odborníků. Výsledky jsou dostupné na portálu Značka spolehlivosti. Organizace může získat známku spolehlivosti na tři roky, poté je znovu přezkoumána. (Vít, 2015: 44) Otázkou je, zda jsou samotné NNO dostatečně informovány o této možnosti prezentace nebo zda jsou kritéria přísná, neboť na uvedeném portálu najde návštěvník seznam pouze 22 prověřených organizací. Mimo to jsou zde uvedeny i organizace, kterým byla známka spolehlivosti odňata, včetně sdělení důvodu, proč se tak stalo. (Značka spolehlivosti, online)

Získat pravidelného individuálního dárce je dlouhý a náročný proces. Na obrázku č. 2 je znázorněn ideální postup.

Obrázek č. 2: Pyramida individuálních dárců



Zdroj: Frič, 2017: 16, vlastní zpracování

Z pyramidy individuálních dárců také vyplývá, proč je pro NNO dobré zavést fundraisingové metody. Za prvé je jejich úkolem přitáhnout nového darce, za druhé z příležitostného darce učinit darce pravidelného, který se pohybuje v pyramidě směrem vzhůru a stává se pro organizaci stále významnějším. Platí zde tzv. Paretovo pravidlo – od 80% sponzorů z celkového počtu dárců, získá organizace 20 % celkových darů, od 20% zbylých dárců, získá 80 %. Jinými slovy řečeno – je potřeba vyvinout 80 % úsilí na získání pětiny zdrojů. Proč je to pro organizace výhodné a proč jsou ochotné toto úsilí vynaložit? Právě proto, že z dárců ve spodní části pyramidy se mohou při správné péči stát dárci trvalí. (Šedivý, 2012: 50)

### **Firemní dárci**

Ve světě je zcela běžnou praxí spolupráce podniků a NNO již od konce druhé světové války. V České republice je tento trend zpožděn díky politickému vývoji naší země. Ke spolupráci začalo docházet až po roce 1990 a stále ještě stojí spíše na počátku cesty. V dnešní době se spolupráce s NNO jeví velice prospěšná i pro podniky, protože zlepšuje jejich image a důvěryhodnost na veřejnosti. Stala se součástí tzv. společenské odpovědnosti firem (corporate social responsibility – CSR). Tyto společensky odpovědné firmy dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností podporují i aktivity vedoucí k sociálnímu rozvoji společnosti a k ochraně životního prostředí. (Boukal, 2013: 109-111)

Business Leaders Forum definuje společenskou odpovědnost jako „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají*“. (Co je CSR, online)

Charakteristické pro podniky hlásící se k CSR je, že nejsou orientovány pouze na zisk, ale zabývají se i sociálním rozvojem společnosti a ochranou životního prostředí. Veškeré aktivity podniku v rámci CSR jsou vykonávány dobrovolně a jsou realizovány dlouhodobě, a to i v době, kdy podnik čelí zhoršené ekonomické situaci. Do společenské odpovědnosti bývají zapojeny i jiné zainteresované strany, které mají na podnik výrazný vliv. Jestliže jsou veškeré činnosti vykonávány transparentně a mají trvalý charakter, přispívají ke zvýšení důvěryhodnosti firmy. Motivace firem podporovat neziskový sektor může být různá. Ekonomickým motivem bývá daňové zvýhodnění darovaných prostředků. Výhod ze

společenské odpovědnosti plyne však více. Kromě již uvedené vyšší důvěryhodnosti firmy se jedná o lepší image podniku, budování dobrého jména nebo o pozitivní odezvu okolí a možnost oslovit nové skupiny zákazníků. (Skovajsa a kol., 2010: 159; Co je CSR, online)

Podle Šedivého (2012: 51-53) většina velkých podniků NNO podporuje a postupně se začínají zapojovat i podniky malé a střední, i když se často zatím nejedná o systematické a pravidelné dárcovství. Pokud se fundraiser snaží získat firemního dárce, měl by si nejprve uvědomit, zda bude jednat s velkou korporací, kde je často schvalovací proces zdlouhavý, složitý a podílí se na něm několik osob, nebo s malým podnikem, kde je většinou potřeba přesvědčit k daru jedinou osobu, ať už se jedná o majitele či ředitele. Podle toho musí přizpůsobit strategii vyjednávání – kromě přesvědčovacích schopností a kvalitní osobní prezentace, bude potřeba do velké firmy přinést i pečlivě zpracovaný projekt a propagační materiály neziskové organizace.

### **Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy jsou samy neziskovými organizacemi. Zároveň jsou ale důležitými dárci pro neziskové organizace pracující přímo v terénu. Jednání o financování NNO z prostředků nadace bude mít podobné prvky, jako při jednání s úředníkem veřejné správy (vyznačuje se ale nižší mírou byrokracie), částečně se bude podobat jednání se zaměstnancem společensky odpovědné firmy. Pro získání peněz z tohoto zdroje je opět nutný pečlivě zpracovaný projekt. (Šedivý, 2012: 55)

Při žádosti o prostředky nadace či nadačního fondu je potřeba nejprve prostudovat poslání nadace a účel, za kterým byla založena. Nadace založená například k rozvoji kultury nebude podporovat projekty sociálního charakteru, ať už jsou zpracované sebekvalitněji. Fundraiser by měl ještě před kontaktováním konkrétní nadace prostudovat její poslání a zjistit, zda se prolíná s posláním NNO. Měl by si také vytvořit databázi nadací, které podporují oblast, v níž organizace operuje. Informace je možné získat z rejstříku nadací a nadačních fondů u příslušného krajského soudu. Pokud se NNO podaří získat podporu z tohoto zdroje, musí přesně dodržet podmínky čerpání, které nadace určí, jinak se vystavuje nebezpečí, že bude muset získané prostředky vrátit, což by mohlo vést až k likvidaci NNO.

Financování tímto způsobem je pro organizace výhodné, neboť příspěvky nepodléhají dani z příjmu. (Boukal, 2013: 134-143)

### **Příjmy z vlastní činnosti**

Tento způsob získávání zdrojů bývá v literatuře nazýván samofinancováním. Pro neziskové organizace je výhodné z toho důvodu, že se zdroji takto získanými mohou nakládat dle svého uvážení a nikoliv dle přání dárce.

Financování z vlastních zdrojů má několik forem. Mezi nejčastější patří prodej vlastních výrobků a služeb (např. výrobky chráněných dílen), vybírání členských příspěvků, příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (nevyužívané budovy, automobily, stroje atd. v majetku NNO), příjmy z nehmotného majetku (patenty, know-how, licence) a příjmy z úroků a jiných finančních aktivit. (Boukal, 2013: 151-153)

Jedná – li se o prodej vlastních produktů, zařazuje se tato činnost sice do fundraisingu, ale popisuje ji spíše marketing, neboť je uplatňován marketingový mix zaměřený na získání zákazníka. (Šedivý, 2012: 56)

V případě samofinancování prostřednictvím podnikání je nezbytné rozdělit aktivity realizované v rámci NNO na hlavní a vedlejší, někdy též doplňkovou, činnost. Hlavní činností se rozumí taková činnost, kvůli které byla organizace založena a díky níž má její existence smysl. Vedlejší činnost je taková, která podporuje činnost hlavní, bez ní nesmí být provozována a také ji nesmí převyšovat. Pomocí doplňkové činnosti se NNO snaží dosáhnout zisku, který bude moci použít na dofinancování činnosti hlavní. Jinými slovy podniká a je povinna dodržovat všechny právní normy jako běžný podnikající subjekt. (Kamenický, online)

Podnikání může pro organizaci znamenat relativně stálý zdroj finančních prostředků, je ale potřeba s těmito činnostmi začínat opatrně, aby neodváděly pozornost od realizace poslání organizace a plnění vytyčených cílů. Pro úspěšné zavedení podnikatelských aktivit do NNO je velice vhodné mít jasně definované poslání a strategii organizace včetně strategického plánu, zaměstnat osobu zkušenou v oblasti podnikání, pečlivě a správně vedené účetnictví a silné vedení organizace. (Boukal, 2013: 151-153)

Jiná situace nastává v případě, kdy klienti sociální služby částečně platí NNO za služby spadající pod hlavní činnosti. Záleží na právní formě NNO. Ústavy a obecně prospěšné společnosti mohou provozovat takové služby za úplatu za předpokladu, že dodržují zásadu předem určeného rovnocenného přístupu ke klientům. Nadace takové jednání nemají zákonem zakázané, ale zároveň se ani neočekává. Povolené a zakázané postupy jsou upraveny v zakládací listině. Nejméně přehledná situace nastává v tomto případě u spolků, které mají § 217/1 NOZ zakázané podnikání i jinou výdělečnou činnost jako hlavní činnost spolku. Někteří autoři se ale přiklání k názoru, že poskytnutí určité služby za úplatu není činěno za účelem dosažení zisku, ale z důvodu potřeby takové služby a z toho důvodu se na ní nehledí jako na podnikání ve smyslu NOZ. (Kamenický, online)

## **Fondy EU**

Již před vstupem ČR do Evropské unie, mohly neziskové organizace (a nejen ony) čerpat prostředky z tzv. fondů předvstupní pomoci – PHARE, ISPA, SAPARD. Od roku 2004, kdy naše země vstoupila do EU, mají české subjekty možnost získávat finanční zdroje i z dále popsanych strukturálních a investičních fondů. (Dotace – Fondy EU, online)

**Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)** podporuje modernizaci a přispívá k silnějšímu hospodářství v zaostávajících regionech. Zaměřuje se zejména na zlepšování infrastruktury (výstavba silnic, železnic, odtokových systémů, rekonstrukce sportovních areálů, elektronizace veřejné správy atd.) a na podporu vědy a výzkumu v regionu

**Evropský sociální fond (ESF)** podporuje neinvestiční projekty zaměřené na řešení nezaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů, pomáhá se zapojením znevýhodněných skupin občanů do společnosti i do pracovního procesu.

**Kohezní fond** neboli Fond soudržnosti je specializován na pomoc celým zemím. Napomáhá rozvoji chudých států, ne jen regionů. Z prostředků tohoto fondu je možné financovat velké infrastrukturní projekty z oblasti dopravy, ochrany životního prostředí a obnovitelných zdrojů energie. Typicky je z něj financována výstavba transevropských dopravních sítí.

**Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)** je finančním nástrojem řešícím společnou zemědělskou politiku. Cílem poskytnutí prostředků je zvýšit konkurenceschopnost zemědělství a lesnictví, zlepšit životní prostředí a kvalitu života na venkově a diverzifikovat hospodářskou strukturu venkova.

**Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)** je finančním nástrojem na podporu mořského i vnitrozemského rybolovu, spadajícího pod společnou rybářskou politiku. Hradit z něj lze modernizaci či likvidaci nevyhovujících plavidel, projekty zvyšující konkurenceschopnost nebo ochranu životního prostředí spojenou s aktivitami v rybářství.

Kromě strukturálních a investičních fondů se mohou neziskové organizace obrátit ještě na Fond solidarity, Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci nebo na komunitární programy.

**Fond solidarity (FS)** byl založen po povodních v roce 2002 pro rychlou pomoc postiženým zemím v případě velkých přírodních katastrof, prostředky jsou poskytnuty zemi, kde odhadovaná škoda přesahuje 0,6 % HDP. Z fondu jsou financovány i programy preventivních opatření proti přírodním katastrofám.

**Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci (EGF)** poskytuje pomoc zaměstnancům propuštěným kvůli globalizačním procesům, kdy například z důvodu přemístění výrobních kapacit mimo EU přijde o zaměstnání větší osob. (Dotace - Fondy EU, online)

Cílem **komunitárních programů** je podpora přeshraniční spolupráce subjektů z různých zemí při řešení společných projektů přesahujících regionální nebo i národní zájmy, například z oblasti vzdělávání a výzkumu, životního prostředí, zdraví, bezpečnosti apod. Finance nejsou určeny konkrétnímu členskému státu, ale jsou alokovány na daný program přímo z rozpočtu EU. Mezi nejznámější komunitární programy patří projekt Erasmus a Galileo. (Boukal, 2013: 179-180; Komunitární programy, online)

### **3.6.2 Marketing a prezentace neziskových organizací**

Se získáváním finančních prostředků velmi úzce souvisí i prezentace neziskových organizací. Pokud případní dárci netuší o existenci organizace, těžko mohou přispět na její



chod. Obecně lze předpokládat, že nejvíce zdrojů získá organizace, která vhodným a aktivním způsobem předkládá veřejnosti své poslání, cíle, stanoviska, myšlenky či požadavky. Presentace může probíhat jak teatrálním způsobem s použitím efektů, které umožňuje dnešní technika, tak skromně za pomoci obyčejného papíru. Presentovat může člověk sám, ve skupině, při osobním kontaktu i na dálku prostřednictvím telefonu či e-mailu. Každá organizace musí zvolit ten nejvhodnější způsob presentace s ohledem na své možnosti. (Medlíková, 2010 : 12)

Presentace organizace by měla být přímo propojena s jejím marketingem. V neziskovém sektoru nebyl původně marketing obvyklým prvkem. Se zvyšující se konkurencí však zájem o něj neustále roste. Organizace pochopily, že musí soutěžit a bojovat o dary a granty, stejně jako o klienty, jejichž potřeby se snaží uspokojit. Některé organizace začaly prodávat vlastní výrobky a služby, aby si zajistily dodatečné příjmy. Jiné zase získaly určitou úroveň sebeřízení a s tím zároveň i zodpovědnost za svůj rozpočet. To vše je umocňováno svobodou zákazníka vybrat si libovolnou organizaci, která poskytuje jím hledané služby. (Hannagan, 1992: 6)

Přesto mnohé neziskové organizace dodnes považují marketing za něco, co by mohlo poškodit jejich dobré jméno. Nejčastějším argumentem, proč je pro takové NNO marketing zbytečný, je tvrzení, že velmi dobře znají potřeby svých klientů. To ale nemusí být vždy pravda a navíc i v případě, že skutečně organizace zná potřeby svých klientů, může se pomocí marketingových nástrojů naučit s nimi například lépe komunikovat. (Bačuvčík, 2011:9; Drucker, 1994:57)

Drucker (1994: 55) píše, že *„je mnohem snazší Brooklynský most prodat, než ho někomu darovat.“* Pokud někdo nabízí něco zdarma, bude se potýkat s velikou nedůvěrou potenciálních zákazníků. Což je další z důvodů, proč může být dobře vedený marketing pro neziskové organizace velmi užitečný.

Jedním z častých omylů je přesvědčení, že NNO uspokojují pouze nejnižší lidské potřeby, tedy zejména ty fyziologické, a takové služby není potřeba speciálně nabízet. Klienti trpící nouzí si je najdou sami. Proto není nutné zavádět do organizace marketing. Zejména v oblasti sociálních služeb to je z velké části pravda, nicméně existuje i mnoho

jiných oborů, kde se jedná o vyšší úroveň potřeb či dokonce přání (touhu po určitém předmětu). Jako příklad lze uvést zlepšování pracovních podmínek pro zdravotně postižené osoby, nebo celou oblast kultury. Navíc tvrzení, že si klienti najdou cestu k pomoci sami, skrývá ještě jeden velký omyl. Ze začátku neziskové organizace skutečně většinou pracují pro malou skupinu osob, které ji na základě neformálních kontaktů najdou. S postupným růstem a profesionalizací organizace ale roste potřeba získávat klienty nové. Některé skupiny uživatelů sociálních služeb, například mentálně postižení, senioři či bezdomovci, si potřebné informace nedokáží vyhledat a je tedy nutné najít způsob, jak oslovit je samotné či jejich blízké. K tomu všemu zde samozřejmě působí i konkurence, která se snaží získat ty samé klienty. (Bačuvčík, 2011: 10-17)

Potřeba marketingu v neziskovém sektoru tedy vyvstává především z důvodu poskytování služeb v takové kvalitě a rozsahu, ve kterém vyhovují zákazníkovi. Vysoká kvalita služeb zároveň může přinést nové zdroje financování. Neziskové organizace mohou provádět marketingový výzkum pro zjištění potřeb veřejnosti a ty potom uspokojovat nejlépe, jak je to možné vzhledem k dostupným zdrojům. Dále potřebují veřejnosti sdělit, jaké služby poskytují. Všechny tyto činnosti jsou marketingovými aktivitami. (Hannagan, 1992: 29-30)

Vymezení přesné pozice marketingu v rámci neziskového sektoru není jednoduché. V literatuře se střetávají dva přístupy. Jeden tvrdí, že součástí marketingu neziskových organizací je i fundraising. Potom do marketingu patří nejen získávání klientů a „prodej“ služby, ale ve velké míře také vyhledávání a oslovování dárců. Tento přístup v našem prostředí reprezentuje například R. Bačuvčík nebo M. Vašítková. V tomto vymezení je specifikem marketingu neziskových organizací právě dvousložkový cílový trh a s tím související dva druhy používaných marketingových strategií. Jednou z nich je strategie „po proudu“, která se zaměřuje na sponzory a jejím cílem je získání finančních prostředků. Druhá je strategie „proti proudu“, jež je orientována na zákazníky – klienty, návštěvníky, publikum, atd. Každá z těchto skupin má jiná očekávání a zároveň vůči oběma má nezisková organizace zodpovědnost. Uživatelům je potřeba nabídnout prospěšnou, bezplatnou či cenově dostupnou službu, která bude klientům snadno přístupná a bude jim přinášet maximální možný užitek. Sponzor očekává hospodárné využití darovaných prostředků, spoluúčast na aktivitách organizace a v neposlední řadě chce získat společenský kredit

a uznání. (Vašítková, 2014: 219, 220) V praxi se ovšem ukazuje, že fundraising je mnohem širší disciplína než marketing. Šedivý (2011: 75) uvádí, že existence neziskových organizací je závislá na fundraisingu a marketingové nástroje jsou používány pouze v případě prodeje vlastních výrobků či služeb. Potom je používán standardní marketingový mix.

