**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Kateřina Kozáková

**FUNDRAISING V ZAPSANÉM ÚSTAVU Z.D.A.R.**

Olomouc 2020 vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci, na téma Fundraising v zapsaném ústavu Z.D.A.R. vypracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a odbornou literaturu.

V Horce nad Moravou dne 8.7.2020 ……………………………………………..

Bc. Kateřina Kozáková

**Poděkování**

Děkuji tímto své vedoucí práce, Ing. Aleně Opletalové Ph.D., za cenné rady, připomínky

a vstřícnost při konzultacích a vypracovávání diplomové práce.

**ANOTACE**

|  |  |
| --- | --- |
| Jméno a příjmení: | Bc. Kateřina Kozáková |
| Katedra: | Ústav pedagogiky a sociálních studií |
| Vedoucí práce: | Ing. Alena Opletalová, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2020 |
| Název práce: | Fundraising v zapsaném ústavu Z.D.A.R. |
| Název v angličtině: | Fundraising in a registered institute Z.D.A.R. |
| Anotace práce: | Diplomová práce se zabývá fundraisingem a jeho využitím v nestátní neziskové organizaci Z.D.A.R., z.ú. Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit jeho využití a navrhnout nové možnosti financování této organizace.  Teoretická část práce vysvětluje fundraising a jeho spojitost s neziskovými organizacemi. V praktické části jsou zanalyzovány a vyhodnoceny zdroje financování ústavu a následně navržena nová fundraisingová strategie. |
| Klíčová slova: | Fundraising, neziskové organizace, zapsaný ústav, financování, analýza, strategie |
| Anotace v angličtině: | The diploma thesis deals with fundraising and its application in the non-governmental non-profit organization Z.D.A.R., z.ú.. The main goal of this work is to analyse, and evaluate its utilization and suggest new funding options for this organization.  The theoretical part explains fundraising and its connection with non-profit organizations. In the practical part, the sources of financing of the institute are analysed and evaluated and subsequently new fundraising strategy is proposed |
| Klíčová slova v angličtině: | Fundraising, non-profit organization, registered institute, financing, analysis, strategy |
| Přílohy vázané k práci: | 3 |
| Rozsah práce: | 65 stran |
| Jazyk práce: | český |

Obsah

[Úvod 7](#_Toc45119765)

[I. teoretická část 9](#_Toc45119766)

[1 Ústav 10](#_Toc45119767)

[1.1 Vymezení pojmu právnická osoba 10](#_Toc45119768)

[1.2 Založení ústavu a jeho orgány 11](#_Toc45119769)

[1.3 Povinnosti ústavu dle Nového občanského zákoníku 12](#_Toc45119770)

[1.4 Ústav jako nezisková organizace v národním hospodářství 12](#_Toc45119771)

[1.4.1 Státní neziskové organizace 13](#_Toc45119772)

[1.4.2 Nestátní neziskové organizace 13](#_Toc45119773)

[1.5 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace 14](#_Toc45119774)

[2 Finanční řízení neziskových organizací 16](#_Toc45119775)

[2.1 Daně a daňová specifika neziskových organizací 17](#_Toc45119776)

[3 Fundraising a fundraisingová strategie 19](#_Toc45119778)

[3.1 Definice fundraisingu 19](#_Toc45119779)

[3.2 Zásady fundraisingu 20](#_Toc45119780)

[3.3 Fundraiser 21](#_Toc45119781)

[3.3.1 Osobnost fundraisera 21](#_Toc45119782)

[3.3.2 Úkoly fundraisera 22](#_Toc45119783)

[3.4 Fundraisingové zdroje a metody 23](#_Toc45119784)

[3.4.1 Interní zdroje a jejich metody 23](#_Toc45119785)

[3.4.2 Externí zdroje a jejich metody 23](#_Toc45119786)

[3.5 Fundraisingová strategie 25](#_Toc45119787)

[3.5.1 Fundraisingový plán 26](#_Toc45119788)

[4 Zájmové vzdělávání a výchova v NNO 29](#_Toc45119789)

[4.1. Pedagog volného času 30](#_Toc45119790)

[II. praktická část 31](#_Toc45119791)

[5 Metodologie 32](#_Toc45119792)

[5.1 Analýza zdrojů 32](#_Toc45119793)

[5.2. PEST analýza 33](#_Toc45119794)

[5.3 SWOT analýza 34](#_Toc45119799)

[5.4. Rozhovor 35](#_Toc45119800)

[6 Nezisková organizace Z.D.A.R., z.ú. 37](#_Toc45119801)

[6.1 Historie a poslání organizace, účel založení 37](#_Toc45119802)

[6.2 Hlavní činnost ústavu 38](#_Toc45119803)

[6.3 Orgány ústavu a organizační struktura, lidské zdroje 38](#_Toc45119804)

[6.4. Zájmové vzdělávání a výchova v Z.D.A.R., z.ú. 39](#_Toc45119805)

[7 Fundraisingová (finanční) analýza Z.D.A.R., z.ú. 41](#_Toc45119806)

[7.1 Analýza zdrojů Z.D.A.R.,z.ú. 41](#_Toc45119807)

[7.1.1 Vyhodnocení analýzy zdrojů 48](#_Toc45119808)

[7.2 PEST analýza Z.D.A.R.,z.ú. 49](#_Toc45119809)

[7.2.1 Vyhodnocení PEST analýzy 50](#_Toc45119810)

[7.3 SWOT analýza Z.D.A.R.,z.ú. 50](#_Toc45119811)

[7.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy 51](#_Toc45119812)

[8 Návrh fundraisingové strategie 53](#_Toc45119813)

[Závěr 58](#_Toc45119814)

[Seznam použitých zkratek 60](#_Toc45119815)

[Seznam použité literatury a zdrojů 61](#_Toc45119816)

[Seznam tabulek a obrázků 64](#_Toc45119817)

[Seznam příloh 65](#_Toc45119818)

# Úvod

Fundraising jako obor zahrnující způsob získávání finančních i nefinančních prostředků, primárně pro neziskové organizace, je stále pro spoustu lidí neznámým pojmem. A to dokonce i pro ty, kteří v neziskovém sektoru působí.

Sama jsem toho důkazem. Již šest let působím v neziskové organizaci a s tímto pojmem jsem se v praxi nesetkala. Prvně jsem o fundraisingu slyšela na přednáškách vysoké školy. Ihned jsem si uvědomila, že toto by mohla být cesta i pro „mou“ organizaci. Samozřejmě jsem věděla, že lze žádat o různé druhy dotací či grantů nebo případně navázat spolupráci s nějakou firmou. Ovšem, že tyto aktivity jsou zahrnuté v konkrétní manažerské práci a je to vlastně klíčový nástroj pro neziskové organizace k jejímu trvalému udržení a rozvoji, jsem nevěděla. Výběr tématu mé závěrečné práce byl tedy jasný. Věřím, že tato práce pomůže zapsanému ústavu Z.D.A.R. se zavedením fundraisingu do praxe a stane se ukazatelem směru, jak zajistit dlouhodobou finanční stabilitu organizace, aby mohla nadále plnit své poslání.

Hlavním cílem této diplomové práce je **zanalyzovat a zhodnotit získávání financí** zapsaného ústavu Z.D.A.R. a **navrhnout vhodnou fundraisingovou strategii.** Ke splnění hlavního cíle jsem určila i cíle dílčí, které mi pomohou dopracovat se k cíli hlavnímu. Dílčí cíle jsou:

* určit zdroje financování zapsaného ústavu
* analyzovat a popsat využívání fundraisingu v zapsaném ústavu
* vypracovat analýzy vnějšího a vnitřního prostředí ústavu

Diplomovou práci jsem rozdělila na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části vysvětlím, co je to ústav, jaké náležitosti musí splňovat, ukotvím ho jako neziskovou organizaci a začlením ho z pohledu národního hospodářství. Ve druhé kapitole čtenáři přiblížím financování neziskových organizací, a jaká daňová specifika se jich týkají. Ve třetí kapitole teoretické části se budu věnovat pojmům fundraising a fundraisingová strategie. Vysvětlím v ní, co je to fundraising, jaké má zdroje, jaké využívá techniky a také objasním důležitost fundraisingové strategie. Poslední kapitola této práce se dotkne výchovy

a vzdělávání v zájmovém vzdělávání.