V každém případě však lze říci, že prostřednictvím marketingu musí být identifikovány potřeby klientů, což zároveň povede k rozvoji a zlepšování služeb či produktů a k vytvoření takové formy komunikace s vnějším prostředím, jejímž prostřednictvím bude možné sdělit veřejnosti poslání a účel organizace. (Hannagan, 1992: 29-30)

### **3.6.3 Public relations**

V překladu znamená public relations vztahy s veřejností. Dnes se velmi často ukrývá také pod zkratkou PR a jedná se o takové činnosti, které organizace cíleně provádí, aby si vytvořila dobrou pověst. Lze tedy říci, že PR pomáhá při prezentaci neziskové organizace. Mezi nejčastěji používané nástroje PR patří stanovení komunikační strategie organizace, nastavení firemní kultury, používání webových stránek, sociálních sítí a tištěných materiálů pro zviditelnění organizace, pořádání akcí pro klienty i veřejnost. Samozřejmostí by měla být také přímá komunikace s významnými partnery a vytváření vztahů s různými médii. Dále je potřeba si uvědomit, že každý zaměstnanec reprezentuje neziskovou organizaci navenek a může tímto způsobem významně ovlivňovat její dobré jméno, a to jak v pozitivním, tak v negativním směru. To je důvodem, proč by měl být každý pracovník seznámen a ideálně také ztotožněn s posláním organizace, s její komunikační strategií a s firemní kulturou. (Šedivý, 2011: 51)

### **3.6.4 Využití internetu v prostředí neziskových organizací**

V dnešní době je téměř nutností prezentovat organizaci i na internetu. Jak je již výše uvedeno, může to být formou webových stránek, či prostřednictvím sociálních sítí. Tímto způsobem je možné oslovit velké množství osob, ať už se jedná o případné klienty, či dárce.

Internet dává možnost komunikovat s lidmi po celém světě. Je ale potřeba si uvědomit i další specifické znaky internetové komunikace. Přestože v dnešní době není problém použít webkameru či mikrofon, většina uživatelů internetu dává stále přednost

psané formě. V tomto případě pak ale odpadá neverbální komunikace a metakomunikace – gesta, mimika, tón a hlasitost řeči a mnoho dalších aspektů mluveného projevu člověka zůstane skryta. Proto je nutné sdělení uveřejněná prostřednictvím internetu formulovat jasně a výstižně. Jako další specifikum internetové komunikace je třeba uvést anonymitu – uživatel se může stát kýmkoliv. (Divínová, 2005: 44)

Ze základních marketingových komunikačních forem lze v prostředí internetu nejlépe využít reklamu a PR. Při vytváření reklamy má NNO na výběr z velkého množství produktů jako je například textová reklama, videoreklama, reklama ve vyhledávacích a mnoho dalších specializovaných nástrojů. Podporovat PR je možné prostřednictvím uveřejňování tiskových zpráv či článků na webových stránkách organizace, v online médiích, v blozích. Své aktivity může NNO podpořit i prostřednictvím fotografií, odkazů či krátkých zpráv na sociálních sítích (např. Facebook). Některé služby nabízí i možnost umístění videa (v ČR je nejpoužívanější YouTube). Poměrně snadno využitelná je na internetu i podpora prodeje, a to pomocí různých věrnostních slev, soutěží, dárkových poukázek nebo zasíláním vzorků vlastních výrobků. Použití ostatních marketingových komunikačních forem v rámci internetu již není na první pohled tak výhodné, přesto se dá docílit zviditelnění organizace. Například osobní prodej nebo lobbying není možný v tradiční formě. Nicméně prostřednictvím e-mailu lze oslovit poměrně velké množství osob a lobbying je možné provádět stejně jako PR formou uveřejnění tiskových zpráv na webových stránkách nebo v diskuzních fórech. I sponzorství se dá aplikovat na prostředí internetu. Například firma zabývající se tvorbou webových stránek může pro NNO takové stránky zdarma vytvořit a získat prostor pro svoji vlastní reklamu na tomto webu. (Škarabelová, 2007: 108; Krutiš, 2008)

Rozvoj informačních a komunikačních technologií umožnil velké rozšíření počítačů a internetového připojení do většiny domácností vyspělého světa. Mladší generace tráví množství volného času na sociálních sítích a internetová komunikace se stala běžnou součástí života společnosti. Na tento trend musí reagovat všechny subjekty, ziskové i neziskové, jestliže chtějí být úspěšné.

## 4 Charakteristika prostředí

Plzeňský kraj se nachází v jihozápadní části České republiky, přímo sousedí se SRN a čtyřmi dalšími kraji ČR. Rozlohou se řadí na třetí místo v ČR, v počtu obyvatel je však až na devátém místě. Žije zde přibližně 587 tisíc obyvatel, což je asi 5,4 % populace celé republiky, a má druhou nejnižší hustotu osídlení v rámci republiky. Sídlní struktura je značně nevyvážená - na centrální město Plzeň s více než 30% obyvatel navazují většinou drobné venkovské obce. Charakteristická je absence středně velkých měst. V kraji působí čtyři vysoké školy. Nachází se zde veškerá občanská vybavenost, divadla, kina, galerie a muzea, množství hradů a zámků. Plzeň je centrem kulturních akcí a v roce 2015 se stala Evropským hlavním městem kultury. (Plzeňský kraj, online)

Kraj se podílí na tvorbě HDP ČR zhruba 5,1 % procenty. Podíl nezaměstnaných osob na produktivním obyvatelstvu (15 – 64 let) činí aktuálně 2,02 %, obecná míra nezaměstnanosti za rok 2018 byla ve výši pouhého 1,5 %. V roce 2017 podle ČSÚ vykázal Plzeňský kraj dokonce nejnižší nezaměstnanost v republice. Průměrná hrubá mzda dosáhla v roce 2018 v mezikrajském srovnání čtvrté nejvyšší hodnoty v ČR a v polovině roku 2019 činila 32 165 Kč. Z pohledu diplomové práce je zajímavá také statistika o počtu domácností připojených k vysokorychlostnímu internetu. Jejich počet se zvýšil z 67,5% v roce 2014 na 78,8% v roce 2017, což řadí Plzeňský kraj v mezikrajském srovnání též na čtvrté místo v republice. Vybavenost domácností internetem je zde v rámci ČR na nadprůměrné úrovni, a proto je smysluplné zkoumat prezentaci neziskových organizací i z hlediska využívání moderních technologií. (ČSÚ, online)

V roce 2014 bylo v České republice celkem 125 182 vybraných právních forem nestátních neziskových organizací, z toho v plzeňském kraji 6 936, což ho řadí na osmé místo v počtu NNO. Vezme-li se v úvahu nižší počet obyvatel kraje, pak jsou data již příznivější – v pořadí podle indexu na 100 tis. obyvatel se popisovaný kraj řadí na třetí místo za hlavní město Prahu a Jihočeský kraj, a to dle dat z let 2012 a 2013. (Prouzová, 2015)

V roce 2013 proběhl v ČR průzkum na téma „spolupráce krajů a neziskových organizací“. Šetření realizovala Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR). Cílem bylo zjistit, zda kraje spolupracují s nestátními neziskovými organizacemi a pokud ano, jakým způsobem tato spolupráce probíhá. Na základě bodování různých aspektů odrážejících míru kooperace krajů a NNO byl sestaven žebříček všech 14 krajů. Plzeňský

kraj se umístil spolu s Olomouckým krajem na děleném šestém místě. (Spolupráce krajů a NNO, 2014, online) Lze tedy předpokládat, že spolupráce s NNO je v kraji na průměrné úrovni. Proto byl Plzeňský kraj vybrán pro šetření v praktické části této práce.

### **Představení jednotlivých organizací**

Terénního šetření se zúčastnili čtyři nestátní neziskové organizace, dvě poskytující sociální služby a dvě z oblasti kultury. Tyto dva okruhy byly vybrány zcela záměrně. Sociální péče z toho důvodu, že je nezbytně potřebná a většinou se každý člověk dostane během svého života do situace, kdy některou ze služeb musí využít. Stát proto také podobné aktivity značně podporuje. Kulturní oblast byla pro terénní šetření vybrána z toho důvodu, že Plzeň byla v roce 2015 vyhlášena Evropským hlavním městem kultury a v rámci šetření bylo zjišťováno i to, zda se v Plzeňském kraji v souvislosti se získáním tohoto titulu změnilo financování kulturních projektů. Ze sociální sféry se šetření zúčastnila Diakonie ČCE a Motýl, z kulturní PaNaMo a Svět podle Jakuba.

**Diakonie Západ** je součástí Diakonie Českobratrské církve evangelické a má v ČR velmi dlouhou tradici. Fungovala v různých podobách již během První republiky. V padesátých letech byla její činnost zastavena nastupujícím totalitním režimem. Hned v roce 1989 ale navázala na předchozí činnost. Její obnovení přišlo již 1. července 1989 poté, co bylo její obnovení ústně schváleno totalitním režimem. Dnes se jedná o jednu z největších organizací v rámci české republiky. Je součástí nadnárodního celku Eurodiakonie a jejími partnery jsou organizace po celém světě. Diakonie Západ poskytuje mnoho služeb, které, dle vlastních slov organizace, poskytují pomoc tam, kde na to člověk sám nestačí. Poskytují pomoc lidem s těžkou poruchou autistického spektra, dále s mentálním i kombinovaným postižením. Další oblastí zájmu jsou jakkoliv ohrožené rodiny s dětmi, lidé nacházející se v krizové situaci, pěstounské rodiny i senioři. Kromě toho organizuje i preventivní programy pro školy i veřejnost.

Diakonie Západ také podporuje svoji činnost prostřednictvím sociálního podnikání. Založila dceřinou společnost Možnosti tu jsou o.p.s., kde zaměstnává osoby se zdravotním i mentálním postižením. Součástí tohoto sociálního podniku je ekozahrada Raková, kavárna Kačaba, síť secondhandů Secondhelp a projekt Zdravá svačina, který dodává občerstvení do školních bufetů a pro malé a střední firmy je schopen zajistit kompletní catering.

V regionu Plzeňského kraje působí Diakonie přesně 30 let a poskytuje 16 druhů služeb, které ročně pomáhají přibližně 3 500 uživatelů. (Diakonie Západ, online)

**Motýl, z.ú.** vznikl v roce 2004. Od té doby pomáhá zdravotně postiženým klientům a rodinám s dětmi se zdravotním postižením. Nedílnou součástí poslání organizace je i začleňování uvedených skupin do společnosti prostřednictvím dvou poskytovaných sociálních služeb – rané péče a sociálně terapeutických dílen. Motýl nabízí také další aktivity pro rodiny s dětmi, kterými jsou například rodičovské skupiny, volnočasové aktivity, ale i jednorázové či pobytové akce. (Motýl, online)

Pod zkratkou **PaNaMo** se skrývá „paleta nápadů a možností“. Jedná se o spolek působící v Plzeňském a Karlovarském kraji, který od svého vzniku v roce 2004 sdružuje lidi se zájmem o kulturní dění, osobnostní rozvoj a je též organizátorem vzdělávacích aktivit. V roce 2008 byl díky činnosti PaNaMa založen kulturní festival Divadelní léto pod plzeňským nebem, jehož základním úkolem je představit některou ze světových inscenací v kulisách historického jádra města Plzně. V rámci doprovodného programu lze pod širým nebem spatřit různé typy jevištního umění, například pantomimu, tanec, improvizaci atd. Spolek je zároveň členem místní akční skupiny sv. Jana z Nepomuku.

PaNaMo se věnuje také vzdělávacím aktivitám. Ve spolupráci s týmem pro kandidaturu na EHMK 2015 představil spolek v prostoru bývalého pivovaru Světovar projekt Světovaření, který prezentuje nejen kulinařské speciality ze všech koutů světa, ale také umění vztahující se ke kultuře dané země. V roce 2012 se zrodil další z festivalů pod záštitou PaNaMa – Můj život s... Každý ročník tohoto festivalu představuje veřejnosti prostřednictvím umění jedno téma (HIV/AIDS, stáří, závislost, rodina, paměť, poezie). Aktivity spolku směřují i k mladým lidem, a to zejména prostřednictvím dalšího vzdělávacího projektu Řemesla nás baví, jež má zvýšit zájem žáků základních škol o řemesla. V roce 2013 se podařilo otevřít uměleckou dílnu v Partolticích na Nepomucku, kde probíhají umělecké dílny pro veřejnost v rámci dalšího projektu s názvem Umění na dosah.

Rozsah činnosti spolku je neustále rozšiřován a dotýká se nejen kulturní, ale také sociální sféry (zejména prostřednictvím projektu Můj život s...). Poslední aktivitou PaNaMa je prozatím organizace příměstského tábora na téma Řemesla, který poprvé proběhl v roce 2016. (PaNaMo, online)

Nezisková organizace **Svět podle Jakuba** vznikla v roce 2010 jako občanské sdružení. Posláním sdružení je podpora studia a osobního rozvoje mladých hudebníků prostřednictvím sběru nápadů, vědomostí a zkušeností v oblasti hudby. Skrze netradiční projekty nachází tito mladí umělci své obecenstvo, otevírají nový pohled na hudbu jako univerzální jazyk a snaží se odhalit hluboký a skutečný prostor světa. Organizace se dlouhodobě snaží o záchranu vzácných barokních varhan v kostele sv. Barbory v Manětíně. Téměř každý rok realizuje také nový hudební projekt na určité téma, vždy související s barokní hudbou. Finanční prostředky na opravu varhan získává i díky projektu „Na paletě“. Jeho součástí je vytvoření obrazů několika výtvarníky z regionu, díla jsou poté vydražena a výtěžek darován na opravu varhan. Během kandidatury Plzně na Evropské hlavní město kultury 2015 vznikl díky organizaci Svět podle Jakuba projekt „5 řek“, jehož výsledkem byla symfonie o pěti větách inspirovaná plzeňskými řekami.

Za vznikem sdružení stojí neuvěřitelně silný, smutný, ale zároveň velmi a inspirující příběh. Podobné příběhy možná nejsou úplně běžnou součástí diplomových prací, zde ale považuje autorka textu za nutné ho ve velmi zkrácené podobě představit z důvodu pochopení smyslu existence neziskové organizace Svět podle Jakuba. Jakub byl talentovaným muzikantem. Hrál na trubku, vystudoval Plzeňskou konzervatoř a poté odjel na studia do USA. Zde ale tragicky zemřel v pouhých třiatvaceti letech poté, co ho srazil automobil. Občanské sdružení, které bude pomáhat podobně talentovaným hudebníkům v jejich začátcích, založili Jakubovi rodiče s vírou, že takto zůstane odkaz jejich syna stále živý. V organizaci pracují dobrovolně ve svém volném čase. (Svět podle Jakuba, online)



## **5 Terénní šetření**

Aby bylo možno naplnit cíle diplomové práce, bylo provedeno terénní šetření kvantitativního i kvalitativního rázu. V rámci kvantitativního šetření byl použit dotazník s uzavřenými i otevřenými otázkami. Tento dotazník byl umístěn na sociální síti, ale zároveň probíhalo šetření i přímým dotazováním v různých obcích Plzeňského kraje. Kvalitativní část průzkumu potom byla provedena formou polostandardizovaných rozhovorů se zástupci jednotlivých neziskových organizací.

### **5.1 Kvantitativní šetření**

Součástí kvantitativního šetření bude stanovení výzkumných hypotéz, na jejichž základě bude sestaven dotazník pro veřejnost. Data získaná terénním šetřením budou podrobena datové analýze a nakonec proběhne statistické vyhodnocení hypotéz.

#### **Stanovení hypotéz**

V rámci kvantitativního šetření budou stanoveny takové hypotézy, které povedou k pochopení ochoty pravidelně přispívat na dobročinné účely ze strany různě demograficky rozčleněného vzorku respondentů.

Základní hypotéza vychází z předpokladu, že věřící lidé jsou ochotnější přispívat pravidelně, a to z toho důvodu, že křesťanství je založeno na vzájemné solidaritě a pomoci bližním. Jak již bylo řečeno výše, na těchto základech vznikaly i první předchůdci neziskových organizací na českém území. Proto bude v rámci statistického vyhodnocení dotazníkového šetření ověřováno, zda jsou lidé hlásící se ke křesťanství stále ochotnější přispívat neziskovým organizacím než lidé nevěřící. Důvodem pro větší solidaritu křesťanů by mohl být i fakt, že velká část věřících lidí pracuje v neziskových organizacích se sociálním zaměřením a potkává se tedy často s nepříjemnými či krizovými životními situacemi klientů.

Základní hypotéza bude dále rozšířena o tři hypotézy vedlejší. První bude zjišťovat, zda existuje souvislost mezi vzděláním respondentů a ochotou přispívat pravidelně. Důvodem pro stanovení této hypotézy je předpoklad, že vzdělanější osoby vidí lépe okolní dění v souvislostech a také mívají vyšší příjmy, které jim umožňují podporovat dobročinné

aktivity. Druhá vedlejší hypotéza bude zkoumat, zda má na ochotu přispívat vliv věk respondentů. Předpokladem je, že mladší generace občanů ČR je více sžita s demokratickým politickým systémem a lépe chápe nutnost podporovat projekty, které sice nejsou ziskové, ale jsou potřebné. Dříve se o vše staral státní aparát a důsledky tohoto jednání mohou být stále ještě zakořeněné v mysli starších generací. Poslední hypotéza bude zkoumat, zda jsou ochotnější přispívat ženy, které jsou obecně považovány za empatičtější než muži a obzvláště sociální problémy mohou vnímat intenzivněji.

Pracovní hypotézy tedy budou stanoveny následovně:

H1: Existuje závislost mezi příslušností ke křesťanství a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím

h2: Existuje závislost mezi výší dosaženého vzdělání a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím

h3: Existuje závislost mezi věkem a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím

h4: Existuje závislost mezi pohlavím a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím

### **Přípravné práce**

Před samotným započítím šetření bylo potřeba celý průzkum důkladně připravit a definovat populaci a její vzorek, který se bude účastnit samotného terénního šetření. Poté provést pilotní studii pro zjištění, zda se informace o zkoumané problematice v takto stanovené populaci nachází. Dále bylo rozhodnuto o technice sběru dat, následovala konstrukce dotazníku a nakonec proběhl předvýzkum, jehož cílem bylo odhalit nejasnosti v otázkách.

Populací pro sběr dat bylo určeno obyvatelstvo Plzeňského kraje. Předem bylo stanoveno minimální množství sta respondentů pro kvantitativní šetření. V rámci pilotní studie bylo osloveno deset náhodně vybraných osob, díky kterým bylo zjišťováno povědomí o nestátním neziskovém sektoru v dané populaci. Devět z těchto dotázaných alespoň rámcově vědělo, co je nezisková organizace, dokázalo minimálně jednu jmenovat a šest

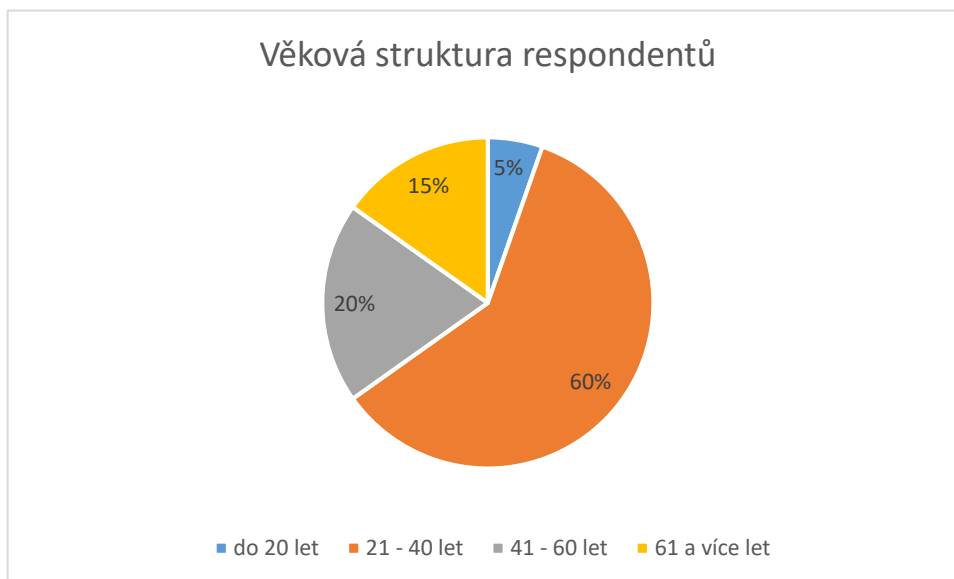
z nich již někdy takovou organizaci podpořilo. Proto bylo rozhodnuto, že informace o financování a propagaci NNO lze v určené populaci zkoumat.

Pro sběr dat byl vybrán dotazník. Ten byl následně vytvořen v návaznosti na formulované hypotézy tak, aby je bylo možno statisticky vyhodnotit a rozhodnout o jejich pravdivosti. Dotazník mimo to obsahoval i další otázky, jejichž cílem bylo zjistit, jaká forma propagace NNO je v očích veřejnosti nejpřijatelnější. Tyto informace pak byly následně použity pro doporučení jednotlivým neziskovým organizacím. Před samotným započítáním sběru dat byl ještě proveden předvýzkum. Zúčastnilo se ho 15 náhodně vybraných osob, které odpovídaly na předem připravené otázky dotazníku a poté hodnotily jednoznačnost a přípustnost otázek. V souladu s doporučeními a názory respondentů byly upraveny dvě otázky tak, aby jejich formulace zněla jasněji. Jedna otázka, která se týkala příjmu dotazovaných osob, musela být zcela vyškrtuta, neboť na ní většina zúčastněných odmítla odpovídat. Původně otázka zněla: Jaký je Váš hrubý příjem? Respondenti měli na výběr ze čtyř příjmových kategorií, z nichž jednu označili. Po úpravě otázka zněla: Je Váš hrubý příjem vyšší než průměrná mzda v kraji? Jako průměrný plat byla určena hodnota 32 165 Kč, kterou uvádí Český statistický úřad jako aktuální hodnotu pro Plzeňský kraj po druhém čtvrtletí roku 2019. Respondenti poté mohli vybírat pouze z odpovědí „ano“, či „ne“. Ani po této úpravě však dotazovaní nechtěli odpovídat a otázka tedy musela být odstraněna. Po úpravě dotazníku již následoval samotný sběr dat.

### **Sběr dat a datová analýza**

Sběr dat v rámci kvantitativního šetření proběhl přímým dotazováním v několika městech Plzeňského kraje, a to v Plzni, Klatovech, Přešticích, Třemošné a ve Starém Plzenci. Dále byl dotazník umístěn na sociální síti. Celkem na dotazník odpovědělo 112 respondentů, z čehož odpovědi na sociální síti tvořily zhruba třetinu. Sdílnější byly ženy, odpovědělo jich celkem 74, tedy 66,1%. Mužů se zúčastnilo 38 (33,9%).

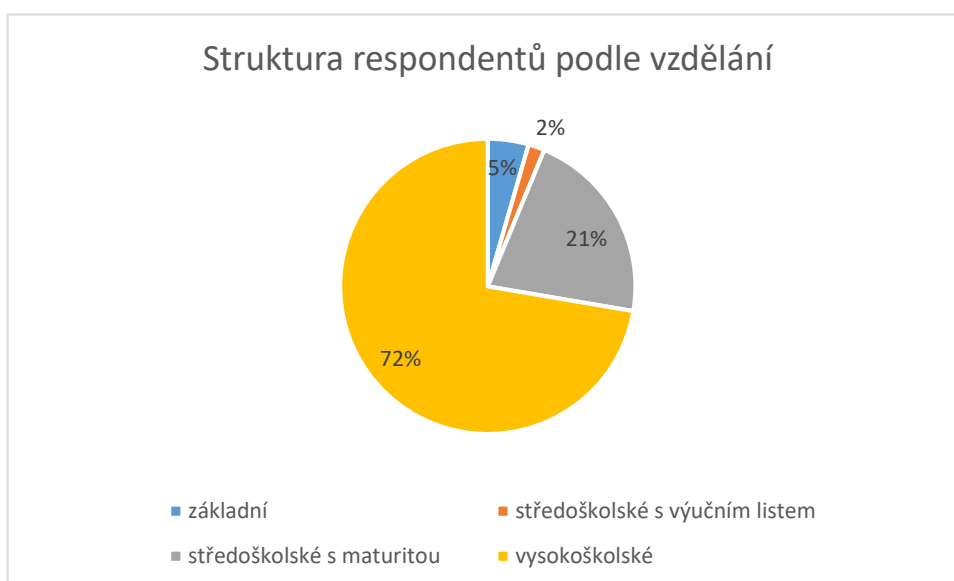
Graf č. 1: Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Při pohledu na graf věkové struktury dotazovaných osob je zřejmé, že většina (67 osob, 59,8%) patří do skupiny 21 – 40 let. Druhé největší zastoupení (22 respondentů, 19,6%) spadá do věkové kategorie 41 – 60 let, následuje kategorie 61 a více let, do které patří 15,2% (17 respondentů) všech odpovědí. Podařilo se získat i názor šesti osob ve věku do 20 let, což představuje zbývajících 5,4%.

Graf č. 2: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání je se 72,3% (81 odpovědí) nejvíce zastoupen vysokoškolský stupeň vzdělání, středoškolské vzdělání získalo celkem 23,2% dotazovaných (26), z čehož 24 osob (21,4%) ukončilo střední školu maturitní zkouškou a 2 respondenti (1,8%) získali výuční list. Poslední skupinou jsou osoby se základním vzděláním, které se na šetření podílely 4,5% (5 dotazovaných).

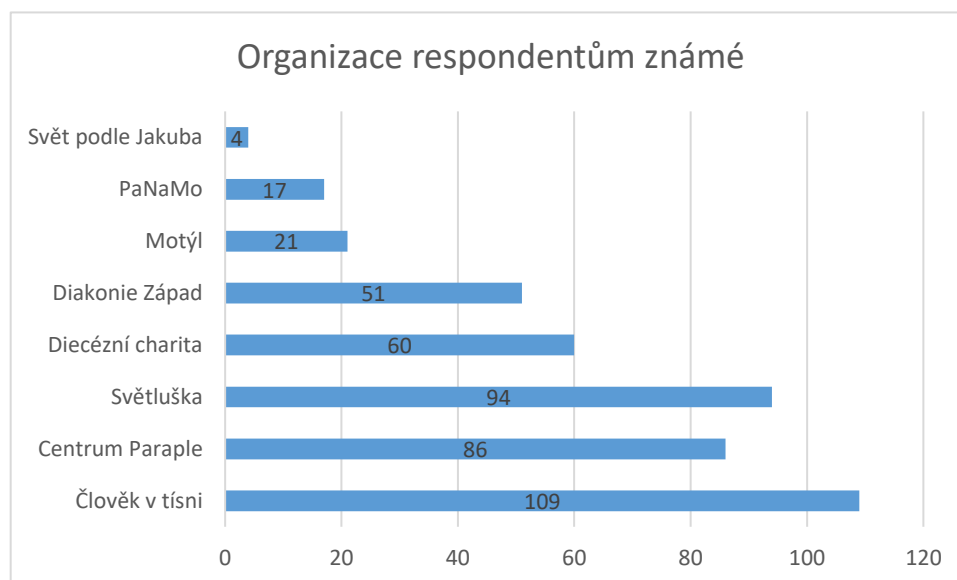
Česká republika je údajně ateistickou zemí. Proto byla do dotazníkového šetření zahrnuta i otázka, zda je respondent věřícím křesťanem, či nikoliv. Následně bylo v rámci hypotéz zkoumáno, zda jsou věřící lidé ochotnější přispívat pravidelně na dobročinné účely, než lidé nevěřící. Tato hypotéza byla vytvořena zcela logicky na základě historických vzorců chování. Základy neziskových organizací totiž byly skutečně položeny na křesťanských principech, jak již bylo uvedeno výše v kapitole o historii NNO na území ČR. Výsledky vycházející z této otázky skutečně nevyznívají z pohledu křesťanství příliš optimisticky – pouze 30 účastníků (26,8%) uvedlo, že jsou věřícími osobami.

Dále byl mezi respondenty zjišťován zájem o společenské akce organizované pro dobročinné účely. Většina dotazovaných, 62 osob (55,4%), uvedla, že se podobných příležitostí neúčastní, 50 respondentů (44,6%) odpovědělo, že na dobročinné akce chodí. Největší oblibě se těší kulturní akce – 22 dotázaných alespoň jednou za rok navštíví charitativní koncert či ples. Se 14 hlasy následují sportovní příležitosti, většinou bez konkrétního vymezení (pouze dvakrát uveden Běh Terryho Foxe). Čtyři dotazovaní se účastní nebo i pořádají charitativní trhy a jarmarky. Ostatní odpovědi jsou již zastoupeny pouze jednou – například Kavárna po tmě, charitativní bazárek pro psy, organizace Květinového dne v Plzni, nocleženy, akce na podporu postižených dětí a dva nezařaditelné názory, kde respondenti uvedli, že se účastní jakékoliv dobročinné akce, kterou stihnou. Mezi odpověďmi je velice překvapivá absence událostí podporujících ochranu životního prostředí a zvířat (pouze jednou uvedena pomoc pro útulky a jednou již zmíněný bazárek pro psy).

Pouze 5 (4,5%) dotazovaných osob uvedlo, že nezná žádnou neziskovou organizaci, jeden respondent na tuto otázku neodpověděl a všichni ostatní, tedy 106 osob (95,5%) odpovědělo, že alespoň jednu neziskovou organizaci zná. Následovala otevřená otázka, jaká organizace se jim vybaví jako první. Smyslem této otázky bylo ukázat, že většina lidí si

vzpomene na velké organizace, které vynakládají nemalé úsilí právě i na systematickou veřejnou prezentaci, díky které získávají prostředky na provoz snadněji. Tato domněnka se potvrdila. Nejčastěji si respondenti vzpomněli na Člověka v tísní, tuto odpověď uvedlo 29 dotazovaných. Ostatní organizace zazněly v podstatně menší míře – 7x Světluška, 6x Dobrý anděl, 5x Diakonie a Červený kříž, 4x Centrum Paraple, 3x Lékaři bez hranic a Motýl (z výše uvedených organizací je tato jediná regionální), 2x Amnesty International, Fond ohrožených dětí, Unicef, Diecézní charita, Junák, Svaz diabetiků ČR, Klub českých turistů a Český fotbalový svaz. Ostatní organizace byly uvedeny pouze jednou a jednalo se například o Sokol, Pomozte dětem, Teribear, Ledovec, Liga proti rakovině, Bílá pastelka, Pomocné tlapky, Kapka naděje atd. Je zřejmé, že se jedná většinou o velké organizace, které se snaží pracovat se stálými dárci a zároveň oslovovat nové, propagují své jméno v médiích a často jsou také veřejně podporovány některou z českých celebrit. Pro příklad je možné uvést spojení Světlušky se jménem Anety Langerové, Centra Paraple se Zdeňkem Svěrákem či Teribear s Terezou Maxovou. Výsledky vycházející z této otázky jsou podpořeny ještě otázkou následující, ve které měli dotazovaní označit z uvedených organizací ty, jež znají.

Graf č. 3: Organizace, které jsou respondentům známé

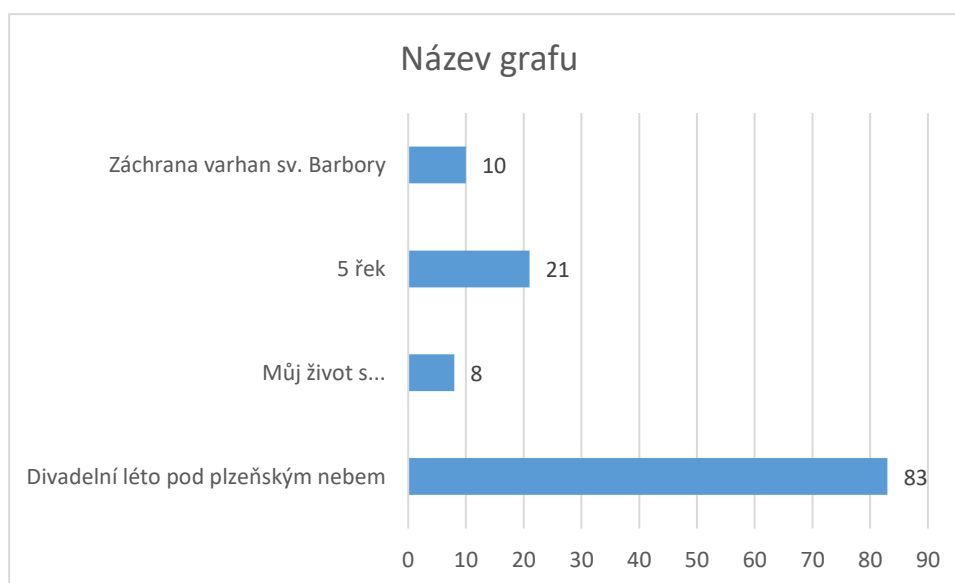


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V seznamu byly opět uvedeny velké organizace, často diskutované v médiích, a zároveň se zde nacházely i organizace regionální. Při pohledu na graf je možné opět konstatovat, že velké organizace jsou veřejnosti známější, přestože subjekty regionální

mnohdy sídlí přímo v místě bydliště dotazovaných osob. Organizaci Člověk v tísní zná 99,1%, Světlušku 85,5%, Centrum Paraple 78,2% respondentů. Všechny tyto NNO jsou velmi intenzivně propagovány, snaží se získávat nové dárce a záštitou nad nimi převzaly známé osobnosti. Církevní organizace v tomto směru lehce zaostávají, což je vidět i na výsledcích otázky. Diecézní charita i Diakonie Západ jsou organizace velké, pracují se svými trvalými i potencionálními donátory, ale jsou mnohem méně vidět ve veřejných médiích. Diecézní charitu zná 54,5% a diakonii Západ 46,4% respondentů. Menší regionální organizace dopadly hůře – o organizaci Motýl už někdy slyšelo 19,1%, PaNaMo zná 15,5% Svět podle Jakuba pouze 3,6% respondentů. Vzhledem k tomu, že poslední dvě jmenované organizace propagují spíše své projekty než jméno organizace, byla položena ještě otázka, jak známé jsou nejvýznamnější aktivity PaNaMa a Světa podle Jakuba. Dle následujícího grafu lze konstatovat, že Divadelní léto pod plzeňským nebem (organizace PaNaMo) je veřejnosti velice známé, protože o něm někdy slyšelo 74,1% respondentů. Projekt 5 řek (organizace Svět podle Jakuba), který byl jednou ze stěžejních součástí EHMK 2015, zná 18,6% dotázaných. Záchrana varhan sv. Barbory a festival Můj život s...již tak populární nejsou, povědomé připadají jen 7 – 8,9% účastníků dotazníkového šetření. Nicméně je vidět, že konkrétní projekty jsou skutečně mnohem známější, než samotné jméno pořádající NNO.

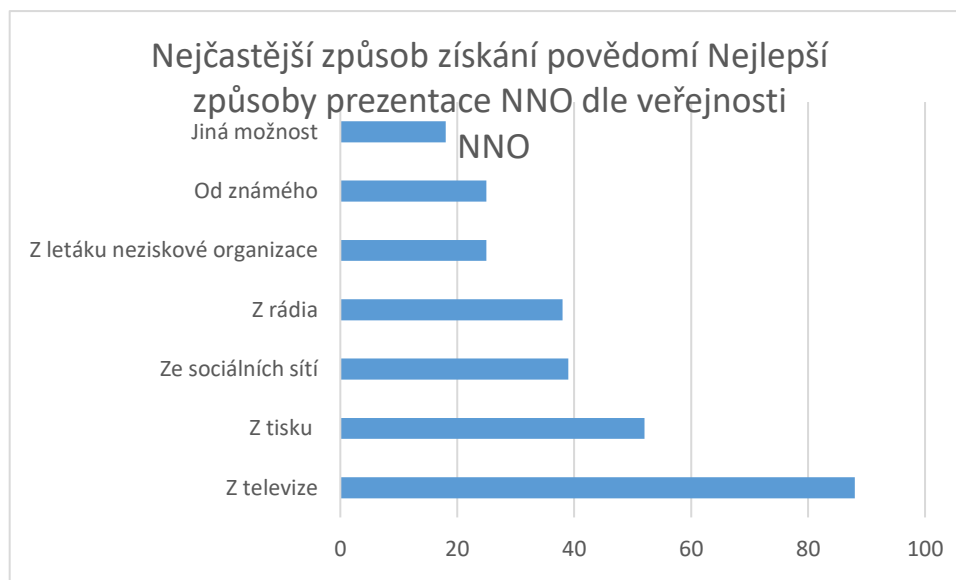
Graf č. 4: Kulturní projekty



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Další otázka směřovala k odhalení nejlepšího způsobu veřejné prezentace a respondenti mohli označit více odpovědí, případně připsat další možnost.