V praktické části závěrečné práce nejdříve pojmenuji metodologii mé výzkumné práce. Následně představím vybranou organizaci Z.D.A.R., z.ú. V další části provedu fundraisinovou analýzu ústavu. K té využiji jako hlavní metodu analýzu zdrojů a doplním ji výzkumným šetřením – rozhovorem s ředitelkou organizace. Hlavní metodu doplním o situační analýzy PEST a SWOT. V předposlední kapitole zjištěné informace vyhodnotím a na základě nich navrhnu pro organizaci Z.D.A.R., z.ú. fundraisingovou strategii jako závěrečnou část.

Jsem přesvědčená, že zjištěné výstupy a návrh nové fundraisingové strategie poslouží nejen zkoumanému ústavu, ale může být odrazovým můstkem i pro další organizace podobného typu.

# I. teoretická část

# 1 Ústav

V první kapitole diplomové práce vysvětlím, co je to ústav. Vymezím, jaké podmínky se musí splnit při zakládání ústavu, jaké jsou jeho orgány a povinnosti. Ústav začlením z pohledu národního hospodářství, objasním rozdíl mezi státní neziskovou organizací a nestátní neziskovou organizací. Závěrem kapitoly představím poradní orgán pro neziskové organizace České republiky.

Slovo ústav můžu chápat jako instituci zabývající se vzděláváním, vědou, zdravotními službami nebo jako specializovanou organizaci. V pojetí této diplomové práce na ústav nahlížím dle Občanského zákoníku, tedy jako na právnickou osobu, jež byla založena za účelem společensky nebo hospodářsky prospěšné činnosti. Podmínkou takového ústavu je, že jeho činnost je dostupná všem za předem daných podmínek. Ústav se tak řadí mezi neziskové organizace, nestátního charakteru, soukromého práva.

*„Základním rysem zapsaného ústavu je provozování činnosti či poskytování služeb. Ústav může, na rozdíl od většiny ostatních neziskových organizací, podnikat i v rámci své hlavní**činnosti, pokud je to v souladu s jeho účelem založení. Právní úprava ústavu je z velké části kogentní povahy – až na výjimky se od ní nelze odchýlit*“(Vít, 2015, s. 80).

Ústav se po novelizaci Občasného zákoníku v roce 2014 stal nástupcem obecně prospěšných společností, které touto novelizací byly zrušeny. Respektive, nejdou nově založit.

## 1.1 Vymezení pojmu právnická osoba

„*Právnická osoba je jedním ze subjektů právních vztahů – proto také někdy hovoříme o právním subjektu. Právnická osoba může vzniknout, změnit se nebo zaniknout pouze na základě zákona. Máme tak jednak právnické osoby, které zákon přímo zřizuje, nebo ty, jejichž založení zákon umožňuje“* (Vít, 2015, s. 18).

Dle Nového občanského zákoníku (89/2012 Sb.), dále jen „NOZ“, lze právnickou osobu ustavit ve veřejném nebo soukromém zájmu. Tato povaha se posuzuje podle hlavní činnosti. A dále NOZ vymezuje jako veřejně prospěšnou právnickou osobu, takový subjekt, jehož posláním je přispívat svou činností k dosažení obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají vliv jen bezúhonné osoby, majetek nabyla z poctivých zdrojů a hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.

Právnické osoby se dělí na tři základní skupiny:

* korporace – jsou tvořeny osobní složkou (spolky, obchodní společnosti, politické strany, církve),
* fundace – jsou tvořeny majetkovou složkou (nadace, nadační fondy),
* ústavy – jsou tvořeny majetkovou i osobní složkou (ústavy, obecně prospěšné společnosti).

## 1.2 Založení ústavu a jeho orgány

Veškeré náležitosti k založení ústavu a jeho orgánům upravuje NOZ, konkrétně § 402 – 413. Tento zákon říká, že ústav se zakládá zakládací listinou a vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Zakládací listina musí obsahovat tyto údaje:

* název ústavu a jeho sídlo,
* předmět jeho činnosti či podnikání,
* výši vkladu, kdy minimální hodnota je 1Kč,
* členy správní rady a jejich údaje,
* informace o vnitřní organizaci ústavu,
* pokud byla zřízena dozorčí rada, tak členy dozorčí rady a jejich údaje.

Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ nebo zkratku „z.ú.“.

**Správní rada**– je nejvyšším orgánem ústavu. Správní rada volí a odvolává ředitele, dohlíží na jeho činnost, rozhoduje o právních jednáních vůči řediteli, schvaluje účetní uzávěrku, výroční zprávu, rozpočet. Správní radu jmenuje zakladatel, členy odvolává dozorčí rada (pokud nebyla zřízena, tak členy odvolává sama správní rada). Členství je obvykle tříleté a může být člen volen na dvě funkční období za sebou.

**Ředitel ústavu**– je statutárním orgánem, tedy jedná jeho jménem a řídí ústav. Volí ho a odvolává správní rada, správní rada také dohlíží na jeho činnost. Ředitelem ústavu se může stát osoba, která je trestně bezúhonná, způsobilá k právním úkonům.

**Dozorčí rada**– plní kontrolní funkci ústavu, zákonem není dána povinnost dozorčí radu zřídit.

## 1.3 Povinnosti ústavu dle Nového občanského zákoníku

Jednou ze základních povinností ústavu vyplývající z NOZ je vydávání výroční zprávy. Ta musí být vždy zveřejněná do šesti měsíců od skončení účetního období a musí dokládat, že ústav provozuje svou činnost ve shodě s účelem založení. Výroční zprávu vypracovává ředitel ústavu a schvaluje správní rada.

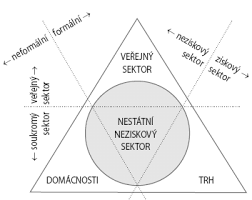
Další povinností je vedení účetnictví v souladu se všemi zákony a vyhláškami. V účetnictví je zásadní vedení odděleného účtování hlavní a vedlejší činnosti.

Zásadní povinností ústavu je svou činností naplňovat svůj účel založení.

## 1.4 Ústav jako nezisková organizace v národním hospodářství

Předmětem této diplomové práce je ústav jako nestátní nezisková organizace (dále jen „NNO“), a proto považuji za důležité vymezit, kam tyto organizace v národním hospodářství patří a na jakém principu financování fungují.

Rektořík (2010) dělí národní hospodářství dle principu financování na ziskový a neziskový sektor. Neziskový sektor pak dále na soukromý, veřejný a sektor domácností. Pro lepší orientaci v rozdělení národního hospodářství použiji Pestoffův trojúhelník (viz obrázek č. 1). Tento obrázek ukazuje, že neziskové organizace jsou formální, neziskové a soukromé nebo veřejné.



Obr. č. 1:Členění národního hospodářství podle Pestoffa (Rektořík 2010 podle Pestoff 1995)

**Formální** v tomto pojetí znamená, že jsou organizovány zákonem. Tato organizace se tedy musí řídit příslušnými zákony, a to jak při zakládání, tak i při svém provozu.

**Neziskové** znamená, že nejsou primárně založeny za účelem zisku. Nemusí to ale znamenat, že takové organizace nevytváří zisk. Mohou je vytvářet, ale tento zisk musí být použit na provoz či rozvoj společnosti.

**Soukromé** vyznačuje, že organizace není založena státem a jejich financování je zpravidla ze soukromých zdrojů. Nevylučuje se avšak ani částečné financování ze zdrojů veřejných (dotace).

**Veřejné** jsou takové organizace, které řídí orgány veřejné správy a jsou financované z veřejných zdrojů.

Neziskový sektor slouží k uspokojení potřeb společnosti či vytvoření užitku a má tak ve společnosti svou nenahraditelnou roli. Zejména pak proto, že neziskové organizace působí v oblastech, které nejsou pro ziskový sektor atraktivní nebo v oblastech, kde stát „podnikání“ neumožňuje. Nejvíce neziskových organizací najdeme v odvětvích sociálních služeb, vědy a výzkumu, vzdělávání a školství a také v oblasti sdružování občanů a podpory zájmových skupin.

### 

### 1.4.1 Státní neziskové organizace

Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem tohoto sektoru je poskytování veřejné služby. Tento sektor zabezpečuje zejména výkon státní správy na úrovni státu, regionu, obce prostřednictvím tzv. organizačních složek státu a územních celků. Typickou státní neziskovou organizací je obecní úřad nebo veřejná vysoká škola.

### 1.4.2 Nestátní neziskové organizace

Nyní se dostávám k definici nestátní neziskové organizace, jež je předmětem této práce. Neziskový soukromý sektor (též někdy označovaný jako sektor nevládních neziskových organizací nebo také jako tzv. třetí sektor) nemá za cíl zisk, ale přímý užitek. Ostatně stejně jako státní. Rozdíl je ve zdrojích financování. Nestátní neziskové organizace jsou financovány soukromými zdroji od fyzických a právnických osob, vlastní činností, anebo také veřejnými zdroji, ale tyto nelze ze strany organizace nárokovat. Neziskový soukromý sektor stojí mimo dosah veřejné správy. Veřejná správa však tvoří okolí tohoto sektoru. Posláním neziskových organizací je podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, což vychází ze základního práva občana demokratické společnosti – práva na svobodu sdružování (Rektořík, 2010).

## 1.5 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Pro potřeby vytváření vhodného prostředí pro nestátní neziskové organizace v České republice v roce 2012 vznikla Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen „Rada“), která je poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády České republiky.

Tato Rada vymezila pojem nestátní neziskové organizace následujícím způsobem:

* spolky a pobočné spolky (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
* nadace a nadační fondy (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ),
* účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby,
* obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují),
* ústavy (podle NOZ),
* školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

Tuto definici doplňuje členění NNO do několika typů podle jejich funkce (Neziskovky, 2015, online):

* servisní NNO,
* advokační NNO,
* zájmové NNO,
* filantropické NNO.

**Servisní** NNO poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky do této skupiny patří NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností.

**Advokační**NNO bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

**Filantropické**NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

**Zájmové**NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové spolky (například Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči, apod.). Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu.

# 2 Finanční řízení neziskových organizací

V této kapitoleukážu, že i pro NO platí základy managementu – finanční řízení a plánování a vysvětlím rozdíl ve finančním řízení a financováním mezi neziskovou a ziskovou organizací, s upřesněním u zapsaného ústavu. V podkapitole o daních NNO představím jejich specifika u vybraných daní.

Finance jsou základním předpokladem úspěšné a udržitelné organizace. Ani nezisková organizace nebude schopna plnit své poslání a účel založení bez dostatečného kapitálu pro svůj provoz, rozvoj či realizaci nových projektů.

„ *Finanční řízení neziskové organizace lze definovat jako ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků*

*z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního*

*cíle a poslání organizace*.“ (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s.55). Tyto autorky pak uvádí, že hlavními úkoly finančního řízení je:

* + zajistit potřebný kapitál a tok hotovosti tak, aby byla zajištěna plynulá činnost organizace,
  + zajistit autarkii organizace vyhledáváním nových zdrojů financí,
  + zajistit likviditu,
  + využít finanční prostředky efektivně, snižovat náklady,
  + zajistit výkonnost organizace.

Aby mohla NO plnit tyto úkoly finančního řízení, je třeba zavést do praxe finanční plánování. Zde nacházím rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací. Dlouhodobým cílem NO je naplňování svého poslání. Oproti tomu zisková organizace má za cíl růst tržní hodnoty. Rozdíl vidím i ve střednědobém cíli, kdy NO usiluje o finanční stabilitu, zatímco zisková organizace má za cíl maximalizaci zisku. Krátkodobé cíle jsou pro všechny organizace stejné, a to platební schopnost. Ve finančních plánech se pak odráží další potřebné činnosti jako fundraising, řízení příjmů a výdajů, evidence, kontrola a v neposlední řadě hodnocení finanční situace.

Specifikem zapsaného ústavu je možnost podnikat jako hlavní činnost organizace. V tomto případě pak finanční řízení se více rovná ziskové organizaci. Ovšem s tím rozdílem, že v dlouhodobém záměru není růst tržní hodnoty, ale stále plnění svého poslání. Při svém finančním plánování ústav může podle statistik z minulých let stanovovat předpoklady příjmů i svého rozvoje. Odpadá zde „nevědomost“, s jakou příjmovou částkou lze počítat. Úkolem fundraisingu v ústavu tak je spíše doplnit hlavní příjem, pokud tento příjem z podnikání má.

## 2.1 Daně a daňová specifika neziskových organizací

V rámci finančního řízení a plánování je dobré se alespoň zběžně orientovat v oblasti daní, které se dané organizace týkají. Ani u neziskových organizací tomu není jinak.

Každá NNO je poplatníkem daně a musí se řídit platnými zákony. Výhodou pro neziskové organizace jsou určité daňové úlevy nebo osvobození od daně. Pelikánová (2016) dělí daně na přímé a nepřímé. Mezi nejvýznamnější přímou daň patří daň z příjmů, následuje daň z nemovitých věcí, daň z nabytí nemovitých věcí a silniční daň. Mezi nepřímé daně patří daň z přidané hodnoty a spotřební daň. Já se budu dále zabývat daněmi, které mají pro NNO význam z hlediska možných úlev.

1. Daň z příjmů

# Zde je důležité vymezení pojmu veřejně prospěšný poplatník. „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním*“ (Zákon č. 586/1992 Sb., § 17a). Na základě tohoto paragrafu většina NNO je veřejně prospěšným poplatníkem a může tak uplatňovat daňová zvýhodnění. Asi nejdůležitější je možnost odpočtu až 300 tisíc korun od základu daně. Dalším přínosem pro tyto organizace je osvobození od daně u příjmů, jako jsou členské příspěvky spolku, výnosy nadace, dotace a dar. „*V důsledku zrušení  darovací daně a jejich včlenění do zákona o daních z příjmů, jsou bezúplatné příjmy z darů skupinou osvobozených příjmů“* (Pelikánová, 2016, s. 132)

2. Daň z nemovitých věci

Zákon č. 338/1992 Sb. vymezuje tuto daň na daň z pozemku a daň ze staveb a jednotek. Poplatníkem této daně je vždy vlastník pozemku, stavby nebo jednotky. Zásadní pro účely této diplomové práce je, že pokud je vlastníkem NNO, tak je od této daně osvobozena.

3. Silniční daň

Tato daň zdaňuje používání silničního motorového vozidla poplatníkům daně z příjmů právnické a fyzické osobě a přesně ji upravuje zákon č. 16/1993 Sb. Zjednodušeně můžu říct, že pokud používá silniční motorové vozidlo veřejně prospěšný poplatník (kterého jsem vymezila již v dani z příjmů) čistě za účelem plnění svého poslání, tak je od této daně osvobozen. Pokud je ale vozidlo využíváno i k jiné činnosti, platí silniční daň v plném rozsahu.

4. Daň z přidané hodnoty

Dan z přidané hodnoty upravuje zákon č. 235/2004 Sb. *a patří k nejsložitější problematice v oblasti dani, existuje zde mnoho vynětí z předmětu daně (§ 2a), různých typů osvobozeni, důležitá je samotná definice osoby povinné k dani, plátce a dalších pojmů, jako jsou ekonomická činnost,* *obrat apod*. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 111).