Graf č. 5: Jak respondenti nejčastěji získávají povědomí o NNO

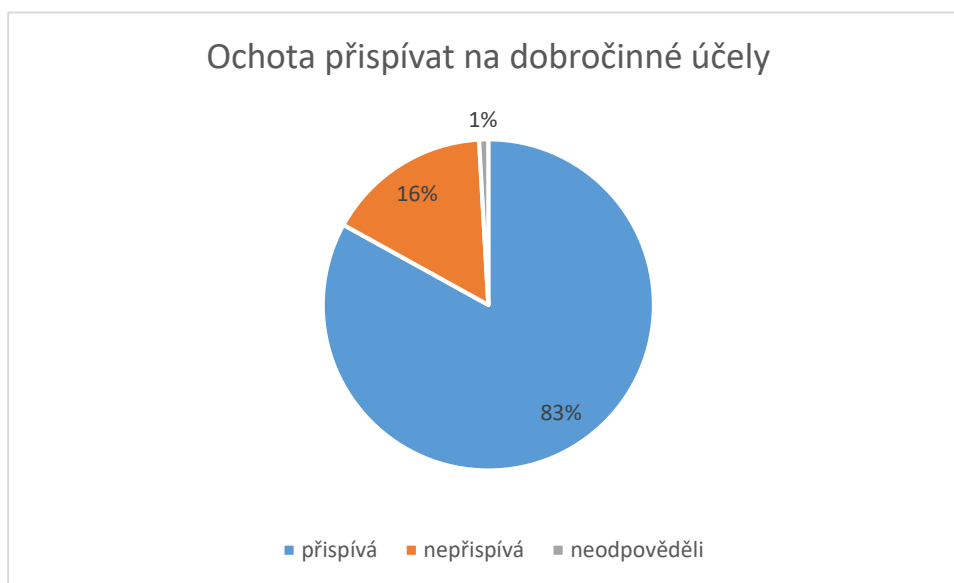


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Většina dotázaných se o výše uvedených organizacích dozvěděla z některého z masových médií: téměř 80% (88 osob) z televize, 46,8% (52 osob) z tisku, 35,1% (39 osob) ze sociálních sítí a 34,2% (38 osob) z rádia. Z ostatních možností se jeví jako účinné způsoby prezentace reference od známého a propagační letáky a billboardy neziskových organizací. Jako první kontakt s neziskovou organizací uvedlo tyto dvě možnosti shodně 25 osob, tedy 22,5%. Ostatní názory jsou zastoupeny většinou dvěma hlasy a lze mezi nimi najít různorodé způsoby seznámení se s konkrétními organizacemi. Jedná se o poznání v rámci pracovních povinností, během studia na sociální škole, z veřejné sbírky probíhající v ulicích, z katalogu sociálních služeb, z boxů na použité oblečení a jeden respondent uvedl i školní exkurzi ze střední školy.



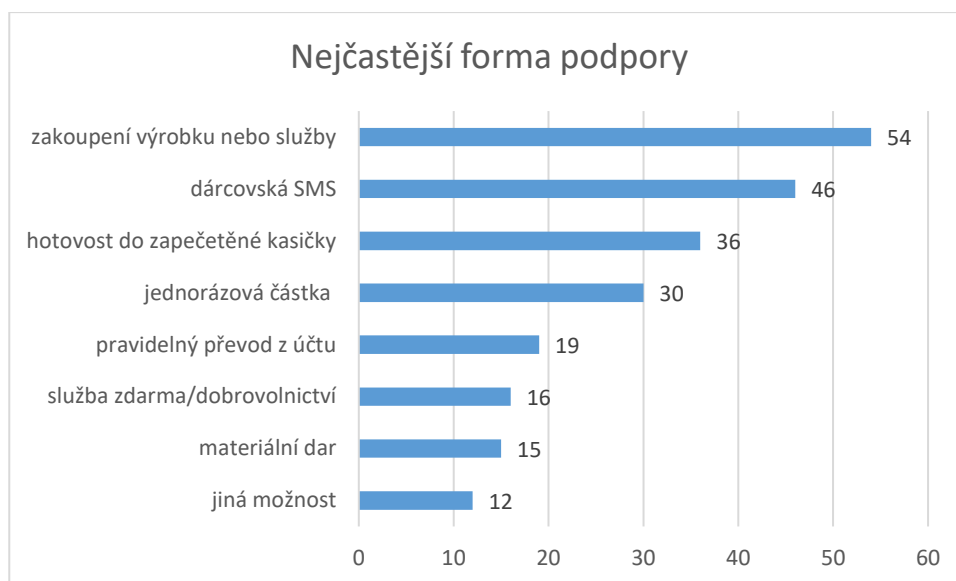
Graf č. 6: Ochota přispívat na dobročinné účely



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dále byla zjišťována ochota přispívat na dobročinné účely. Poměrně překvapivě odpovědělo 83% (93 osob) dotázaných, že dobročinné aktivity podporuje. V tomto směru ale mohlo dojít k ovlivnění výsledků šetření přímým kontaktem s respondentem, který raději označil kladnou odpověď, aby se uvedl v lepším světle. Pouze 16% (18 osob) dotázaných uvedlo, že na takové účely prostředky nevynakládá, a jeden respondent na otázku neodpověděl. Jako důvod, proč nepřispívají, uvedlo 8 účastníků šetření, že to nepovažuje za nutné (3 z nich řekli, že o sociálně slabé/vyloučené osoby se má postarat stát a ostatní aktivity neziskového sektoru nejsou k životu nepostradatelné), 6 respondentů nevěří, že poskytnuté prostředky budou opravdu použity na deklarované účely, 3 odpověděli, že na to nemají dostatečný příjem a jeden dotazovaný důvod neuvedl.

Graf č. 7: Nejčastější formy podpory NNO

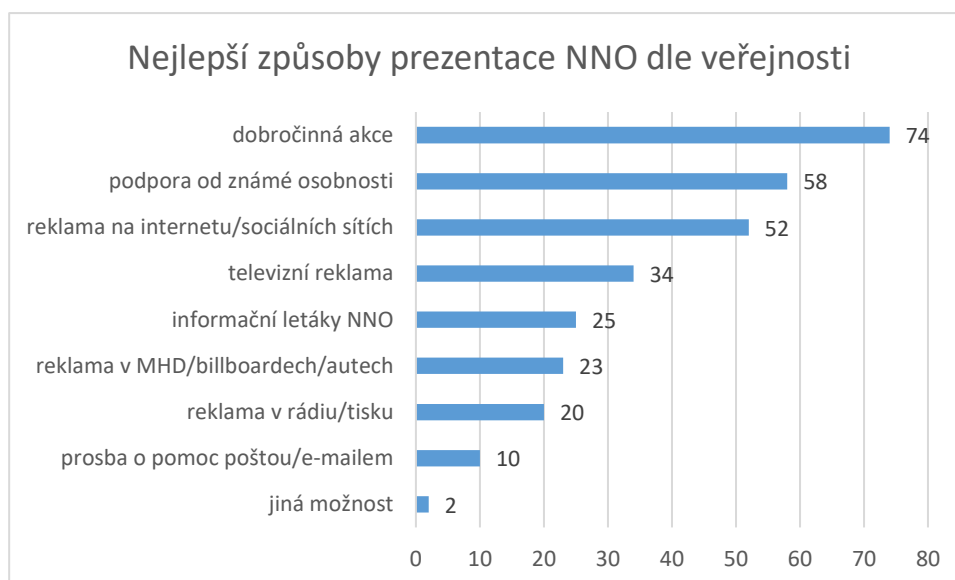


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Velice oblíbenou možností podpory je zakoupení výrobků nebo služeb. Touto formou pomáhá 58% (54 osob) respondentů, kteří uvedli, že na dobročinné účely přispívají. Z těchto 50 osob jich 16 pravidelně nakupuje výrobky či služby od stejné organizace. Dárcovskou SMS někdy poslalo 49,5% účastníků šetření (46 osob), z nich 11 posílá DMS pravidelně jedné nebo více organizacím. Jako důvod pro volbu této formy pomoci dotázaní převážně uváděli možnost podpořit malou částkou více projektů, které respondenti považují za důležité či zajímavé, a také fakt, že se mohou podílet na zvládnání neočekávaných událostí, např. přírodních katastrof. Do zapečetěné kasičky přispělo někdy 38,7% (36 osob) dotázaných, 32,3% (30 osob) posílá nepravidelně jednorázovou částku na účet různých organizací. Na otázku, proč neposílají malou částku pravidelně, odpověděli tito respondenti shodně, že se snaží reagovat na aktuální situaci ve společnosti (opět uváděny jako příklad přírodní katastrofy) a že se jim zdá důležité podporovat mnoho oblastí, ale nemají dostatečný příjem na pravidelné příspěvky všem těmto oblastem či projektům. Pravidelným převodem z účtu pomáhá celkem 19 osob, tedy 20,4%. Někteří dotazovaní podporují neziskové organizace materiálními dary (16%, 15 osob) a službou poskytnutou zdarma či dobrovolnou prací pro organizaci (17%, 16 osob). Z dalších možností podpory je zastoupena ještě čtyřmi hlasy účast na sportovních nebo kulturních akcích, třemi hlasy adopce na dálku, jedním

hlasem pak bezpříspěvkové dárčovství krve, organizování sbírky pro útulek, aukce v bazárku pro onkoláčky, Ježíškova vnučata a darování použitého oblečení.

Graf č. 8: Nejlepší způsoby prezentace NNO dle veřejnosti



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Za nejlepší způsob zviditelnění organizace považují dvě třetiny (74 osob) účastníků šetření pořádání veřejných dobročinných akcí podporujících daný subjekt či projekt. Nadpoloviční většina (51,7%, 58 osob) se také přiklání k názoru, že v prezentaci by měla organizaci pomáhat některá známá osobnost, 52 dotázaných (46,4%) se domnívá, že nejvhodnější je reklama na internetu či sociálních sítích, 34 (30,4%) respondentů vidí jako nejlepší možnost televizní reklamu. Velmi podobné výsledky nabízí pak další tři možnosti – okolo 20% účastníků šetření si myslí, že nejvhodnější formou prezentace jsou informační letáky organizace (25 hlasů), reklama na autech, v MHD či na plakátovacích plochách (23 hlasů) a reklama v rádiu či tisku (20 hlasů). Podle 10 lidí je nejlepší prosba o pomoc prostřednictvím pošty nebo e-mailu. Na tuto možnost několik dotázaných ale také reagovalo velmi negativně a uvedli, že takový způsob prezentace organizací je velmi obtěžuje. Jeden účastník šetření si myslí, že nejlepší reklamou je pro organizaci samotná její činnost a poslední odpověď zněla, že nejlepší je přímá prezentace.

## Statistické vyhodnocení dat

Data získaná během dotazníkového šetření budou použita na ověření správnosti předem stanovených pracovních hypotéz.

1) Ověřování správnosti hypotézy H1: Existuje závislost mezi příslušností ke křesťanství a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím

Tabulka č. 4: Skutečné četnosti znaku vztahující se k H1

Křesťan	Pravidelně přispívá		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	18	12	30
Ne	24	58	82
Celkem	42	70	112

Zdroj: dotazníkové šetření

Pro vyhodnocení správnosti hypotézy bude použit  $\chi^2$  test v kontingenční tabulce k x m.

Nulová hypotéza H0: Příslušnost ke křesťanství nemá vliv na ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

Nejprve budou určeny teoretické četnosti dle následujícího vzorce:

$$n_{0j} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$$

Tabulka č. 5: Teoretické četnosti znaku vztahující se k H1

11,25	18,75
30,75	51,25

Podle vzorce níže bude spočtena hodnota pro testování správnosti hypotézy:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(n_{ij} - n_{0j})^2}{n_{0j}}$$

$$\chi^2 = 8,85$$

$$\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$$

Vypočtená hodnota je vyšší než kritická hodnota, proto je na hladině významnosti 5% zamítnuta nulová hypotéza H0 a potvrzena hypotéza H1. Závěr je, že existuje statisticky významný vliv příslušnosti ke křesťanství na ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

Pro zjištění míry závislosti byl použit Pearsonův koeficient kontingence.

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = 0,27$$

Dle výsledku Pearsonova koeficientu se zde jedná o slabou závislost

2) Ověření správnosti hypotézy h2: Existuje závislost mezi výší dosaženého vzdělání a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

V tabulce jsou sloučeny kategorie středoškolské vzdělání s maturitou a středoškolské vzdělání s výučním listem, a to z toho důvodu, že středoškolské vzdělání s výučním listem uvedli v dotazníku jako nejvyšší dosažené vzdělání pouze dva respondenti. Nikdo nevedl vyšší odborné vzdělání.

Tabulka č. 6: Skutečné četnosti znaku

Vzdělání	Pravidelně přispívá		Celkem
	Ano	Ne	
Základní	1	4	5
Středoškolské	8	18	26
Vysokoškolské	33	48	81
Celkem	42	70	112

Zdroj: dotazníkové šetření

Nulová hypotéza h02: Dosažené vzdělání nemá vliv na ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

Tabulka č. 7: Teoretické četnosti znaku

1,875	3,125
9,75	16,25
30,375	50,625

$$\chi^2 = 1,518$$

$$\chi^2_{0,05(2)} = 5,99$$

Vypočtená hodnota je nižší než kritická hodnota, proto na hladině významnosti 5% zamítáme hypotézu h2 a přijímáme nulovou hypotézu. Dosažené vzdělání nemá vliv na ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

3) Ověřování hypotézy h3: Existuje závislost mezi věkem a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím

Tabulka č. 8: Skutečné četnosti znaku

Věk	Pravidelně přispívá		Celkem
	Ano	Ne	
do 20 let	1	5	6
21 – 40 let	28	39	67
41 – 60 let	12	10	22
61 a více let	1	16	17
Celkem	42	70	112

Zdroj: dotazníkové šetření

Nulová hypotéza h03: Věk nemá vliv na ochotu přispívat pravidelně neziskovým organizacím

Tabulka č. 9: Teoretické četnosti znaku

2,25	3,75
25,12	41,875
8,25	13,75
6,375	10,625

$$\chi^2 = 11,617$$

$$\chi^2_{0,05(3)} = 7,81$$

Vypočtená hodnota je vyšší než kritická hodnota, proto zamítáme nulovou hypotézu. Existuje statisticky významný vliv věku na ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

Pro zjištění míry závislosti proměnných byl opět použit Pearsonův koeficient kontingence.

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C = 0,307$$

Závislost proměnných je i zde poměrně slabá.

4) Ověřování hypotézy h4: Existuje závislost mezi pohlavím a ochotou pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

Tabulka č. 10: Skutečné četnosti znaku

Pohlaví	Pravidelně přispívá		Celkem
	Ano	Ne	
Žena	27	47	74
Muž	15	23	38
Celkem	42	70	112

Zdroj: dotazníkové šetření

Nulová hypotéza h40: Pohlaví respondenta nemá vliv na ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

Tabulka č. 11: Teoretické četnosti znaku

27,75	46,25
14,25	23,75

$$\chi^2 = 0,095$$

$$\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$$

Vypočtená hodnota je nižší než hodnota kritická, a proto na hladině významnosti 5% zamítáme hypotézu h4 a přijímáme nulovou hypotézu – pohlaví respondenta nemá vliv na jeho ochotu pravidelně přispívat neziskovým organizacím.

### **Shrnutí kvantitativního šetření**

Z dotazníkového šetření vyplynul nepříliš překvapivý fakt, že česká populace skutečně není příliš nakloněna křesťanské víře. Pouze 26,8% respondentů uvedlo, že je věřícím křesťanem. Dotaz byl položen z důvodu zjištění, zda jsou věřící lidé ochotnější přispívat na různé dobročinné aktivity. S přihlédnutím k faktu, že celý neziskový sektor v České republice je založen na křesťanských zásadách pomoci bližnímu a solidaritě, logickým výstupem průzkumu bylo potvrzení, že věřící lidé jsou ochotnější přispívat neziskovým organizacím. Ke stejnému výsledku dospěly výzkumy z mnoha zemí, například Bekkers a Schuyt (2008), Zasimova a Kolosnitsyna (2018) nebo García-Colín a Ruz (2016). Vliv věku na ochotu podporovat NNO zkoumali Schlegelmilch, Diamantopoulos a Love (1997), kteří zjistili, že po dosažení 65 klesá ochota darovat. Stejně tak šetření v této práci ukázalo vliv věku na dárcovství. Ve věkové kategorii 61 a více let byl nejmenší podíl dlouhodobých dárců ze všech zkoumaných intervalů. V souladu s výzkumem, který provedli García-Colín a Ruz (2016), bylo i zde zjištěno, že vzdělání neovlivňuje individuální dárcovství. Rozdílné výsledky byly zaznamenány u vlivu pohlaví. Výsledkem šetření v rámci této práce je nezávislost vlivu pohlaví na ochotě darovat. K opačným závěrům došly Yen (2002) a Zasimova a Kolosnitsyna (2018), kteří shledali ženy ochotnějšími k dárcovství.



Rozdílný výsledek zde mohl být způsoben přítomností tazatele při vyplňování dotazníku. Je možné, že někteří respondenti proto neuvedli pravdivé informace a zkreslili tím vypovídací hodnotu šetření.

Dobrou zprávou pro neziskové organizace je zjištění, že i česká ateistická společnost zřejmě dospěla do stavu, kdy alespoň určitá část populace chápe neziskový sektor jako užitečný a hodný podpory. Důvodem pro tato optimistická vyjádření je fakt, že se 55,4% respondentů účastní různých akcí na podporu dobročinných aktivit a 83% již někdy podpořilo neziskovou organizaci finančním darem, či dobrovolnou prací.

Mezi nejoblíbenější způsoby podpory patří zakoupení výrobků nebo služeb a posílání dárcovské SMS, neboli DMS. Využívána je i tzv. trvalá DMS. Dárce pak po dobu jednoho roku pravidelně posílá každý měsíc zvolenou částku na konkrétní projekt. Výhodou je dle respondentů možnost okamžitě reagovat na aktuální dění ve společnosti (např. s tsunami v roce 2004 byla spojena obrovská vlna DMS) a zároveň přispívat malou částkou. Oblíbenost DMS jistě pramení i z jednoduchosti – mobilní telefon má dnes téměř každý a poslat SMS obvykle není problém ani pro občany ze starších věkových kategorií. Na třetím místě ve způsobu podpory se objevil příspěvek do zapečetěné kasičky. Velká obliba dárcovských SMS a příspěvků do kasiček byla identifikována již u několika výzkumů, které proběhly v rámci České republiky. Například Špalek a kol. (2017: 23) uvádí, že těmito dvěma způsoby jsou v ČR získány největší objemy finančních prostředků a že Česká republika byla dokonce první zemí, kde byl projekt dárcovských SMS v roce 2004 zaveden.