Rektořík (2010, s. 165) uvádí, že:„ *neziskové organizace jsou osobami povinnými k dani pouze tehdy, uskutečňují-li ekonomické činnosti. Za ekonomickou činnost se považuje soustavná činnost výrobců, obchodníků, osob poskytujících služby, činnost vykonávaná podle zvláštních právních předpisů, a také využití hmotného a nehmotného majetku k získání příjmů*.“

A dále definuje povinnost registrovat se jako plátce daně při obratu nad jeden milion korun za posledních 12 kalendářních měsíců.

Jak už jsem uvedla, daň z přidané hodnoty je velmi složitá a pro přesnější vymezení doporučuji prostudování příslušného zákona. Už se jen nyní zmíním, že i u této daně existují činnosti osvobozené od daně z přidané hodnoty, a to hlavně v oblastech výchovy a vzdělávání, zdravotnictví a sociální pomoci (Rektořík, 2010).

Výše jsem specifikovala vybrané druhy daní, které se týkají nestátních neziskových organizací a u kterých mohou, při splnění určitých podmínek, čerpat daňové úlevy nebo osvobození. Osobně považuji za nejvíce přínosné osvobození od daně z příjmu daru a odpočet ze základu daně. Určitě je vhodné mít pro vedení účetnictví kvalifikovaného účetního, který se dobře v oblasti daní pro neziskové organizace orientuje.

# 3 Fundraising a fundraisingová strategie

Ve třetí kapitole diplomové práce se zaměřím na vysvětlení pojmu fundraising. Představím jaké zásady fundraising užívá, jaké používá metody. Vysvětlím, kdo je to fundraiser a jakou plní roli v organizaci. Závěr této kapitoly věnuji fundraisingové strategii.

## 3.1 Definice fundraisingu

Pojem fundraising začal být používán poprvé v USA ke konci 40. let 20. století jako reakce na nutnost systemizace aktivit charitativních organizací. V evropských zemích se tento výraz pro získávání prostředků používá velmi krátce. Pro pochopení jeho podstaty můžu slovo fundraising rozložit na dvě slova **fund** = *zásoba, rezerva, kapitál* a **raise** = *pozvednout, zřídit, opatřit*. Z tohoto překladu bychom mohli říct, že se jedná o opatření kapitálu. Nicméně fundraising se do českého jazyka nepřekládá, neboť žádný překlad přesně nevystihuje podstatu fundraisingu. Mnozí autoři definují fundraising různě. Já se ztotožňuji s definicí Petra Boukala (2013, s. 34), který popisuje fundraising takto: „*fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů“.* Tento autor dále uvádí, že je velmi důležité rozčlenění zdrojů na finanční a nefinanční. Mezi nefinanční zdroje pak řadíme:

* hmotné zdroje, kterými nejsou peníze, ale věcná hodnota. Další možností jsou bartery (neboli směnný obchod),
* práva, která umožňují zjednodušení marketingové strategie. Obvykle se jedná o využití prostor k umístění loga či důležitých informacích (noviny, leták, webové stránky),
* informace a hlavně včasná informace je pro fundraising velmi potřebná, šetří čas i energii,
* práce, jako práce dobrovolnická,
* služby, hlavně v oblasti poradenství či přímá pomoc při psaní projektů atd.

Jak je z výše popsaného patrné, zdroje i metody fundraisingu jsou velmi pestré. Základem fundraisingu tedy je kromě získávání financí, vytvoření a udržení pozitivního náhledu na NNO, pěstování dobrých vztahů s okolím a budování silného povědomí o poslání NNO. Dá se tímto říci, že fundraising silně prostupuje do dalších disciplín řízení organizace, jako je marketing či PR a z určitého pohledu se tyto disciplíny prolínají.

## 3.2 Zásady fundraisingu

K provedení úspěšného fundraisingu je třeba dodržet určité zásady. Dodržením těchto zásad se zvyšuje pravděpodobnost dlouhodobě fungujícího fundraisingu NO. Jaké to jsou, představím v této podkapitole.

Fundraisingové zásady přehledně vymezil Petr Boukal (2013).

Jednou ze základních zásad fundraisingu je **komplexnost.** Zásada komplexnosti spočívá v kvalitním a optimálně dlouhodobém vztahu mezi dárcem a obdarovaným. Takového vztahu se dá dosáhnout hlavně osobním přístupem, vnitřním přesvědčením a nadšením pro věc.

Další důležitou zásadou je **začlenění**. Každá nezisková organizace, která chce využívat fundraising, by si měla ujasnit, k čemu jí má posloužit. Ideální je přistoupit k dlouhodobému začlenění fundraisingu do plánů organizace a využívat tak jeho potenciál k rozvoji organizace, dlouhodobé udržitelnosti, k budování podpory a získávání nových podporovatelů. Fundraising lze použít i jen na přežití organizace.

S výše popsanou zásadou začlenění úzce souvisí i zásada **aktivity** a **optimismu**. Ta vyžaduje neustálou práci na budování dobrého jména organizace, práce s podporovateli a hledání nových postupů či metod. Zároveň je třeba přijmout fakt, že úspěšných žádostí je výrazně méně než neúspěšných.

Vhodný výběr podporovatelů, rozhodnutí zda organizace bude využívat i možnosti získávání zdrojů z veřejných rozpočtů, nebo naopak nebude chtít využít podpory od podniků, které jsou v opozici k poslání organizace, to vše je zahrnuto v zásadě **strategičnosti**. Autor Kotler (1995) zvolené strategie dělí na agresivně růstově orientovanou (využití silných stránek a příležitostí), diverzifikační (minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek), turnaround (minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí) a obrannou (minimalizace slabých stránek i hrozeb).

Ten, kdo zajišťuje fundraising, se za každou cenu musí držet pravidla **pravdivosti** a také **poděkování**. Transparentnost použitých prostředků buduje důvěru a zajišťuje tak dlouhodobou spolupráci mezi organizací a dárcem. **Poděkování a informování**, jak bylo s darem naloženo, je pak nejen slušnost, ale opět vede k budování vztahu mezi dárcem a obdarovaným.

Jako poslední, ale neméně důležitá je zásada **výsledku**. Každá fundraisingová metoda (technika) musí být dopředu promyšlena a spočítána, aby dávala dohromady smysl a vynaložené úsilí přineslo požadovaný výsledek.

Všechny výše uvedené zásady fundrasingu se týkají hlavně práce a osobnosti fundraisera. Oba pojmy vysvětlím v následující podkapitole a oddíle.

## 3.3 Fundraiser

„*Je člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem*“ (Vilikusová, 2013). Je to osoba, která má v organizaci na starosti vyhledávání zdrojů financí. Každá organizace to má jinak a obvykle nejvíce záleží na velikosti společnosti. Nejčastěji tuto funkci zastává zaměstnanec organizace na manažerské pozici, jako je ředitel, marketingový ředitel či člen správní rady. V takovém případě se jedná o interního fundraisera. Pozici fundraisera může zastávat i osoba mimo organizaci. V tomto případě by se jednalo o externího fundraisera. Ať už interní nebo externí, oba mají společné, že jejich úkolem je získání prostředků, převážně finančních, k zajištění fungování společnosti a plnění jejího poslání.

### 3.3.1 Osobnost fundraisera

Fundraiser je osoba, která má mnoho dovedností. Mezi klíčové patří, že dovede jednat s lidmi, umí dobře komunikovat, má kontakty a umí je rychle navazovat, je organizačně zdatný a je zapálený pro věc. Důležité jsou také manažerské dovednosti. Vzhledem k tomu, že fundraising je o přesvědčení okolí o správnosti podpořit danou věc, musí být fundraiser sám přesvědčený o potřebnosti danou organizaci podpořit. Musí věřit, že právě tato společenská potřeba si zaslouží pozornost.

Fundraiser musí mít také mnoho znalostí, a to převážně v oblasti ekonomie a účetnictví.

Výše jsem popsala znalosti a dovednosti, které by měl fundraiser mít. Nyní představím zásady, kterých by se měl držet, aby byl úspěšný.

Musí umět požádat. Na úrovni individuálního a firemního dárcovství bude klíčové najít vhodnou chvíli a nebát se o podporu požádat. Jasně a srozumitelně. A zároveň umět přijmout i odmítnutí. V případě podávání žádostí o dotace nebo granty je důležité znát detailně činnost organizace, její poslání a umět to vhodně prezentovat i písemnou formou.

Musí rozumět dárci. Kompetence klíčová opět u firemního a individuálního dárcovství. Čím více o dárci ví, zná jeho potřeby, tím lépe se mu podaří ho přijmout k darování nebo navázání spolupráce.

Musí umět prodávat. Důležité je přesvědčit lidi, že organizace s jejich pomocí dokáže změnit společenský problém, nebo uspokojit společenskou potřebu.

Musí být důvěryhodný a mít dobré vztahy. Za každou cenu je třeba o organizaci podávat pravdivé informace a transparentně prokazovat užití darů.

Umět se jasně vyjádřit. Je třeba požádat o konkrétní částku, případně o konkrétní pomoc. Dárce se tak nedostává do nekomfortní pozice, že neví, kolik dát, aby to nebylo málo a zároveň aby nedal moc.

Umět vhodně poděkovat. Poděkování dárci je nesmírně důležité. Oceňuje tak dárcovu velkorysost a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že dárce přispěje znovu. Na poděkování je dobrá každá vhodná příležitost.

„*Pokud srovnáte krátké uvedené výčty kompetencí podle zaměření jednotlivých fundraiserů, zjistíte, že práci jediného „ideálního“ fundraisera by mohl vykoná­vat snad jenom Superman. V praxi je důležité si uvědomit, koho v organizaci opravdu potřebujete a co od fundraisera skutečně očekáváte“* (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 77).

### 3.3.2 Úkoly fundraisera

Úkolem číslo jedna pro fundraisera je spoluvytváření značky organizace a vedení svých spolupracovníků k tomu, aby se i oni podíleli na získávání zdrojů. Například jen tím, že budou poslání organizace přijímat za své a budou šířit dál její dobré jméno.

Další úkoly, které tato funkce obnáší, je spojena se zaměřením na druh zdrojů. Autoři Šedivý a Medlíková (2017) jmenují jednotlivé typy fundraisera jako projektový fundraiser, specialista na individuální a firemní dárce a fundraiser-marketér. Každý z nich bude mít trochu jiné zaměření při konkrétní práci, ale společné všem jim jsou úkoly v oblasti přípravy plánů a rozpočtů, vytipování konkrétních zdrojů a výběr metod k oslovení, koordinace a evaluace jednotlivých projektů.

## 3.4 Fundraisingové zdroje a metody

Existuje celá řada způsobů, jak získat pro svou organizaci finanční i nefinanční prostředky, dobrovolníky i svém příznivce. Pro potřeby této diplomové práce uvedu zdroje financování dle Rektoříka (2010), který je dělí na zdroje:

1. interní – což jsou zdroje z vlastní činnosti,

2. externí – kde podporujícím subjektem jsou:

a) veřejné zdroje – veřejná správa

b) soukromé zdroje – soukromé právnické osoby (nadace, živnostníci, podniky)

c) individuální zdroje – jednotlivci

Tyto zdroje nyní více specifikuji v oddílech 3.4.1. a 3.4.2.

### 3.4.1 Interní zdroje a jejich metody

Interní zdroje financování neboli samofinancování spočívají ve vlastní hospodářské činnosti organizace, ať už hlavní nebo vedlejší. Jedná se o velice zajímavou možnost jak získat další finanční prostředky. Ovšem samofinancování není pro každou NNO. Pakliže se NNO rozhodne pro **samofinancování**, je třeba věnovat se řádnému strategickému plánování a počítat s riziky, které podnikání přináší. Nespornými výhodami samofinancování je větší rozsah příjmů a stabilizace financí. Mezi interní zdroje financování můžeme zahrnout prodej vlastních výrobků nebo služeb, pronájmy vlastních prostor, členské příspěvky, různé kurzy či školení, ale také akce jako jsou plesy, aukce atd.

### 3.4.2 Externí zdroje a jejich metody

O externích zdrojích hovoříme v případě, že tyto zdroje jsou získané mimo organizaci, od subjektů jako jsou veřejná zpráva, individuální dárci a dárci z řad právnických osob či nadací.

K významným externím zdrojům patří zdroje z domácích veřejných rozpočtů a fondů Evropské unie, tzv. **dotace**. Vláda České republiky v rámci své dotační politiky vůči NNO vyhlašuje konkrétní dotační programy, které financují jednotlivá ministerstva. Tyto výzvy je třeba vyhledávat a případně podávat žádosti. Ve stejném režimu pak lze žádat o dotace u krajských a místních rozpočtů. Prostředky získané z dotace míří na vlastní činnost a provoz organizace či na poskytování veřejných služeb. Získání dotace předchází dotační řízení, kdy žadatel musí splnit kritéria dotace a jeho záměr musí být schválen. Obdobně probíhají i žádosti o dotaci z operačních fondů EU. Velice zajímavá je pro NNO i nepřímá podpora od státu v podobě daňových úlev či osvobození od daně a také možnosti od obcí a krajů v podobě získání nějaké výhody, například sníženého nájemného.

Dalším poskytovatelem externích zdrojů jsou podniky a podnikatelé, které nazýváme **firemní dárcovství**. Podniky, velké firmy často mají vlastní koncepci společenské odpovědnosti. Boukal (2013, s. 111) uvádí, že je to: „*taková koncepce vedení podniku a celkového budování vztahu s partnery, která vede ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku“* Firmy, které již mají ve své firemní strategii koncepci na podporu NNO, nabízí různé varianty spolupráce:

* + peněžní podpora (dary, granty, stipendia)
  + služba (firemní produkty, prostory, firemní dobrovolnictví)
  + věcná podpora (vybavení kanceláře, technika, auto)
  + podpora při PR (tisk, distribuce, reklama)

Samostatným fundrasingovým zdrojem v rámci spolupráce s podniky a podnikateli je **sponzoring**. Tato podpora je obvykle ze strany podporovatele podmíněna určitou protislužbou nebo protihodnotou, jako je uvedení podporovatele na letácích, webových stránkách apod. a spolupráce je specifikována v sponzorské smlouvě.

**Nadace** a **nadační fondy** jsou jako cíl fundrasingu velice vhodné. Jsou totiž zakládané právě za účelem finanční podpory projektů NNO. Je však důležité zvolit správnou nadaci, která finanční podporou konkrétní NNO naplňuje vlastní účel založení. U nadací a nadačních fondů se žádá o tzv.grant. O grantový příspěvek se žádá podle předem daných kritérií. Grant je poskytován na konkrétní projekt nebo činnost, která po čerpání musí být prokázána.

Další možností získání prostředků z externích zdrojů jsou **individuální dárci.** Individuální dárcovství je založeno na osobním vztahu mezi NNO a dárcem a důvěře dárce, že jím vynaložené prostředky budou využity na potřebné věci (Boukal, 2013). Mezi formy individuálního dárcovství patří zejména finanční dary, dobrovolnictví a movité a nemovité dary.

## 3.5 Fundraisingová strategie

Fundraisingová strategie je součástí základní činnosti vrcholného managementu organizace, a to strategického řízení. Strategie představuje kompletní set standardních, ověřených kroků a nástrojů k řízení změn. Zároveň obsahuje samotný proces řízení těchto změn, určuje žádoucí směr a přesný postup. V neposlední řadě také v sobě zahrnuje průběžné sledování a vyhodnocování výsledků.