Dlouhodobé pravidelné příspěvky dárců jsou na tom hůře než jednorázová podpora projektu či organizace. Pouze pětina osob pomáhá pravidelným převodem z účtu. Jako pravidelný byl v rámci výše zmíněného šetření určen příspěvek alespoň jednou ročně. Situace však není tak špatná, jak se na první pohled zdá – pravidelně podporují konkrétní organizaci i někteří z těch respondentů, kteří uvedli jako formu podpory nákup výrobků a služeb a DMS. Celkem tedy pravidelně přispívají necelé dvě pětiny všech dotázaných. Lze předpokládat, že pokud 83,8% dotazovaných již někdy neziskovou organizaci podpořilo, je zde značný nevyužitý potenciál učinit z občasných dárců trvalé, protože tito lidé mají zájem podporovat občanský sektor. Důvody, proč tak nečiní pravidelně, jsou různé. Drtivá většina

ale odpověděla, že kolem sebe vidí mnoho problémů, které by rádi podpořili, ale nemají dostatečný příjem na to, aby všechny dotovali.

Vůbec neziskovým organizacím nepřispívá pouze 16,2% dotázaných osob. Z nich největší podíl měli občané, kteří nepovažují za nutné tímto způsobem vynakládat prostředky (44,4%). Z nich ještě 16,6% je přesvědčeno, že o sociálně slabé skupiny se musí postarat stát a ostatní aktivity jako ochrana zvířat či kulturní projekty nejsou k životu nezbytné. Toto je zřejmě stále ještě přetrvávající historický vzorec chování z dob socialismu a je velice potěšující, že podobným způsobem odpověděli pouze 3 respondenti. Snaha velkých neziskových organizací měnit uvedené stereotypy v myšlení a chování českých občanů se pravděpodobně začíná vyplácet. Dalších 33,3% oslovených osob nevěří, že jejich prostředky budou opravdu využity na propagované účely. I z řad těch respondentů, kteří uvedli, že podporují nějaký konkrétní projekt či organizaci zazněla nedůvěra v účelné využití darovaných financí. Někteří se s tímto problémem ale vypořádali tak, že poskytli materiální dary nebo nakoupili výrobky od NNO.

V oblasti propagace bylo nejprve mezi veřejností zjišťováno obecné povědomí o občanském sektoru. Alespoň jednu neziskovou organizaci zná 95,5% dotázaných. V této části dotazníkového šetření bylo smyslem zjistit, zda jsou velké organizace respondentům známější a mají tedy výhodu při získávání prostředků na činnost. Tento trend se potvrdil, protože na otázku jaká organizace je napadne jako první, uvedla drtivá většina dotázaných některou z velkých organizací, často podporovaných známými osobnostmi. Nejlépe se pravděpodobně zviditelňuje Člověk v tísni, neboť tato odpověď zazněla celkem 29krát. Jediná regionální organizace, jejíž název byl zmíněn vícekrát, je Motýl. Což je velice zvláštní, vezmeme – li v úvahu, že zástupci této organizace uvedli, že o dárce se žádným způsobem nestarají a že individuální dary jsou pro ně velice malá část rozpočtu. Je ale potřeba dodat, že jejich auto je označeno velmi dobře viditelným způsobem a každá akce je propagována formou letáků vyvěšených na veřejných místech. Výhodnější postavení velkých organizací potvrdila i další otázka, která zjišťovala povědomí o organizacích uvedených v kvalitativní části šetření. Kromě těchto organizací byly v možnostech uvedeny i velké NNO. Výsledkem bylo, že organizace jako Člověk v tísni, Světluška, Centrum Paraple a Diecézní charita zná 54,5 – 99,1% dotázaných. Diakonie Západ je z organizací zapojených do kvalitativní části

šetření největší a také veřejnosti nejznámější. Téměř polovina respondentů ji označila jako jim známou.

Pro zjištění, která z forem propagace je nejúčinnější pro zviditelnění aktivit organizace na veřejnosti, bylo zjišťováno, jakým způsobem se respondenti nejčastěji dozvěděli o výše uvedených organizacích. Z této otázky vyplynul nepříliš překvapivý fakt, že největší moc v tomto směru mají masová média. Necelé čtyři pětiny se o činnosti konkrétní NNO dozvědělo z televize. To opět souvisí s větší povědomostí o velkých NNO, které mají i v tomto případě snazší cestu ke své propagaci. Menší organizace musí o toto privilegium nezřídka bojovat, přestože řeší lokálně důležité a mnohdy velmi palčivé otázky. Z tisku se o konkrétní neziskové organizaci dozvěděla necelá polovina respondentů. Velmi podobné výsledky byly zaznamenány u propagace formou zpráv v tisku a na sociálních sítích. Tímto způsobem se o činnosti NNO dozvědělo 34,2% – 35,1% dotázaných. Nejmenší účinek z nabídnutých možností má reference od známého nebo leták/billboard neziskové organizace.

Předmětem zkoumání byla i pro respondenty nejpřijatelnější možnost prezentace neziskových organizací vůči veřejnosti s přihlédnutím k omezeným zdrojům těchto subjektů. Nejvíce dotazovaných uvítá dobročinnou akci konanou ve prospěch konkrétní organizace či projektu. Další nejčastěji uváděnou možností je podpora od známé osobnosti. Většina dotazovaných uváděla, že tzv. VIP osobnosti si nemohou dovolit spojit své jméno s podvodnou organizací a proto je pro ně tato možnost propagace zárukou proti zneužití poskytnutých darů. Necelá polovina dotázaných považuje za nejlepší prezentaci formou sociálních sítí či reklamy na internetu. I přesto, že reklama v televizi je považována za velmi drahou možnost zviditelnění se, volilo tuto možnost 30,6% respondentů. V kombinaci s vyhodnocením předchozí otázky (80% účastníků šetření uvedlo jako prvokontakt s NNO televizi) je ale možné, že tato možnost přinese v celkovém výsledku více zdrojů než levnější způsoby prezentace. Problematická by mohla být prosba o pomoc prostřednictvím e-mailu či pošty. Tato forma zviditelnění se je značně využívána. Vzhledem k tomu, že tímto způsobem může nezisková organizace oslovit velké množství potenciálních dárců za krátký čas a s vynaložením poměrně nízkých nákladů, je logické, že je to oblíbený způsob komunikace se sponzorem. Jako nejlepší možnost propagace ji ale zvolilo jen 9% respondentů a někteří z ostatních dokonce velmi zdůrazňovali, že je podobné formy reklamy

velice obtěžují a že posílání prosb o pomoc prostřednictvím klasické pošty považují za zbytečné plýtvání penězi.

## 5.2 Kvalitativní šetření

Smyslem kvalitativního šetření bylo získat informace přímo od konkrétních neziskových organizací. Zjistit jejich postoje a používané metody k fundraisingu a prezentaci vůči veřejnosti. Otázky se týkaly i využívání moderních technologií, zejména webových stránek a sociálních sítí. Zároveň bylo zkoumáno, jestli velké organizace dělají více pro své zviditelnění, než organizace malé, regionální. Takto získané informace budou později porovnány a dány do souvislostí s výsledky kvantitativního šetření tak, aby bylo možné dosáhnout cíle diplomové práce.

Součástí kvalitativního výzkumu bylo zhodnocení uživatelské přívětivosti webových stránek a také analýza dostupných výročních zpráv.

Zástupcům vybraných organizací byly položeny následující otázky:

- 1) Co děláte pro to, aby o Vás veřejnost věděla? Jakým způsobem se prezentujete na veřejnosti?
- 2) Spolupracujete pravidelně s nějakými médii? Prezentujete se internetu nebo sociálních sítích?
- 3) Máte fundraisera? Pokud ne, kdo se ve Vaší organizaci zabývá získáváním zdrojů?
- 4) Snažíte se oslovovat potenciální dárci? Pracujete s pravidelnými dárci?
- 5) Jaká je struktura Vašeho financování (ve smyslu, zda se snažíte o vícezdrojové financování nebo převládá jeden zdroj)?
- 6) Co považujete za největší problémy/ překážky při získávání prostředků na činnost (kromě nedostatku financí)?
- 7) Jak hodnotíte dostupnost informací o financování ze strany Krajského úřadu Plzeňského kraje? Je komunikace na dostatečné úrovni?

Pro organizace v oblasti kultury byla připravena ještě jedna otázka, která souvisí právě pouze s kulturou, proto nebyla pokládána organizacím poskytujícím sociální služby:

8) Změnilo se z Vašeho pohledu něco v oblasti financování po roce 2015, kdy byla Plzeň Hlavním evropským městem kultury?

### **Postoje konkrétních oslovených NNO k jednotlivým oblastem**

V této části budou shrnuty informace získané od čtyř neziskových organizací, které působí v Plzeňském kraji. Dvě NNO poskytují sociální služby, dvě jsou z oblasti kultury. V každé kategorii je zastoupena jedna malá, regionální organizace a jedna větší organizace, jejíž působení přesahuje hranice Plzeňského kraje. V případě sociální oblasti je jeden z poskytovatelů, Diakonie Západ, dokonce součástí celorepublikového subjektu.

### **Prezentace organizace na veřejnosti**

#### **Diakonie Západ**

Na otázky odpovídala vedoucí oddělení PR a fundraisingu.

Pro prezentaci využíváme různé možnosti, které nejsou finančně zpoplatněné, protože pro naši organizaci je každá koruna dobrá - web, FB, spolupráce s médii – tisk, regionální TV, ale i spolupráce s úřady (MMP, KÚPK), kde jsme na některých akcích zveřejňováni. Také prostřednictvím charitativní sbírky Voda pomáhá, díky které zvyšujeme povědomí veřejnosti o naší organizaci a našich službách. Organizujeme Sbírkové dny, různé akce, o kterých se více dozvíte na internetových stránkách projektu Voda pomáhá. Dodržujeme diakonické PR zásady, mezi které se řadí i označení aut. Naše služby se prezentují prostřednictvím odborných seminářů, informačních letáků, informacemi na webu Diakonie Západ. Také se prezentujeme přímou prací s klienty a jejich spokojenost je ta nejlepší reklama. Naše služby jsou založeny na profesionální a odborné činnosti. Pravidelně mapujeme média nebo se reportáží a rozhovorů přímo účastníme.

#### **Motýl, z.ú.**

Na otázky odpovídala vedoucí rané péče.

Motýl se prezentuje prostřednictvím svých webových stránek a facebookového profilu, kam pravidelně umísťujeme příspěvky, občas využijeme i placené propagace. Objevujeme se na webech jako např. kudyznudy.cz, ententyky.cz, kamsdetmi.com, apod. Jezdíme autem, které je označeno viditelným logem organizace, pravidelně roznášíme informační letáky na smluvená místa a umísťujeme je i na tabule městského obvodu Plzeň 1. Často spolupracujeme s Českým rozhlasem, časopisem Plzeňská jednička a Plzeňským deníkem. Pokud je o nás napsán článek, nebo poskytujeme rozhovor, vždy se jedná o propagaci, kterou jsme si sami zařídili.

## **PaNaMo**

Na otázky odpovídala předsedkyně spolku.

Prezentujeme spíše jednotlivé projekty – Divadelní léto, Můj život s... atd. prostřednictvím mediální a PR kampaně (letáky, plakáty, hypercube, označená firemní dodávka...). Intenzivně spolupracujeme s médii i jednotlivými novináři, zveme je na programové akce, máme mediální partnery pro jednotlivé akce. Naše spolupráce s médii je velmi intenzivní zejména pro Divadelní léto, v uplynulých letech jsme měli přes dvě stě výstupů v médiích ročně. Jsou to zejména regionální média (Deník, MfD, Právo, ZAK TV, Český rozhlas, Radniční listy a další), ale začíná se nám dařit i u celostátních (ČTK, ČT, Lidové noviny, Respekt, Žena a život, Vlasta, Literární noviny a další). Každý z projektů má své www stránky a FB.

## **Svět podle Jakuba**

Na otázky odpovídali zakladatelé organizace.

Základní myšlenkou našeho spolku je podpořit studenty hudby v jejich růstu profesním i lidském, ukázat jim, že umění má hluboký a silný význam pro společnost a že ten dar, který dostali v podobě talentu, je počátkem jejich cesty – konkrétním posláním. To nás přivedlo ke hledání témat a přípravě projektů, ve kterých by se takový prostor a možnosti otevřely. Většina těchto projektů zapojuje tedy nejen samotné hudebníky či jiné umělce, ale také se zároveň propojuje s divákem a posluchačem. A to samozřejmě předpokládá propagaci nejen ve formě plakátů a pozvánek, ale také využití médií – rozhlasu, televize,

tištěných periodik i dalších. Vždy při nějakém větším projektu spolupracujeme s regionálním tiskem a ČRo Plzeň, občas také regionální TV či ČT. Informace dáváme také na naše webové stránky a na FB.

### **Analýza internetových stránek organizací z hlediska uživatelské přívětivosti**

Všechny čtyři uvedené organizace využívají ke své prezentaci webové stránky. V této části bude zhodnocena jejich obsahová stránka a přehlednost informací o službách, které jsou organizací poskytovány, či o projektech, jejichž uskutečnění je součástí činnosti konkrétní NNO.

#### **Diakonie Západ**

Webové stránky Diakonie Západ jsou velice přehledné a platí zde, že méně je někdy více. Na úvodní straně je výrazně umístěno poslání organizace a stručné vymezení cílových osob. Poté je zde několik záložek, které odkazují na další stránky. Z těch se návštěvník dozví, jak, komu a kde jsou služby poskytovány, jaká je otevírací doba jednotlivých zařízení a kontakty na konkrétní zaměstnance, kteří zde pracují. Velmi kladně hodnotím, že služby nejsou označeny oficiálními názvy používanými v rámci zákona o sociálních službách. To totiž může být pro některé potenciální klienty velice matoucí a nesrozumitelné. Naopak jsou nazvány poměrně jednoduchým a jasným způsobem. Například nízkoprahové zařízení pro děti a mládež je zde nazváno Klub pro děti a mládež. Pro upřesnění je v názvu vždy uvedena i cílová skupina dané služby. Kromě poskytovaných služeb jsou zde uvedeny velmi detailně popsané možnosti podpory a opět kontakty na jednotlivé zaměstnance, které je možno se v případě nejasností kontaktovat. Z hlavní stránky se zájemce dostane i na web projektu Voda pomáhá, kde je opět detailně popsán záměr a smysl projektu, kalendář akcí a další možnosti podpory. Po kliknutí na logo Diakonie se web vždy vrátí na úvodní stránku, odkud se lze dostat i na nabídku dceřiné společnosti Možnosti tu jsou o.p.s. Celkově jsou tyto internetové stránky velmi logicky a přehledně uspořádané a dávají jasné informace o poskytovaných službách a možnostech jak pro potenciální klienty, tak pro případné dárce a dobrovolníky. facebookový profil již zdaleka tak přehledný není, což je ale způsobeno standardizovanou podobou. Kladně hodnotím umístění velice zajímavých a poutavých propagačních videí a kalendář akcí projektu Voda pomáhá.

## **Motýl, z.ú.**

I Motýl má své internetové stránky profesionálně zpracované. Také zde platí, že potenciální klient či jeho blízcí snadno najdou veškeré potřebné informace o poskytovaných službách či kontakty na jednotlivé zaměstnance. Zajímavé je, že sama organizace se snaží formou krátké ankety zjišťovat, jak se o ní návštěvník webu dozvěděl. Kladně hodnotím i snahu informovat veřejnost o svých aktivitách prostřednictvím umístění informací na jiných internetových stránkách, například na serveru Kudy z nudy. facebookový profil je opět ve standardizované podobě, přehledně jsou zvýrazněny aktuální informace týkající se provozu a různých veřejných akcí.

## **PaNaMo**

Také tato organizace má profesionálně zpracované webové stránky, na kterých jsou opět přehledným způsobem uvedeny základní informace o organizaci, důležité kontakty, hlavní projekty i s případnými odkazy na samostatné stránky těchto projektů a partneři PaNaMa. Chybí pouze informace pro potenciální dárce, a tak jim nezbývá, než se obrátit na vedení organizace. Pod jménem PaNaMa nebyl nalezen facebookový profil, každý projekt má svůj vlastní, opět ve standardizované podobě. To je zcela v souladu s filozofií organizace, která se nesnaží prezentovat sebe, ale své projekty.

## **Svět podle Jakuba**

Webové stránky Světa podle Jakuba jsou zpracované nejen profesionálně, velice zajímavá je i grafická úprava. Hned při prvním pohledu je jasné, že se zde jedná o hudbu a kulturu. Na jednotlivých záložkách se návštěvník dozví vše podstatné o organizaci samotné včetně kontaktů, o uskutečněných a plánovaných projektech a také o mecenáších. Na webu je uvedeno i číslo transparentního účtu organizace, nicméně je poměrně těžké ho najít. Stejně jako u ostatních organizací i zde nabízí facebookový profil aktuální informace o plánovaných koncertech či jiných akcích, opět ve standardizované podobě. Dostupná jsou zde i videa.



## **Analýza regionálních médií**

Současně s šetřením na veřejnosti a rozhovory se zástupci NNO probíhala i analýza médií, převážně s regionální působností. Smyslem tohoto šetření bylo zjistit, zda se opravdu objevují zmínky o výše zmíněných organizacích.

Diakonie Západ je velmi často předmětem článků v Plzeňském deníku. Za rok 2018 a 2019 se objevili reportáže o její činnosti či o projektu Voda pomáhá v tomto periodiku hned osmkrát, stejné informace odvysílal dvakrát i Český rozhlas Plzeň. Radio Proglass natočilo o organizaci pořad k oslavám třiceti let od vzniku. Diakonie také byla předmětem jednoho z článků na serveru regionplzen.cz. Objevuje se ve vysílání České televize a regionální televize ZAK TV.

Motýl se za poslední rok objevil v listopadu 2018 ve vysílání Českého rozhlasu Plzeň, a to v souvislosti s nově otevřenými prostory pro sociálně terapeutické dílny.