*„Každá organizace, která se chce fundraisingem vážně zabývat, musí mít vyjasněné právní uspořádání, srozumitelné poslání a cíle a transparentní systémy financování jednotlivých činností. Zároveň se musí rozhodnout, od koho a za jakých podmínek podporu přijme a jak s ní naloží. Problematika získávání finančních prostředků a dalších zdrojů patří k zásadním problémům nezávislého rozvoje organizací“* (České centrum fundraisingu, 2002, online).

Fundraising se netýká pouze vyhledávání zdrojů financování. Je to systém činností, které se prolínají napříč celou organizací. Jeho zajištění vyžaduje strategické plánování, personální zajištění, manažerské řízení, neustále pracovat s novými informacemi a pružně reagovat na změny. Stěžejní je správný výběr zdrojů a metod fundraisingu.

Fundraisingová strategie je základním kamenem fundraisingu a na počátku stojí definice finančních potřeborganizace (Hloušek, Hloušková, Hanuš, 2013). Následuje identifikace zdrojů a také zhodnocení vlastních možností.

Činnost každé neziskové organizace je omezená celou řadou faktorů. Proto je třeba tyto faktory pojmenovat a hledat možnosti k jejich eliminaci či zmírnění. Existuje celá řada technik, které umožňují pojmenovat potřeby, limity či příležitosti organizace.

Pro potřeby této diplomové práce jsem zvolila následující tři techniky a podrobněji je rozpracovávám v kapitole 5:

1. Analýza zdrojů - analýzou vnitřních zdrojů se rozumí snaha odhadnout, jaké zdroje a jaký objem máme k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat.

2. SWOT analýza - vyhodnocuje silné a slabé stránky v rámci vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby v rámci vnějšího prostředí. Je to jedna ze základních analýz, pomocí ní lze dobře plánovat budoucí cíle.

3. Analýza PEST - zkoumá prostředí, ve kterém bude fundraising probíhat. Analyzuje vnější prostředí, které by mohlo mít vliv na organizaci.

Výsledkem analýz je získání informací o současném stavu organizace, o jejím mikro i makro prostředí.

*„Dalším krokem fundraisingové strategie je stanovení jednoznačného cíle a naplánování kroků k jeho naplnění, to znamená vytvořit fundrasingový plán. Znám tedy současný stav financování organizace, její limity a možnosti a nyní plánuji, jak by to mělo vypadat v budoucnu*“(Hloušek, Hloušková, Hanuš, 2013).

### 3.5.1 Fundraisingový plán

„*Fundraisingový plán se tedy odvíjí od plánované činnosti a zvolené strategie (cílů) a představuje popis konkrétních aktivit na vymezené časové období, obvykle jeden rok.* *Jeho primárním úkolem je tedy zjištění potřebného rozsahu prostředků, včetně lidských zdrojů, pro realizaci stanovených cílů, sekundárně také přispívá k posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti organizace.“* (Hloušek, Hloušková, Hanuš, 2013, s.20).

Při stanovování konkrét­ních cílů je dobré použít metodu SMART – což znamená, že plán musí být konkrétní (S), měřitelný (M), odsouhlasený (A), realistický (R) a definovaný v čase (T). Plán pro fundraising vychází z finančního rozpočtu organiza­ce. V praxi jsou nejběžnější roční finanční rozpočty, které vznikají před začátkem nového hospodářského roku.

Plánování musí předcházet zjištění potřeb financí, tedy jaké jsou plánované výdaje. Na základě těchto zjištění je potřeba vypracovat rozpočet a navrhnout z jakých zdrojů a v jaké výši se budou stanovené náklady hradit. Podle vytipovaných zdrojů se nastaví metody oslovení zdrojů (Šedivý, Medlíková, 2017).

Plán by měl zahrnovat tyto údaje:

1. definici poslání organizace

Ledvinová (2013) ve své „kuchařce pro fundraisery“ uvádí, že definice poslání musí vyjadřovat odpovědi na následující otázky:

-PROČ vaše organizace existuje,

-CO jsou její cíle, čeho chcete dosáhnout,

-JAK těchto cílů hodláte dosáhnout,

-KOMU bude činnost vaší organizace sloužit,

-PROČ by měl někdo ke splnění těchto cílů přispět.

2. vypracování časového harmonogramu

Časový harmonogram musí obsahovat nejen jednotlivé úkony, ale zároveň data, do kterých je třeba na jednotlivé akce mít zajištěný dostatek zdrojů. A to jak finančních, tak i lidských, případně materiálních.

3. vypracování realizačního plánu

Určit, kdo bude nastavený plán řídit, naplňovat a kontrolovat.

4. rozpočet

Rozpočet je základem fundraisingového plánu. Musí obsahovat plánované příjmové a výdajové položky na následující hospodářský rok. Vycházet by měl z dat z minulých let a také zohledňovat nové skutečnosti. Mezi výdajové položky je třeba zahrnout veškeré výdaje, provozní, mzdové a ostatní. Příjmová část bude stanovena na základě predikce příjmů ze známých zdrojů. Rozdíl mezi položkami výdajovými a příjmovými by bylo vhodné pokrýt novými zdroji k financování.

5. seznam možných zdrojů (potenciálních dárců)

Jak jsem již uvedla, každá organizace si musí dopředu vytyčit, které zdroje financování jsou pro ni vhodné a reálné. Každá metoda má svá úskalí, své výhody a nevýhody.

6. výběr metod

Jednoduchý návod na sepisování žádostí neexistuje. Vždy je třeba přihlédnout ke specifikům konkrétní výzvy. Přesto autor Boukal (2013) doporučuje držet se následujícího schématu:

* určit, kdo bude za sledování, vedení a podání výzvy odpovědný,
* důkladně se seznámit s podmínkami výzvy,
* hlídat termíny výzvy a formální náležitosti,
* věnovat pozornost příručkám k výzvě, navštívit seminář, prostudovat předchozí úspěšné projekty,
* dobře zvážit a rozvrhnout realizaci projektu,
* propočítat, že prostředky získané z výzvy vůči vynaloženým prostředkům, skutečně pomohou,
* správné načasování a dostatek času realizačního týmu,
* ujasnit si, k čemu projekt má sloužit,
* být připraven na změny,
* rozhodnout o spolufinancování projektu.

7. provedení naplánovaných činností

Osoba (případně tým) odpovědná za fundraising musí rozpracovat harmonogram do jednotlivých činností. Vést si pečlivé záznamy, evidenci.

Autor Boukal (2013) konkretizuje činnosti u jednotlivých zdrojů následně:

V případě grantů a dotací jsou nutné tabulky obsahující název oslovené organizace, jméno a kontakt na odpovědnou osobu, datum uzávěrky pro podání žádosti, způsob odeslání žádosti či způsob předání, projekt, na který je žádáno, výše žádaných prostředků, výše a datum schválených prostředků, komu jsou prostředky určeny, datum a podrobnosti smlouvy, termín vyúčtování a závěrečné zprávy.

**V případě firemního dárcovství je vhodné uschovat vzájemnou korespondenci a taktéž si vést záznamy o d**atu odeslání, jméno a pozici osoby, která o daru či sponzoringu rozhoduje, způsob a termíny osobní schůzky, podmínky smlouvy.

Při individuálním daru je dobré si vést informace o tom, kdo dar poskytl, v jaké výši, kdy a jak mu bylo poděkováno a jaká je další komunikace s dárcem.

Bez těchto záznamů by nebylo možné dál s dárci odpovědně pracovat.

8. způsob vyhodnocení plánu

Kontrola efektivity fundraisingu probíhá neustále, a to průběžným sledováním plnění plánu, jeho vyhodnocováním a korigováním a také konečnou evaluací (Boukal, 2013). Celkové hodnocení by měla provést osoba, která byla za plán zodpovědná, v předem stanoveném rozsahu a čase.