PaNaMo propaguje na veřejnosti spíše své projekty. Vždy se začátkem nějakého projektu se objevují ve značném množství zprávy v Plzeňském deníku, Českém rozhlasu Plzeň, Radničních listech, regionální televizi ZAK TV a v mnoha dalších médiích, nejen místních. Reportáže o aktivitách spolku vysílá i Česká televize. V současné době je velmi frekventované téma oslav spojených s 30 lety od pádu socialistického režimu a v souvislosti s tímto významným datem je v médiích Plzeňského kraje znovu mnohonásobně skloňován i jeden z projektů PaNaMa a spolku Johan, který se jmenuje Zúročení a bude součástí oslav v Plzni.

Svět podle Jakuba prezentuje spíše své projekty a objevuje se poměrně často v různých médiích, velmi často v Plzeňském deníku (v srpnu 2018 i 2019). V letošním roce i v Mf dnes v souvislosti s novým projektem Z Dobřan až k Amazonce, na jaře se objevila zmínka i ve Zpravodajství České televize. Jak sami zakladatelé říkají, jejich aktivity překračují hranice města Plzeň. A to poměrně významným způsobem. Na koncertech dostávají příležitost i němečtí a belgičtí studenti hudby. Z toho důvodu se nelze divit, že se články o jejich organizaci objevily v roce 2019 i v časopisu Barokní poklady (vydaný v rámci projektu Barokní region Čechy - Bavorsko) a v bavorském listu Landkreis Schwandorf.

## **Získávání prostředků na činnost**

V této části budou uvedeny informace o financování a překážkách s ním spojených z pohledu samotných neziskových organizací. U neziskových organizací z oblasti kultury se jedna z otázek věnovala i pokračování financování na základě projektu Evropské hlavní město kultury 2015, jakožto významnému impulsu pro kulturní dění v regionu.

### **Diakonie Západ**

Máme fundraisera na částečný úvazek. V našem oddělení PR a fundraisingu sdílíme pracovní aktivity a na získávání prostředků se podílí celý tým. Je důležité interní PR, aby i ostatní zaměstnanci měli přehled o celkovém dění v organizaci. Financování je složeno z mnoha částí, např. individuální projekty, granty, veřejná sbírka, dary.

S dárci pravidelně pracujeme. Máme FR plán, podle kterého postupujeme. Využíváme Mailchimp pro rozesílky, dbáme zásad GDPR, pořádáme tzv. Večery pro radost, na kterých se setkáváme s našimi dárci a udržujeme s nimi osobní kontakt.

Překážek vznikajících při financování je mnoho, z mého pohledu je to nevědomost, mylný či nedostatečný názor veřejnosti na naši organizaci. Zaměňují si ji s podvodnými činnostmi jiných organizací, z kterého pramení neochota pomoci potřebným... Jsou to historické vzorce chování, které se snažíme krok za krokem opravovat.

### **Motýl, z.ú.**

Fundraisera nemáme, tuto pozici zastává paní ředitelka. To, že nemáme dostatek financí na pozici fundraisera považuji za jednu z největších překážek z pohledu financování naší organizace. Motýl je dotován převážně veřejnými zdroji, pár soukromých dárců máme, ale jde o náhodné kontakty. Vztahy s nimi nijak nerozvíjíme.

Poznámka autorky – dle informací na webových stránkách prošly ředitelka organizace a vedoucí rané péče ročním fundraisingovým kurzem.

## **PaNaMo**

Fundraisera nemáme, zatím se nám ho nepodařilo nalézt. Této práci se věnuje ředitelka festivalu a kolegyně, která se o partnery stará. Kontakty na nové partnery zprostředkovávají členové produkčního týmu. Nicméně se snažíme s dárci pracovat a s těmi pravidelnými budovat trvalé vztahy. Oslovujeme dárcce pro projekt Divadelní léto. Každoročně pořádáme večírek s poděkováním, kde jim prezentujeme nový ročník, předáváme CD s materiály ročníku předchozího.

Financování je projektové – vícezdrojové. U festivalu DL převládají zdroje vlastní, a to vstupné, dalšími zdroji jsou pak granty, dotace a finanční příspěvky a příjmy z reklamy. U menších aktivit převládají naopak příjmy z grantů a dotací.

Největším problémem v oblasti financování je, že se v posledních letech od kultury odklonila celá řada velkých organizací. To souvisí právě i s projektem EHMK 2015. Po tomto roce se radikálně snížila výše grantů a dotací. Obecně pozorujeme odklon od podpory kultury.

## **Svět podle Jakuba**

Specialistu na získávání financí nemáme, náš spolek má skutečně pouze tři trvale aktivní členy – jsme to my dva a naše dcera. Máme ale spřízněné duše, které občas poradí.

Když jsme v polovině roku 2010 založili náš spolek, nečekali jsme žádnou finanční pomoc od nikoho a snažili jsme se především získávat lidi, kteří by byli ochotni uvěřit stejně jako my, že je skutečně velice důležité pochopit správně hodnotu umění, hudby. Zpočátku jsme nutné náklady zvládali sami. Díky spolupráci s některými vzdělávacími institucemi a lidmi, kteří v nich pracovali, jsme byli postupně seznamováni s možnostmi získání finanční podpory od Magistrátu města Plzeň a postupně i Krajského úřadu Plzeňského kraje a dalších institucí. Tak se částečně začalo dařit také odměňovat umělce a další pomocníky v projektech. Téma, které se nám objevilo už na počátku roku 2011, byla záchrana vzácných barokních varhan v kostele sv. Barbory v Manětíně na Severním Plzeňsku. Kromě snahy upozornit na chátrající kostel se vzácným vybavením a varhanami přinesly koncerty a další akce pořádané nejen v kostele sv. Barbory také první finance na účet pro varhany, který jsme

zřídili. Takže benefiční akce přinášely první desítky tisíc, ale ty byly určeny rovnou jako základ sbírky na záchranu varhan – nesloužily pro financování samotných projektů. Velice zásadní pro rozšíření finanční sbírky byl projekt, který spolek rozvinul ve spolupráci se členy Unie výtvarných umělců Plzeň s názvem Na plzeňské paletě. Uskutečnily se už dva ročníky (2015 a 2018). Vždy se účastnilo okolo 70 výtvarníků, kteří vytvořili svá díla na spolkem darované malířské palety, spolek uskutečnil během roku několik výstav a několik aukcí, na kterých byly palety nabídnuty kupcům - neboli mecenášům manětínských varhan. Zájemce o koupi palet jsme získávali opět pomocí médií i osobními dopisy a osobním jednáním. S těmito dárci udržujeme, pokud je to možné, průběžně kontakt a zveme je na všechny akce spolku, obzvláště pak na ty, které jsou spojené se záchranou varhan.

V průběhu devítileté existence spolku jsme opakovaně získali granty od Magistrátu města Plzně, od Plzeňského kraje, ÚMO Plzeň 3, od organizace Plzeň 2015 v rámci projektu EHMK 2015, dostali jsme také drobnou podporu od města Manětín v rámci některé místní akce, poslední dva roky jsme spolupracovali se spolkem, jehož projekt je financován z evropských fondů, v jednom z projektů nám pomohla Nadace ČEZ. Spoluúcast, která je nutná při čerpání grantů, jsme v mnoho případech financovali z našich osobních příjmů, vkládáme také svoji práci a čas. Hodně pomáhají dobré vztahy s některými institucemi, které poskytují prostory pro projekty za sníženou cenu či zdarma nebo přátelské ceny některých služeb. Takže dnes určitě převládá financování projektů z veřejných peněz doplněné z vlastních zdrojů a drobnějších (ale podstatných) darů přátel. Žádné problémy při financování vlastně ani nevnímáme. Jsme rádi, že se nám daří získávat finanční prostředky na jednotlivé projekty, protože bez podpory bychom je už dávno nezvládli.

Aktivita našeho spolku tak trochu přesahuje prostor města Plzně, možná i z toho důvodu se pro nás stala zásadnější podpora od Plzeňského kraje, který po EHMK převzal a rozvíjí projekt Barokního festivalu, do jehož konceptu zapadají také naše projekty započaté už dříve v rámci záchran varhan. Myslíme, že tuto důvěru – pokud to tak můžeme nazvat - jsme získali také díky projektu 5 řek z roku 2015, který spadl do rámce EHMK a na jehož financování se podílel Plzeňský kraj společně s městem Plzeň, organizací Plzeň 2015 a dalšími.

## Struktura zdrojů a nákladů Diakonie Západ

Tabulka č. 12: Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2018 organizace Diakonie Západ

<b>NÁKLADY</b>	<b>Hlavní činnost</b>	<b>Vedlejší činnost</b>	<b>Celkem (v tis. Kč)</b>
Spotřebované nákupy a služby	20 780	0	20 780
Osobní náklady	62 547	0	62 547
Daně a poplatky	38	0	38
Ostatní náklady	773	0	773
Odpisy, prodaný majetek	2 338	0	2 338
Poskytnuté příspěvky	495	0	495
<b>Náklady celkem</b>	<b>86 971</b>	<b>0</b>	<b>86 971</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>Hlavní činnost</b>	<b>Vedlejší činnost</b>	<b>Celkem (v tis. Kč)</b>
Tržby za vlastní výkony a zboží	11 598	30	11 628
Úroky	39	0	39
Zúčtování fondů	1 651	0	1 651
Jiné ostatní výnosy	1 132	0	1 132
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8	0	8
Přijaté příspěvky a dary	2 085	0	2 085
Provozní dotace	70 429	0	70 429
<b>Výnosy celkem</b>	<b>86 942</b>	<b>30</b>	<b>86 972</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-29</b>	<b>30</b>	<b>1</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-29</b>	<b>30</b>	<b>1</b>

Zdroj: Výroční zpráva Diakonie Západ za rok 2018, vlastní zpracování

Největší položkou nákladů jsou osobní náklady, které tvoří téměř 72% všech nákladů. Spotřebované nákupy a služby se na nákladech podílí necelými 24% a odpisy 2,7%. Ostatní náklady společně tvoří 1,5%. Ze zdrojů je nejvyšší provozní dotace, jejíž podíl na celkových výnosech je 81%. Nezanedbatelnou položkou jsou i tržby za vlastní výrobky a služby. Jejich podíl na celkových výnosech činí 13,4%. Prostřednictvím darů a příspěvků získala Diakonie západ 2,4% svých zdrojů, z fondů a úroků plynulo 1,9% a ostatní položky

tvoří zbylých 1,3%. Z výkazu zisku a ztrát je patrné vícezdrojové financování. Přestože individuální dary nejsou zastoupeny velkým procentem, získala takto organizace více než dva miliony korun, které mohla použít na dofinancování služeb. Významnou položkou jsou tržby za výrobky a služby. Diakonie provozuje i vedlejší hospodářskou činnost, která zatím nepřináší vysoké finanční výnosy, nicméně i díky ní se organizace neocitla ve ztrátě.

#### Struktura zdrojů a nákladů Motýl, z.ú.

Tabulka č. 13: Výkaz zisku a ztrát k 31. 12. 2008 organizace Motýl, z.ú.

<b>NÁKLADY</b>	<b>Celkem (v tis. Kč)</b>
Spotřebované nákupy a nakupované služby	1 417
Osobní náklady	3 860
Daně a poplatky	6
Ostatní náklady	37
Odpisy, prodej majetku, tvorba a použ. rezerv	67
Poskytnuté příspěvky	2
<b>Náklady celkem</b>	<b>5 389</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>Celkem (v tis. Kč)</b>
Provozní dotace	4 196
Přijaté příspěvky	10
Tržby za vlastní výkony a za zboží	1 205
Ostatní výnosy	23
<b>Výnosy celkem</b>	<b>5 434</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>45</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>45</b>

Zdroj: Výroční zpráva organizace Motýl, z.ú. za rok 2018, vlastní zpracování

Z celkových nákladů opět zaujímají nejvyšší podíl osobní náklady, a to téměř 72%, spotřebované nákupy a nakupované služby pak 26,3%. Odpisy tvoří 1,2% a ostatní náklady necelé procento. Nejvyšší položkou výnosů je opět provozní dotace, tvořící 77,2%. Tržby z vlastních výrobků a služeb přináší 22,2% všech zdrojů. Ve výkazu zisků a ztrát se odráží i slova zástupkyně organizace, která uvedla, že se žádným zvláštním způsobem nesnaží získat individuální dary. Tyto příjmy tvoří pouze 0,2 % zdrojů. Vedlejší hospodářskou

činnost Motýl též nevykonává. Organizace se spoléhá na prostředky z veřejných rozpočtů, přesto alespoň formou tržeb za vlastní výrobky diferencuje své zdroje.

#### Struktura zdrojů a nákladů organizace PaNaMo

PaNaMo nezveřejňuje ve svých výročních zprávách účetní závěrku, nicméně součástí sbírky listin ve veřejném rejstříku tato závěrka je. I zde lze provést analýzu zdrojů a nákladů.

Tabulka č. 14: Výkaz zisků a ztrát k 31.12.2018 organizace PaNaMo

<b>NÁKLADY</b>	<b>Hlavní činnost</b>	<b>Vedlejší činnost</b>	<b>Celkem (v tis. Kč)</b>
Spotřebované nákupy a služby	4 176	59	4 235
Změny stavu zásob vl. činnosti	-3	0	-3
Osobní náklady	769	129	898
Daně a poplatky	16	0	16
Ostatní náklady	29	0	29
Odpisy, prodej majetku	29	0	29
Daň z příjmů	1	0	1
<b>Náklady celkem</b>	<b>5 027</b>	<b>188</b>	<b>5 215</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>Hlavní činnost</b>	<b>Vedlejší činnost</b>	<b>Celkem (v tis. Kč)</b>
Provozní dotace	835	0	835
Přijaté příspěvky	345	0	345
Tržby za vlastní výkony a za zboží	3 474	546	4 020
Ostatní výnosy	14	0	14
Tržby z prodeje majetku	1	0	1
<b>Výnosy celkem</b>	<b>4 669</b>	<b>546</b>	<b>5 215</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-347</b>	<b>358</b>	<b>11</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-358</b>	<b>358</b>	<b>0</b>

Zdroj: Účetní závěrka společnosti PaNaMo, vlastní zpracování

Na rozdíl od organizací z oblasti sociálních služeb, jsou zde nejvyšší položkou nákladů spotřebované nákupy a nakupované služby, které se na celkových nákladech podílí 81%. Osobní náklady tvoří pouze 17,2% z veškerých nákladů. Ostatní náklady jsou téměř zanedbatelné.

I ve struktuře zdrojů jsou patrné značné rozdíly od organizací ze sociální oblasti. Provozní dotace z veřejných zdrojů představuje pouze 16% veškerých výnosů. Nejpodstatnějším zdrojem financí jsou tržby za vlastní výkony a zboží, díky kterým získává PaNaMo 77% svých výnosů. Dary se podílí na celkových výnosech 6,6%. Největší část darů dostalo PaNaMo od společnosti Plzeňský Prazdroj v rámci grantového projektu NROS Prazdroj lidem (81%), zbytek od Nadace 700 let města Plzně a od Nadace Život Umělce. Je tedy vidět, že se PaNaMo snaží o vícezdrojové financování a že není závislé na dotacích z veřejných rozpočtů. Chybí pouze prostředky od jednotlivců, které jsou potenciálním dalším zdrojem, na který se může organizace zaměřit.

#### Struktura zdrojů a nákladů organizace Svět podle Jakuba

Svět podle Jakuba nezveřejňuje účetní závěrku, nicméně má zřízený transparentní účet, na kterém se dají zobrazit finanční toky za posledních dvanáct měsíců. Za uplynulý rok měla organizace veškeré finanční příjmy od jednotlivých dárců, součástí byly i tržby z prodeje obrazů v rámci jednoho z projektů. Jediným nákladem byla částka odeslaná na třetí etapu rekonstrukce varhan sv. Barbory. Veškeré náklady na tisk pozvánek a letáků hradí sponzoři. Ani osobní náklady tato organizace nemá, neboť zakladatelé a zároveň jediní zaměstnanci dělají veškeré činnosti dobrovolně a bez nároku na finanční odměnu. V posledním roce nezískala organizace žádnou dotaci z veřejných rozpočtů, v dřívějších letech ale byla takto spolufinancována. I zde lze tedy hovořit o vícezdrojovém financování organizace.

#### Nejčastější potíže spojené s financováním neziskových organizací

Na základě rozhovorů s představiteli neziskových organizací bude uvedeno několik specifických překážek, které považují za nejtěžší při financování svých služeb. Jeden z nejčastěji zmiňovaných problémů je podle neziskových organizací nedostatečná podpora ze strany politiků nebo jinak vlivných osob. Místo podpory jsou v poslední době



poskytovatelé služeb neustále napadáni, že pouze „drancují“ veřejné rozpočty. Jen zřídka se objeví jakákoliv kladná zmínka a uznání celospolečenského přínosu jejich práce. Neziskové organizace to považují za opravdu velký problém, protože podle nich mají slova politiků obrovský vliv a bez jejich podpory je celý sektor považován přinejmenším za zbytečný a nedůvěryhodný. Mnoho organizací se snaží proti těmto názorům bojovat například tím, že zpracovávají výroční zprávy a prochází audity, i když to po nich nepožaduje zákon. Problémem je také značná fluktuace zaměstnanců, které není možné v některých případech finančně motivovat. Kvalitní pracovníci pak velmi často odchází k větším poskytovatelům nebo do veřejné správy. To však může souviset s nedostatečně rozvinutým vícezdrojovým financováním. Pokud totiž prostředky pochází z velké části z veřejných zdrojů, bývají poskytovány účelově, tedy na konkrétní položky nákladů, a není možné z nich hradit například právě odměny zaměstnancům. S financováním z veřejných prostředků je navíc spojena další často zmiňovaná překážka – nadměrná administrativní zátěž související s projekty financovanými z dotací či evropských fondů. Pravidelně bývá problém s nejednoznačným výkladem uznatelných a neuznatelných nákladů, tedy identifikace položek, které lze z dotace hradit a které ne. Pravidla pro použití dotace bývají velice rozsáhlá, v řádu mnoha desítek stran, u operačních programů hrazených z evropských fondů i několik stovek stran. Pokud navíc nezisková organizace poskytuje službu současně ve více krajích ČR, může se stát, že každý kraj požaduje dodržování odlišných pravidel. Některá si mohou i vzájemně odporovat. Nedodržení pak může vést až k odvodu části dotace zpět instituci, která ji poskytla. Státní dotace jsou poskytovány jen na jeden rok, protože jsou vázané na státní rozpočet. To ale nedává organizacím v neziskovém sektoru dlouhodobou jistotu a stabilitu. Za překážku považují poskytovatelé také značně nepřehlednou a složitou situaci v daňových otázkách. Obtíží je jistě mnohem více, ale tyto byly zmiňovány nejčastěji a byly označeny jako nejzásadnější.