# 4 Zájmové vzdělávání a výchova v NNO

Tato diplomová práce má za cíl prozkoumat fundraisingové možnosti zapsaného ústavu Z.D.A.R., který byl založen za účelem přispívání k výchově a vzdělávání dětí v České republice. Považuji tedy za důležité udělat si ještě malý teoretický vhled do této oblasti a objasnit související základní pojmy.

NNO mají v občanské společnosti velmi důležitou roli. Podílí se mimo jiné i na výchově, vzdělávání a aktivitách dětí a mládeže a vlastně i celé společnosti. „*Zájmové vzdělávání neposkytuje stupeň vzdělání, zabývá se však aktivitami potřebnými pro rozvoj osobnosti, kompenzuje jednostrannou zátěž ze školy, zajišťuje duševní hygienu, má funkci výchovnou, vzdělávací, kulturní, preventivní, zdravotní (relaxační a regenerační), sociální a preventivní, rozvíjí schopnosti, znalosti, dovednosti, talent, upevňuje sociální vztahy“* (MŠMT, 2013-2020, online)*.*

Tyto aktivity bývají zpravidla dobrovolné a odehrávají se ve volném čase člověka.

Pávková (2014, s. 11) vymezuje pojem volný čas takto:„*volným časem rozumíme dobu odpočinku, rekreace, zábavy. Důležitou součástí volného času jsou zájmové činnosti – koníčky, hobby“.* Volný čas je doba, kdy jedinec nemá žádné povinnosti a může se svobodně rozhodnout, jak s tímto časem naloží. Smysluplné trávení volného času je pak důležitým aspektem pro rozvoj člověka. Může mít vliv na jeho budoucí profesi a také působí jako prevence rizikového chování.

Organizátory těchto aktivit jsou sdružení dětí a mládeže a další nestátní neziskové organizace, školská zařízení - střediska volného času, vzdělávací agentury, kluby, kulturní zařízení a také společnosti fungující na komerčním principu.

K významným platformám, sdružující na stovku členských organizací, patří Česká rada dětí a mládeže (dále jen „ČRDM“). Svým působením podporuje mimoškolní výchovu a činnost svých členů. Zároveň se snaží spolutvořit vhodné podmínky pro jejich činnost, a to vytvářením právních, hospodářských, společenských a kulturních podmínek. ČRDM hájí zájmy svých členů vůči domácím i zahraničním orgánům, organizacím a institucím (ČRDM, 199-2020, online).

Česká republika a její vláda si uvědomují, jak důležitá je podpora těchto aktivit a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) má dlouhodobé záměry v této oblasti, a to jak na podporu, tak rozvoj organizací, které zájmové a neformální vzdělávání poskytují. Podmínky zájmového vzdělávání upravuje Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, která stanovuje, kdo je účastníkem zájmového vzdělávání a jak výchovně vzdělávací činnost vypadá.

MŠMT má také vlastní poradní orgán pro zájmové vzdělávání, Radu pro zájmové vzdělávání, jež se zabývá problematikou trávení volného času a činnostmi školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Hlavním úkolem této Rady je posuzovat a předkládat náměstkovi ministra návrhy na řešení otázek a problémů souvisejících s působností ministerstva v oblasti zájmového vzdělávání a činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání (msmt.cz).

## 4.1. Pedagog volného času

Se zájmovým vzděláváním se pojí i pojem pedagog volného času. V praktické části této práce představím zapsaný ústav Z.D.A.R. a bude patrné, že pracovník - pedagog volného času, zastává v tomto ústavu významnou roli a je třeba znát, kdo to vlastně je.

Pedagoga volného času můžu definovat jako pedagogického pracovníka, který musí splňovat kritéria zákona o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb.). Tento se vztahuje na všechny pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsané v rejstříku těchto institucí.

V širším pojetí však můžu pedagogem volného času pojmenovat všechny, *„kdo výchovně (edukačně) působí v oblasti volného času s cílem naplňovat a kultivovat volný čas svých klientů, nabízet jim smysluplné a obohacující aktivity a prostřednictvím těchto aktivit rozvíjet a formovat osobnost člověka*“ (Vyhnálková, 2013). Do tohoto pojetí tak můžu zahrnout všechny lektory, trenéry, kulturní referenty, animátory, průvodce.

V obou pojetích by osoba pedagoga volného času měla vlastnit určité znalosti, dovednosti a mít charakterové vlastnosti, které tato role vyžaduje. Pracovat s dětmi je totiž velmi náročné. Profese pedagoga tak vyžaduje neustálou práci na sobě samém. Být dostatečně psychicky připraven, to znamená pracovat na svém sebevědomí pomocí sebepozorování, sebepoznání a sebedůvěře. Je nutné prohlubovat své všeobecné i odborné znalosti. Pedagog by měl mít a rozvíjet své dovednosti, a to především v oblastech komunikace, flexibility, trpělivosti, organizačních schopností, smyslu pro humor, odpovědnosti a přirozené autority. A samozřejmě nesmí chybět zájem o děti a vlídný vztah k nim.

# II. praktická část

# 5 Metodologie

V teoretické části této práce jsem představila základní pojmosloví a teoretické poznatky ke zkoumané problematice. Tyto znalosti následně využiji k vypracování praktické části práce s aplikací na vybranou organizaci, zapsaný ústav Z.D.A.R.

V úvodu jsem uvedla, že stěžejním cílem této práce je zanalyzovat a zhodnotit získávání financí ve vybrané organizaci a navrhnout vhodnou fundraisingovou strategii. Ke splnění tohoto hlavního cíle mi pomůže realizace cílů dílčích, kterými jsou:

* určit zdroje financování zapsaného ústavu
* analyzovat a popsat využívání fundraisingu v zapsaném ústavu
* vypracovat analýzy vnějšího a vnitřního prostředí ústavu

K vypracování dílčích cílů jsem zvolila níže popsané metody (podkapitoly 5.1 – 5.4)

## 5.1 Analýza zdrojů

Jako hlavní výzkumnou metodu k úspěšné realizaci prvních dvou dílčích cílů, tedy určit zdroje financování a analyzovat a popsat využívání fundraisingu v zapsaném ústavu, použiji analýzu zdrojů. Důraz budu klást zejména na získání informací k finančním zdrojům, které ústav má. Identifikací těchto zdrojů dostanu ucelenou představu o dosavadním financování ústavu, jeho příjmech a výdajích. Na základě zjištěných zdrojů budu hledat rezervy, které následně promítnu do návrhu fundraisingové strategie.

Metoda analýzy zdrojů zahrnuje zkoumání interních dokumentů ústavu, výročních zpráv, účetních uzávěrek a dalších dokumentů, jako jsou vnitřní řády nebo podmínky zájmového vzdělávání. Většina dokumentů je dostupná online ve veřejných rejstřících nebo přímo na webových stránkách organizace. Zkoumaným obdobím budou roky 2014 – 2019. Tedy od začátku založení ústavu až do roku, ke kterému jsou požadované dokumenty vypracované. Pro upřesnění informací, které získám rozborem těchto dokumentů, jsem zvolila ještě metodu doplňkovou – rozhovor (více v podkapitole 5.4).