### **Spolupráce s Krajským úřadem Plzeňského kraje**

V rámci kvalitativního šetření byl zjišťován i postoj Krajského úřadu Plzeňského kraje (KÚPK) ke komunikaci a financování nestátních neziskových organizací. Rozhovor proběhl se zástupcem odboru kultury i odboru sociálních věcí. Oba uvedli, že každé dotační řízení je včas vyvěšeno na úřední desce ve fyzické i elektronické podobě. Součástí této zprávy jsou i veškeré informace potřebné pro správné podání žádosti a přílohy, které je nutné

doložit. Také jsou zde uvedené kontakty na odpovědné osoby, které mohou podat organizacím vysvětlení v případě nejasností. Odbor sociálních věcí navíc před každým dotačním řízením organizuje setkání se zástupci neziskových organizací, kde zopakuje nutné náležitosti žádosti, upozorní na nejčastější chyby a případně prodiskutuje se zájemci sporné či nejasné situace. Prezence z tohoto setkání jsou poté vystaveny na internetovém portálu úřadu. Kromě toho jsou na portálu během celého roku uveřejňovány i dotazy od neziskových organizací, které se týkají financování sociálních služeb, včetně doporučeného postupu řešení.

Obě organizace z oblasti sociálních služeb potvrdily dostupnost informací a ocenily možnost vyřešit s úředníky sporné situace. Celkově hodnotí komunikaci a spolupráci s úřadem kladně, žádost o dotaci ale považují za zbytečně administrativně složitou. Diakonie by uvítala větší zapojení do střednědobého plánování kraje. Zatím mají zástupci organizací jen poradní hlas. Motýl se nijak nesnaží participovat na plánování, je zcela zaneprázdněn realizací svého poslání. Kulturní organizace se mírně liší ve svých názorech. Obě též potvrdily dostupnost informací. Svět podle Jakuba považuje každou finanční podporu od úřadu za dodatečný zdroj, který nemusel přijít a který je důvodem k radosti. Celkově je organizace velmi spokojena s mírou spolupráce a komunikace s úřadem, oceňuje vstřícnost úředníků. PaNaMo je nespokojeno zejména s odklonem od financování kulturních projektů, ale komunikace s úřadem je dle slov jejich zástupce bezproblémová. Celkově tedy hodnotí spolupráci převážně kladně.

### **Shrnutí kvalitativního šetření**

Z výše uvedeného lze říci, že všechny popisované organizace se velice snaží propagovat svoji organizaci či projekty na veřejnosti. Všechny mají aktualizované internetové stránky, vždy se jedná o profesionálně zpracované weby. Nezapomínají ani na prezentaci v médiích. Některé organizace mají to štěstí, že jsou o nich napsány články bez výzev, některé si musí propagaci touto formou zařídit, ale kromě Motýla se všechny objevují jak v tisku, tak v rádiích či televizích. Z organizací z oblasti sociálních služeb se více prezentuje Diakonie Západ. Jedná se o velkou organizaci, která má možnost využít široké spektrum propagačních kanálů. Nicméně ani tak nezahálí a získává dodatečné zdroje prostřednictvím poměrně originálního projektu Voda pomáhá. Stánek s vodou od Diakonie

se objevuje na většině větších veřejných akcích v Plzeňském kraji, v ulicích Plzně je pořádána i sbírka. Motýl sice nevyužívá tak často možnost propagace prostřednictvím médií, nicméně letáky informující o aktivitách organizace jsou vždy viditelně umístěny na veřejných plochách a v MHD a také se o činnostech organizace dočtou návštěvníci internetových portálů pro trávení volného času s dětmi (kudyznudy.cz, kamsdetmi.com atd.). Obě tyto organizace používají logy označené automobily.

Obě organizace z oblasti kultury prezentují spíše své projekty a využívají k tomu opět všech dostupných možností – letáky, regionální tisk, televizní vysílání. PaNaMo propaguje své aktivity velmi intenzivně zejména v letním období v souvislosti s projektem Divadelní léto pod plzeňským nebem. Na různé programové akce jsou zváni jednotliví novináři i média, každý z projektů disponuje svými mediálními partnery, propagace probíhá i na velkoplošných reklamních plochách hypercube. Postavení hlediště v některém zákoutí historické části Plzně je též velmi viditelné a přitahuje pozornost veřejnosti. Svět podle Jakuba možná není tak intenzivně vidět, nicméně je to malá organizace, která pouze o třech lidech dokázala uspořádat úspěšné mezinárodní projekty. Není příliš známá běžnému občanovi, tam je ještě velký nevyužitý potenciál, v hudebních kruzích však tato nezisková organizace začíná být opravdovým pojmem. Jsou-li dotázáni studenti plzeňské konzervatoře, znají ji všichni (toto bylo empiricky vyzkoušeno – z 21 studentů všichni odpověděli, že je jim tato organizace známá). Letáky, které jsou vydávány vždy v souvislosti s konkrétními koncerty, bývají velice zajímavě graficky zpracované a poutají pozornost.

Všechny organizace používají ke své prezentaci moderní prostředky – zejména profesionálně zpracované webové stránky a profil na Facebooku. Subjektivně je nejpříjemnější web Diakonie Západ - nabízí ohromné množství informací, přesto je velice uživatelsky přívětivý, jednoduchý a přehledně uspořádaný. Tato organizace při tvorbě myslela nejen na klienty, ale také na případné dárce a dobrovolníky. Každý zde najde potřebnou informaci. Ale i ostatní organizace mají webové stránky kvalitně zpracované. Webová prezentace Světa podle Jakuba zaujme především svým grafickým zpracováním a přitom též nabízí veškeré potřebné informace.

V získávání zdrojů je situace poněkud méně optimistická. Fundraisera má pouze Diakonie Západ, což ale neznamená, že v ostatních organizacích se tímto nikdo nezabývá.

O pravidelné dárce se starají tři ze čtyř organizací – opět Diakonie a také PaNaMo, které pořádají pro tyto osoby, firmy a instituce různé děkovné akce. Obě organizace se také snaží aktivně získávat další donátory. Svět podle Jakuba má také pravidelné styky se svými mecenáši. Motýl vztahy s dárci žádným způsobem nerozvíjí. Zástupkyně Diakonie Západ také uvedla velice podstatnou věc, že o fundraisingových aktivitách informují všechny zaměstnance, aby měli přehled o celkovém dění. To je i z pohledu teorie, jak bylo uvedeno v kapitole o fundraisingu, velmi významná část získávání zdrojů. Organizace se pak navenek prezentuje konzistentně, což může některé osoby přesvědčit k podpoře takové NNO.

O vícezdrojové financování se snaží všechny uvedené organizace, ale podíl jednotlivých zdrojů je značně nevyvážený. Stejná zjištění uvádí i Frič (2017: 55). V sociální oblasti pochází většina prostředků z veřejných rozpočtů, zatímco kulturní organizace nejsou zdaleka tak závislé na veřejných zdrojích. Ke stejným výsledkům dospěl i rozsáhlý výzkum neziskových organizací iniciovaný Masarykovou univerzitou v Brně, který probíhal mezi lety 2008 a 2013. Podle tohoto výzkumu patří organizace z oblasti kultury a sportu k subjektům, které mají nejnižší úroveň veřejných příjmů. Naopak nejvyšší veřejné příjmy vykazují právě organizace z oblasti vzdělání, zdraví a sociálních služeb. To ale zároveň odráží fakt, že tyto organizace poskytují veřejné služby a často mají s veřejnými institucemi podepsány specifické smlouvy. Kulturní a sportovní organizace spíše uspokojují zájmy svých členů a umožňují volnočasové vyžití veřejnosti. (Špalek a kol., 2017: 45, 53)

Větší snaha o získání dodatečných zdrojů je patrná u dvou větších organizací, což je zcela v souladu s jinými výzkumy, které se uskutečnily v ČR. Frič (2017: 31, 32) také dospěl ke zjištění, že více se o získání individuálních darů snaží organizace střední a velké a zároveň organizace s vysokou mírou profesionalizace. U značně profesionalizovaných NNO také podle Friče převažují pravidelní dárce nad občasnými. V souvislosti s projektem Evropské hlavní město kultury 2015 byly před tímto datem značně navýšeny prostředky pro kulturní oblast, což napomohlo rozvoji těchto aktivit. Nyní však podle PaNaMa zdroje opět rapidně poklesly a organizace pociťuje odklon od kultury. I z toho důvodu je nutné získat nové dárce z řad firem či jednotlivců.

Tabulka č. 15: Stručné shrnutí sledovaných problémů

<b>Sledovaný problém/organizace</b>	<b>Diakonie Západ</b>	<b>Motýl</b>	<b>PaNaMo</b>	<b>Svět podle Jakuba</b>
<b>Prezentace v médiích</b>	Velmi často	Zřídka	Velmi často	Často
<b>Jiné formy prezentace</b>	Označená auta, odborné semináře, informační letáky, projekt Voda pomáhá	Označené auto, informační letáky, prezentace na portálech pro rodiny s dětmi	Označené auto, plakáty, hypercube, stavba hlediště v centru Plzně,	Plakáty, letáky, pozvánky stálým sponzorům
<b>Webové stránky a moderní technologie</b>	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Rozvíjení vztahů s dárci</b>	Ano	Ne	Ano	Ano
<b>Vícezdrojové financování</b>	Ano, nevyvážené	Ano, nevyvážené	Ano, nevyvážené	Ano, nevyvážené
<b>Závislost na veřejných rozpočtech</b>	Existenční	Existenční	Mírná	Nezávislost

Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky vyplývá jasná snaha organizací prezentovat své aktivity i diferencovat zdroje. Problém je v nevyvážené struktuře zdrojů a u NNO z oblasti sociálních služeb také vysoká míra závislosti na veřejných rozpočtech.

## 6 Výsledky a diskuze

Smyslem provedeného šetření bylo získat informace od obou zúčastněných skupin, zkombinovat je a vyvodit závěry v podobě ideální formy propagace, která přitáhne pozornost veřejnosti, přivede nové dárce a zároveň nezatíží přílišným způsobem rozpočet neziskové organizace. Celkovým výsledkem tedy bude zisk dalších zdrojů, v ideálním případě takových, které nebudou účelově vázané a subjekty neziskového sektoru s nimi budou moci nakládat dle svého uvážení.

K tématu účelově poskytovaných dotací je potřeba dodat, že město Plzeň se snaží vycházet vstřícně alespoň svým příspěvkovým organizacím a vyslyšelo jejich prosby. Počínaje rokem 2020 budou mít organizace schválený rozpočet v určité výši a budou moci podle potřeby rozdělit tyto prostředky mezi jednotlivé služby, na rozdíl od dotace z krajského rozpočtu, kde je stanovena částka na konkrétní službu a tato částka je ještě navíc účelově vázána na konkrétní nákladové položky.

### **Konkrétní doporučení jednotlivým organizacím**

Diakonie Západ se poměrně hodně snaží diferencovat své zdroje. I přes to je závislá na veřejných rozpočtech. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb, bude tento zdroj pravděpodobně ještě dlouhou dobu tím hlavním. Krok správným směrem je určitě projekt Voda pomáhá. Zatím nepřináší vysoké částky, což se ale může změnit. Stánek s vodou se objevuje v poslední době na každé větší veřejné akci v regionu a postupně se dostává do povědomí obyvatel Plzeňského kraje. Podnikání prostřednictvím dceřiné společnosti je také vhodným nástrojem pro zvýšení dalších zdrojů. Organizace zároveň prodává své výrobky. Tato část rozpočtu již nabývá na významu. Diakonii lze doporučit snad jen získání podpory některé ze známých osobností. Záštitu církevních představitelů bohužel v tomto směru zřejmě není dostatečná, přestože jejich bezúhonnost by měla být již z podstaty věci zcela jednoznačná a jejich společenský kredit vyšší než u celebrit. Opět se dostáváme k ateismu, který je prostoupen celou českou společností.

Motýl by se celkově měl zaměřit na vyšší diferenciaci zdrojů. Dříve se již organizaci podařilo získat podporu od velkých nadací, či nadačních fondů. Má tedy zkušenosti s žádostí o tyto prostředky. Zástupkyně organizace uvedla, že za největší problém považuje

nedostatek financí na fundraisera. Pokud by se Motýlovi podařilo znovu získat finance od některé z nadací, mohl by specialistu na získávání zdrojů zaměstnat. Správným krokem je prodej vlastních výrobků, který by se dal jistě nadále rozvíjet tak, aby přinesl více prostředků. V posledním roce se organizace poměrně málo objevovala v médiích. Veškerou podobnou propagaci si musí Motýl zařizovat sám. Důvodem je pravděpodobně velikost organizace. Potom je možné doporučit zapojení do většího (třeba i celorepublikového) projektu, ve kterém by se angažovalo více organizací s podobným posláním. Podobné akce přitahují pozornost médií a pokud bude navíc spojena s možností podpořit projekt prostřednictvím DMS nebo sbírkou do kasiček, určitě přinese další finance. Na svých webových stránkách dokonce Motýl nabízí zajímavou možnost podpory. Zájemci stačí pouze jednoduchá online registrace a z každého jeho nákupu jde část finančních prostředků zvolené organizaci, aniž by to pro podporovatele znamenalo další náklady. Přestože Motýl o individuální dárce žádným způsobem neusiluje, je veřejnosti poměrně známý. Zřejmě toho ale prozatím neumí využít. I to je důvod, proč by se měl pokusit získat finanční prostředky na fundraisera.

PaNaMo má poměrně dobře rozdělené zdroje mezi vlastní příjmy ze vstupného, z reklam a z veřejných rozpočtů. I prostřednictvím nadací získává nemalé finanční prostředky. Prezencí svých projektů také věnuje značné úsilí. Na billboardech a reklamních plochách hypercube propaguje i známé herce. Ti sice nepřevzali oficiálně záštitu nad projektem Divadelní léto, ale již jejich přítomnost je pro veřejnost přitažlivá. Jediný chybějící zdroj financí jsou individuální dary. Ty by mohla organizace získat například prostřednictvím informování obecnosti před každým představením o svých dalších projektech a možnostech jejich podpory. Touto cestou může oslovit velké množství osob bez vynaložení dodatečných nákladů a tuto výhodu je potřeba využít.

Projekty Světa podle Jakuba nejsou široké veřejnosti příliš známé. A to i přes to, že o spolku byla odvysílána reportáž v České televizi, často se o ní píše v tisku a plakáty zaujmou svým grafickým zpracováním. Důvodem užšího okruhu příznivců je pravděpodobně zvolený hudební žánr, který dnes není dostatečně populární. Přesto lze přitáhnout pozornost širší veřejnosti. Cestou by mohlo být získání uznávaného zpěváka nebo hudebníka, který by během koncertu vystoupil. I osobností z oblasti vážné hudby se mezi celebritami několik najde a možná by někdo z nich rád spojil své jméno se zajímavými projekty organizace a přispěl na záchranu vzácných varhan. Možnosti představit obecnostu

plánované projekty a vynaložení získaných prostředků se zakladatelé spolku snaží využít. Ve velké míře se ale jedná o stále stejné publikum, které je s projekty dobře seznámeno. Proto je potřeba přitáhnout pozornost dalších osob. Dalším potenciálním a momentálně nevyužívaným zdrojem jsou pro tuto organizaci finance poskytované nadacemi. Bylo by tedy vhodné prozkoumat i tuto možnost a pokusit se o získání některého z grantů na záchranu kulturních památek.

### **Obecná diskuze a doporučení**

Z šetření vyplynulo, že poměrně značné procento dotázaných je ochotno neziskovým organizacím přispět. Tato informace však mohla být zkreslena přítomností tazatelky při vyplňování dotazníku respondenty. Ostatní výzkumy provedené v posledních letech v ČR naznačují nižší čísla. Nelze je ale porovnat, neboť například Frič (2017) zjišťoval přispění za jeden měsíc. Tato diplomová práce určila jako pravidelnou podporu platbu provedenou alespoň jednou ročně. Výsledky se tedy pochopitelně velmi rozcházejí. Na samotných NNO je, aby z občasných dárců učinily sponzory pravidelné. Noví dárci, kteří momentálně nepřispívají, neboť nevěří, že jejich peníze budou opravdu vynaloženy na deklarovaný účel, by se možná dali získat prodejem výrobků a služeb ze strany NNO. Pokud si například objednájí zahradnické služby u organizace zaměstnávající mentálně či jinak postižené osoby, je jasné, že minimálně určitá část vynaložených prostředků skutečně připadne těmto znevýhodněným skupinám. Organizace se snaží k tomuto problému přistupovat konstruktivně jiným způsobem – pro maximální transparentnost prochází auditem, zpracovávají výroční zprávy nebo zavádí transparentní účty. Nedostatečná je ale zřejmě informovanost o těchto vhodných krocích. Dle výzkumu, který provedla agentura STEM v roce 2015 (Frič, 2017: 11), je totiž většina respondentů přesvědčena, že neziskové organizace často zneužívají prostředky, které mají k dispozici.

Frič (2017: 35) také v rámci svého výzkumu zjistil, že podle NNO klesá význam anonymního individuálního dárcovství. To je možná chyba, vezmeme-li v úvahu, že u veřejnosti jsou naopak DMS a sbírky do kasiček velice oblíbenou formou podpory. Nicméně dle Fričova výzkumu zhruba třetina oslovených organizací platbu prostřednictvím DMS umožňuje a polovina sbírá hotovost do kasičky. Nejčastěji nabízenou možností je jednorázový převod na bankovní účet organizace. Podle šetření v této diplomové práci je ale



možnost jednorázového bankovního převodu využívána pouze asi třetinou respondentů, kteří uvedli, že NNO podporují.

Obecná doporučení k prezentaci neziskových organizací jsou následující. Vytrvat v propagaci prostřednictvím masových médií, neboť kvantitativní výzkum jasně ukázal jejich sílu, zveřejňovat veškeré informace a upozorňovat na to okolí. Postupně snad lidé pochopí, že jejich prostředky nejsou zneužívány. U veřejnosti jsou dle dotazníkového šetření ve velké oblibě i dobročinné akce konané na podporu konkrétní organizace. V tomto směru mají opět lepší pozici velké organizace. Těm menším lze doporučit spojení několika organizací v rámci společného projektu a uspořádání veřejné akce, která bude podporovat myšlenku společnou všem partnerům. Cílit by měly především na věkové kategorie 30 – 65 let. V tomto věkovém rozpětí se nachází většina respondentů ochotných podpořit neziskové organizace. Ke stejnému výsledku dospěl i výzkum Schlegelmilcha, Diamantopoulose a Lovea (1997). V rámci prezentace projektů by bylo vhodné více jmenovat i samotnou organizaci, aby měli potenciální dárci snazší cestu k případnému příspěvku. S tím souvisí i lépe zpracované informace o možnosti podpořit organizaci na jejich webových stránkách. Doporučit lze také podporu od známé osobnosti. Pokud je k propagaci používán leták, měl by být po vzoru Světa podle Jakuba kvalitně a zajímavě graficky zpracován, aby přitáhl pozornost občanů, a umístěn na dobře viditelných plochách s větším výskytem osob. Takovým místem nejsou jen dopravní prostředky MHD a výleповé plochy, ale také například ordinace lékařů.

Pro získání větší finanční stability a zdrojů pro udržení kvalitních zaměstnanců, je potřeba hledat prostředky i jinde než ve veřejných rozpočtech. Zatím je velká část NNO závislá na zdrojích z veřejných rozpočtů. Ke stejnému závěru dospěl i Špalek se svým týmem (2017). V regionu Plzeňského kraje působí značné množství velkých firem, které část svého zisku pravidelně rozdělují na dobročinné aktivity, jmenovitě například ČEZ, Plzeňský Prazdroj nebo M.A.T. Group. Takových dárců je ale mnohem více. Organizace by se měly zaměřit i na tyto zdroje a oslovovat úspěšné podnikatelské subjekty, případně nadace. Z kvantitativního šetření vyplynulo, že oblíbenou formou podpory je koupě výrobků či služeb, DMS a zapečetěné kasičky na hotovost (opět v souladu se zjištěními Špalka, 2017). NNO by tedy měly zvážit i zaměření alespoň na některou z těchto možností. Lépe řečeno, měly by umožňovat co nejširší škálu platebních kanálů, aby si dárci mohli vybrat tu jemu

nejpříjemnější. Doporučit lze i zaměstnání fundraisera, alespoň na částečný úvazek, a zapojit do činností organizace dobrovolníky. Vhodně zvolenou cestou k diferenciaci zdrojů je i profesionalizace NNO. Frič (2017: 31) uvádí, že u profesionalizované NNO je častější vícezdrojové financování a téměř všechny takové organizace mají ve svých příjmech i individuální dary.

Spojením všech těchto poznatků vyplyne ideální forma pro zisk dalších příjmů a dárců z řad veřejnosti. Zdá se, že charitativní akce zaštitěná celebritou, propagovaná v médiích a podpořená možností poslat DMS či zakoupit na místě upomínkový předmět z dílny NNO, je tím nejlepším způsobem, jak oslovit nové dárce. Ne všechny organizace ale mají schopnosti a možnosti takovou akci uspořádat.

Pro opravdu efektivní spojení prezentace a financování NNO by však bylo potřeba udělat mnohem více i ze strany státní správy. Pokud občané pocítí podporu neziskového sektoru i z vládnoucích vrstev, jistě pak budou více nakloněni darování části svých výdělků na dobročinné aktivity. Důležité je vymezit pojem nezisková organizace v zákoně. Soukromé dárcovství by podpořily výraznější daňové úlevy a pár pravdivých slov o všeobecné prospěšnosti NNO z úst politiků by také napomohlo k větší legitimitě celého sektoru v očích veřejnosti.

## 7 Závěr

Díky činnosti neziskových organizací dochází k rozvoji demokracie, je zmírňováno sociální napětí ve společnosti a tím alespoň částečně eliminována možnost radikalizace určitých skupin. Spojením prezentace a fundraisingu také tyto organizace šetří prostředky státu, neboť jsou schopny část svých záměrů realizovat s pomocí soukromých zdrojů. Záběr jejich aktivit je velmi rozsáhlý, počínaje sociálními službami, bez kterých se neobejde žádná společnost, přes kulturní oblasti, zachování lidských práv, vzdělání, sport až po ochranu zvířat a životního prostředí. Zajišťují část národního hospodářství, která je pro svou neziskovost pro podnikatele neatraktivní, pro celou společnost ale nezbytně důležitá. Pro všechny uvedené důvody se vyplatí podporovat neziskový sektor.

V tomto okamžiku je velká část nestátních neziskových organizací závislá na zdrojích z veřejných rozpočtů. Postupně ale dochází k rozvoji individuálního a firemního dárcovství, které má do budoucna velký potenciál. Za třicet let demokracie v České republice pomalu docházelo k transformaci v myšlení občanů a zdá se, že společnost dospěla do bodu, kdy chápe důležitost neziskového sektoru, ale ještě ho není zvyklá dlouhodobě podporovat. Nyní je na samotných neziskových organizacích přesvědčit potenciální donátory k pravidelnému dárcovství.

Cílem práce bylo navrhnout takovou formu veřejné prezentace, která povede ke zviditelnění organizace a ke snadnějšímu získávání zdrojů na provoz organizace. Současně byl v dotazníkovém šetření mezi občany žijícími v Plzeňském kraji zjišťován postoj veřejnosti k dárcovství a k celému neziskovému sektoru. Na kvantitativní výzkum navazovala kvalitativní část šetření, kdy se k danému tématu vyjádřili zástupci čtyř neziskových organizací. Výsledky obou částí byly vyhodnoceny a zkombinovány tak, aby výstupem byla forma prezentace neziskové organizace, která bude zajímavá pro veřejnost a zároveň co nejméně zatíží rozpočet organizace a přinese nové zdroje v podobě individuálních darů.

Vícezdrojové financování je nezbytné pro zajištění větší stability a jistoty a zvýšení míry nezávislosti neziskových organizací. V současné době by mělo omezení financí z veřejných rozpočtů pro většinu subjektů občanského sektoru fatální důsledky. I při zachování podpory z těchto zdrojů je ale vícezdrojové financování užitečné. Prostředky

získané od individuálních dárců obvykle nepodléhají tak přísným pravidlům. Organizace je mohou použít na dofinancování platů zaměstnanců nebo na zajištění vyšší úrovně poskytovaných služeb.

Z šetření vyplynula ochota veřejnosti podporovat neziskový sektor a také značná nevyváženost zdrojů zúčastněných organizací. Potvrzena byla jejich závislost (zejména v sociálních službách) na veřejných rozpočtech. Cesta k vybalancovanému, vícedrožovému financování vede možná právě přes nevyužívaný potenciál individuálních dárců. V rozpočtech neziskových organizací se momentálně buď nevyskytuje tento zdroj vůbec, nebo hraje jen doplňkovou roli. Veřejnost proto musí být ze strany NNO i nadále vzdělávána a informována o důležitosti pravidelných příspěvků. Nutno dodat, že mnohé organizace se o to již delší dobu snaží.

Co se týče jednotlivých doporučení, je nezbytné nejprve vytvořit důvěru veřejnosti v neziskový sektor, čemuž by napomohlo i uznání prospěšnosti a tím i legitimacy z řad politiků. Samotné organizace mohou důvěru posílit zveřejňováním veškerých dostupných informací o službách, projektech a jejich financování. Řada z nich to již dnes považuje za samozřejmost. V oblasti prezentace je dle respondentů velice atraktivní uspořádání dobročinné akce pod záštitou známé osobnosti. Pro propagaci je možné použít zajímavě graficky zpracované letáky umístěné ve frekventovaných veřejných prostorech. V oblasti fundraisingu by bylo vhodné zaměstnat specialistu na získávání zdrojů nebo alespoň v této činnosti vzdělávat zaměstnance, který se financováním v rámci organizace zabývá. Doporučit lze i prodej vlastních výrobků a služeb, oslovovat úspěšné podnikatelské subjekty v okolí organizace a zaměřit se na práci dobrovolníků. Celková fundraisingová strategie by měla postupovat celou organizací tak, aby i prostřednictvím názorů zaměstnanců vytvářela na veřejnosti konzistentní obraz. Pak začne být pro potenciální dárců důvěryhodná.

## 8 Seznam použitých zdrojů

**ANDERLE, Petr.** *Útržky z historie občanské společnosti: Máme na čem stavět* [online]. 2002 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z:

<http://www.neziskovky.cz/clanek/1075/0/hledej/utrzky-z-historie-obcanske-spolecnosti>

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

**BEKKERS, R., and T. SCHUYT.** 2008. “*And Who Is Your Neighbor? Explaining the Effect of Religion on Charitable Giving and Volunteering.*” *Review of Religious Research* 50 (1): 74–96. [online][cit. 2019-11-23]

**BUTCHER GARCÍA-COLÍN, Jacqueline.** *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Volume: 27 Issue 1, 2016. ISSN: 0957-8765 Online ISSN: 1573-7888 [online][cit. 2019-11-23]

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

**DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL.** *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3

**DISMAN, Miroslav.** *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

**DIVÍNOVÁ, Radana.** *Cybersex - Forma internetové komunikace*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005 . ISBN: 80-7254-636-8.

**REKTOŘÍK, Jaroslav.** *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.

**DRUCKER, Peter Ferdinand.** *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0338-1.

**FRIČ, Pavol.** *Historie neziskových aktivit v ČR* [online]. 2002 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>

**FRIČ, Pavol a Martin VÁVRA.** *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace: Analýza individuálního dárcovství v nestátních neziskových organizacích* [online]. 2017 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analyza\\_individualni\\_darcovstvi\\_NNO\\_final.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analyza_individualni_darcovstvi_NNO_final.pdf)

**HANNAGAN, Tim.** *Marketing for the non-profit sector*. London: Macmillan, 1992. ISBN 03-335-2582-5.

**HEJDUKOVÁ, Pavlína, HOMMEROVÁ, Dita a Michaela KRECHOVSKÁ.** *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada, 2018. ISBN 8027123089

**HOU, Jundong.** *Measuring trust damage in nonprofit marketing: the role of cognitive and emotional perceptions*. *International Review on Public and Nonprofit Marketing Issue Preprints* (2017) ISSN: 1865-1984 Online ISSN: 1865-1992 [cit. 2019-03-29]

**KAMENICKÝ, Jan.** *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020*. [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kamenicky\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kamenicky_pro_web.pdf)

**KRUTIŠ, Michal.** *Texty o internetovém marketingu* [online]. [cit. 2019-08-14]. Dostupné z: <http://www.krutis.com/texty-o-internetovem-marketingu/>

**MEDLÍKOVÁ, Olga.** *Přesvědčivá prezentace : špičkové rady, tipy a příklady*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3455-2.

**NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ.** *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4

**PELIKÁNOVÁ, Anna.** *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky.* 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027123605

**PROUZOVÁ, Zuzana.** *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR* [online]. 2015 [cit. 2019-09-05]. Dostupné z:  
[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)

**REICHEL, Jiří.** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 8024730065.

**RŮŽIČKOVÁ, Růžena Merlíčková.** *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně.* Olomouc : ANAG, 2013. ISBN 978-80-8263-675-4.

**SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER.** *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis.* New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 07-190-4902-4, str. 4-40

**SARGEANT, Adrian a Jen SHANG.** *Fundraising principles and practice.* Second Edition. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1119196495.

**SCHLEGELMILCH, B. B., A. DIAMANTOPOULOS, and A. LOVE.** 1997. "Characteristics Affecting Charitable Donations: Empirical Evidence from Britain." *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 3 (1): 14–28. doi:10.1108/EUM0000000004318. [online][cit. 2019-11-23]

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

**ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ.** *Úspěšná nezisková organizace.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

**ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ.** *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

**ŠKARABELOVÁ, Simona, Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK.** *Ekonomika kultury a masmédií.* Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021042674.

**ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK a Laura FÓNADOVÁ.** *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století.* Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN 978-80-210-8430-8.

**TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ.** *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích.* Praha: Portál, 2002. ISBN 80-717-8514-8.

**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb: efektivně a moderně.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 8024750376.

**VÍT, Petr.** *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 9788024754772.

**YEN, S. T.** 2002. "An Econometric Analysis of Household Donations in the USA." *Applied Economics Letters* 9 (13): 837–841. doi:10.1080/13504850210148189. [online][cit. 2019-11-23]

**ZASIMOVA, Liudmila & Marina KOLOSNITSYNA.** 2018 *Charitable giving and the future of NGOs in Russia: what can we learn from individual data?*, *Post-Soviet Affairs*, 34:6, 412-429, DOI: 10.1080/1060586X.2018.1508861 [online]. [cit. 2019-11-23]

**Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje** [online]. 2014 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://www.annojmk.cz>



**Asociace veřejně prospěšných organizací ČR. Spolupráce krajů a NNO** [online]. [cit. 2019-09-27] Dostupné z:

<https://docplayer.cz/1464151-Zaverecna-zprava-pruzkumu-spoluprace-kraju-a-neziskovych-organizaci.html>

**Business Leaders Forum. Co je CSR** [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr>

**Český statistický úřad** [online]. [cit. 2019-09-01] Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

**Dotace – Fondy EU** [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: [www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU](http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU)

**NOZ. Občanský zákoník** [online]. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

**Euroskop.cz. Komunitární programy** [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8643/sekce/o-komunitarnich-programech>

**Plzeňský kraj** [online]. [cit. 2019-07-15] Dostupné z: [www.plzensky-kraj.cz](http://www.plzensky-kraj.cz)

**Vláda České republiky. Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020** [online]. [cit. 2019-08-29].

[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4\\_statni\\_politika.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4_statni_politika.pdf)

**Vláda České republiky. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace** [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

**Vláda České republiky** [online]. [cit. 2019-09-09] Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/usneseni-vlady/usneseni-vlady-cr-ze-dne-17--rijna-2018-c--668-169241>

**Motýl, z.ú.** [online]. Dostupné z: [www.motyl-plzen.cz](http://www.motyl-plzen.cz)

**Diakonie Západ** [online]. Dostupné z: [www.diakoniezapad.cz](http://www.diakoniezapad.cz)

**PaNaMo** [online]. Dostupné z: [www.panamo.cz](http://www.panamo.cz)

**Svět podle Jakuba** [online]. Dostupné z: [www.svetpodlejakuba.cz](http://www.svetpodlejakuba.cz)

**www.justice.cz**

**Daruj správně** [online]. Dostupné z: [www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz)

**Značka spolehlivosti** [online]. Dostupné z: [www.znackaspolehlivosti.cz](http://www.znackaspolehlivosti.cz)

## 9 Přílohy

### Příloha č. 1 – Dotazník pro veřejnost „Financování a prezentace neziskových organizací v Plzeňském kraji“

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2) Jaký je Váš věk?

- do 20 let
- 21 – 40 let
- 41 – 60 let
- 61 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Jste věřícím křesťanem?

- ano
- ne

5) Chodíte na společenské akce organizované pro dobročinné účely?

- ano
- ne

6) Pokud ano, napište stručně na jaké.

7) Znáte nějakou neziskovou organizaci?

- ano
- ne

8) Pokud ano, napište, která Vás napadne jako první.

9) Z níže uvedených neziskových organizací označte všechny, které znáte.

- Člověk v tísni
- Centrum Paraple
- Světluška
- Diecézní charita
- Diakonie ČCE
- Motýl, z.ú.
- PaNaMo
- Svět podle Jakuba

10) Pokud některé z výše uvedených neziskových organizací znáte, odkud Jste se o nich nejčastěji dozvěděli? (Je možné označit více odpovědí)

- z tisku
- z rádia
- z televize
- ze sociálních sítí
- od známého
- z letáku neziskové organizace
- jiná možnost (napište, prosím, jaká):

11) Z níže uvedených projektů označte všechny, které znáte.

- záchrana varhan sv. Barbory v Manětíně
- 5 řek
- Můj život s...
- Divadelní léto pod plzeňským nebem

12) Přispíváte na dobročinné účely?

- ano
- ne

13) Přispíváte pravidelně jedné organizaci (tedy alespoň jednou ročně)?

- ano
- ne

14) Pokud přispíváte, zaškrtněte, jakou formou (je možné označit více odpovědí).

- DMS
- pravidelný převod z bankovního účtu
- jednorázovou částkou převedenou na účet organizace
- hotovost do zapečetěné kasičky
- zakoupením výrobku nebo služby
- materiálním darem
- službou zdarma/dobrovolnou prací pro organizaci
- jiná možnost (napište jaká):

15) Pokud nepřispíváte, uveďte důvod.

16) Jakou formu prezentace neziskových organizací považujete za nejvhodnější?

(Je možné označit více variant)

- televizní reklama
- reklama na internetu/sociálních sítích
- reklama v tisku či rádiu
- prosba o pomoc prostřednictvím pošty/e-mailu
- dobročinné akce na podporu konkrétní neziskové organizace
- informační letáky
- reklama na autě/v MHD
- podpora od známé osobnosti
- jiná možnost (napište jaká):

## **Příloha č. 2 – Otázky pro zástupce neziskových organizací**

- 1) Co děláte pro to, aby o Vás veřejnost věděla? Jakým způsobem se prezentujete na veřejnosti?
- 2) Spolupracujete pravidelně s nějakými médii? Prezentujete se internetu nebo sociálních sítích?
- 3) Máte fundraisera? Pokud ne, kdo se ve Vaší organizaci zabývá získáváním zdrojů?
- 4) Snažíte se oslovovat potenciální dárcy? Pracujete s pravidelnými dárci?
- 5) Jaká je struktura Vašeho financování (ve smyslu, zda se snažíte o vícezdrojové financování nebo převládá jeden zdroj)?
- 6) Co považujete za největší problémy/ překážky při získávání prostředků na činnost (kromě nedostatku financí)?
- 7) Jak hodnotíte dostupnost informací o financování ze strany Krajského úřadu Plzeňského kraje? Je komunikace na dostatečné úrovni?

Pro organizace v oblasti kultury byla připravena ještě jedna otázka, která souvisí právě pouze s kulturou, proto nebyla pokládána organizacím poskytujícím sociální služby:

- 8) Změnilo se z Vašeho pohledu něco v oblasti financování po roce 2015, kdy byla Plzeň Hlavním evropským městem kultury?

## **Příloha č. 3 – Otázky pro zástupce Krajského úřadu Plzeňského kraje**

- 1) Jakým způsobem informujete neziskové organizace o možnostech získání finanční podpory z rozpočtu kraje?
- 2) Mají neziskové organizace možnost obrátit se na úřad v případě dotazů?