## 5.2. PEST analýza

Třetí dílčí cíl – vypravovat analýzy strategického řízení - mi pomůže PEST analýza. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí organizace. V rámci analýzy prostředí se sbírají a hodnotí informace o vývoji hospodářství (ekonomickém vývoji), sociologickém vývoji (včetně kulturního aspektu a demografického vývoje), vývoji technologií, informace o politických aspektech daného regionu či země (Jiří Fotr, Emil Vacík, Ivan Souček, Miroslav Špaček, Stanislav Hájek, 2012). Nejčastěji se provádí tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem a/nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt. PEST je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Cílem PEST analýzy je **identifikace faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují**. Jedná se o faktory:

### *Politické faktory*

Mezi politické faktory patří **politická stabilita, legislativa regulující NNO, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo.** Ústav se řídí velkou spoustou zákonů. Mezi stěžejní můžu zařadit:

* Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
* Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce („zákoník práce“), upravuje pracovněprávní

vztahy, tj. vztahy vznikající zejména mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem

v souvislosti s výkonem závislé práce,

* Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů („zákon o daních z příjmů“), upravuje

zdanění příjmů (ve skutečnosti mnohdy spíše zisků) fyzických a právnických

osob.

* Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě (zákon o dobrovolnické službě“),

upravuje některé vztahy související s výkonem dobrovolné práce.

Dále pak:

* zavedení nařízení o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů (GDPR),
* navyšování minimální mzdy a změny v platových třídách,
* změny v krajské a komunální politice.

### *Ekonomické faktory*

*„Ekonomické faktory určitě významným podílem ovlivňuji hospodaření neziskových organizací. Celkový stav celé republiky má vliv nejen na poskytování zdrojů z veřejných rozpočtů, ale i na ekonomickou situaci individuálních a firemních dárců“* (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 187).K  faktorům ekonomické povahy můžu zařadit hrubý domácí produkt, míru nezaměstnanosti, daňovou politiku, vývoj spotřebních cen, životní úroveň obyvatelstva a konkurenceschopnost organizace**.**

### *Sociální faktory*

K sociálním neboli sociokulturním faktorům se vztahují ukazatele v oblasti demografického vývoje, vzdělání, životního stylu a s tím související způsob trávení volného času.

### *Technologické faktory*

NO, které aktivně využívají nové vědeckotechnické trendy (počítače, zařízení), budou disponovat konkurenční výhodou (Vostrý, Štůsek, 2008).

K technologickým faktorům patří **státní výdaje na výzkum, nové objevy, internet, rozvoj komunikačních technologií, výrobní technologie, skladovací technologie nebo patenty.**

PEST analýza se snaží najít odpovědi na tyto otázky:

* **Které z faktorů** (politických, ekonomických, sociálních a technologických) **mají vliv na firmu?**
* **Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?**
* **Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti pro firmu nejdůležitější?**

## 5.3 SWOT analýza

**SWOT analýza, stejně jako PEST analýza, je jedna z analýz strategického řízení. Opět mi tato analýza bude nápomocna ke splnění třetího dílčího cíle. SWOT analýza** je univerzální [analytická technika](https://managementmania.com/cs/analyzy-analyticke-techniky) používaná pro zhodnocení **vnějších a vnitřních faktorů** ovlivňujících úspěšnost [organizace](https://managementmania.com/cs/organizace) nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). „*Analýza SWOT umožňuje neziskové organizaci zaměřit se v strategickém plánování na klíčové záležitosti svoji existence, přičemž odhaluje její momentální vnitřní silné a slabé stránky z hlediska zákazníků (klientů) ve vztahu k možným vnějším příležitostem a hrozbám“* (Vostrý, Štůsek, 2008, s. 29)*.*

Její podstatou je identifikovat zásadní silné (**S**trenghts) a slabé stránky (**W**eaknesses) **uvnitř organizace**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát seznam příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats), které se nacházejí v okolí, tedy ve [vnějším prostředí](https://managementmania.com/cs/okolni-prostredi). Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

## 5.4. Rozhovor

Rozhovor jsem zvolila jako doplňkovou metodu k analýze dokumentů. Při práci na rozborech interních dokumentů jsem zjistila, že pouhá analýza dokumentů není dostačující. K interpretaci zjištěných výsledků jsem potřebovala vysvětlit některá data, případně přidat informace, které nebylo možné z dokumentů vyčíst. Z tohoto důvodu nebudu rozhovor samostatně vyhodnocovat, ale bude součástí analýzy dokumentů.

Rozhovor nebo také interview je jedna z nejčastěji užívaných metod kvalitativního výzkumu. Podle míry své standardizace se dělí na strukturované, polostrukturované a nestrukturované rozhovory. Pro mou diplomovou práci jsem si vybrala rozhovor polostrukturovaný. *„Polostrukturovaná varianta interview v zásadě kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru, tj. volného, nestrukturovaného a strukturovaného“* (Reichel, 2009). Jednou z výhod je jistá forma volnosti při pokládání otázek a jeho pořadí a také možnost přidat otázky doplňující. Přesto rozhovor má předem danou strukturu otázek ke zkoumanému problému.

Rozhovor mi měl odpovědět na vyvstalé otázky, které vznikly během analýzy dokumentů, týkající se těchto oblastí:

* + financování organizace,
  + využití fundraisingu v organizaci,
  + fundraisingová strategie.

Rozhovor jsem uskutečnila s ředitelkou zapsaného ústavu, jako jedinou kompetentní osobou organizace, která má přehled o celkovém fungování společnosti. Rozhovor proběhl v kanceláři ústavu, dne 5. 5. 2020 v dopoledních hodinách. Rozhovor jsem vypracovala v písemné formě a jeho plné znění naleznete v příloze č. 1.

# 6 Nezisková organizace Z.D.A.R., z.ú.

Předmětem zkoumání této diplomové práce je zapsaný ústav Z. D. A. R., který organizuje zájmové kroužky pro děti. Název tohoto ústavu je složen z písmen jako zkratka pro slova zábava (Z) dobrodružství (D), akce nebo aktivita (A) a radost (R), která mají vyjadřovat poslání organizace. Zároveň slovo „zdar“ je krásným, ryze českým pozdravem a vyjadřuje přání, aby se činnost povedla.

## 6.1 Historie a poslání organizace, účel založení

Zapsaný ústav Z.D.A.R. byl založen v roce 2014. Za jeho vznikem stálo rozhodnutí zakladatelek nabídnout v Olomouckém kraji a o pár měsíců později i v Moravskoslezském kraji zájmové kroužky pro děti, které již nabízela společnost Kroužky o.p.s. v Praze a Východních Čechách. Zakladatelky se ztotožňují s „myšlením“ společnosti Kroužky a rády přijaly za své jejich hodnoty. Vidí v poslání organizace smysluplnou práci. Kroužky o.p.s. mají za sebou dvacet let zkušeností s organizací zájmových kroužků. Společnosti Z.D.A.R., z.ú. a Kroužky o.p.s. spolupracují na základě smlouvy o franšízingu[[1]](#footnote-1). Ústav tak navenek vystupuje pod značkou „KROUŽKY“.

Posláním ústavu je: „*Pomáháme rodičům, aby jejich děti už odmala rozvíjely svůj talent i osobnost a hlavně, aby byly šťastné. Protože dětská radost je tou největší na světě. Ta nás pohání. Každý den“.*

S posláním pak korespondují i hodnoty organizace, kterými jsou:

* profesionalita,
* hravost a radost,
* přátelství,
* rozvoj talentu i osobnosti.

**Účelem založení** ústavu je přispívat ke vzdělání a výchově dětí v České republice.

## 6.2 Hlavní činnost ústavu

Hlavní činností zapsaného ústavu je provozování a organizování zájmových kroužků v mateřských a základních školách

(pomáhat rodičům, aby jejich děti už odmala rozvíjely svůj talent i osobnost a hlavně aby byly šťastné. Šetřit rodičům čas tím, že přímo do škol a školek chodí naši lektoři, kteří se dětem odpoledne věnují a dělají s nimi zájmové a vzdělávací aktivity).

Mezi další činnosti patří pořádání jednorázových sportovních a kulturních akcí a školení a vzdělávání lektorů zájmových kroužků.

## 6.3 Orgány ústavu a organizační struktura, lidské zdroje

V teoretické části jsem objasnila, které orgány ústavu jsou dle NOZ jsou povinné. Zapsaný ústav má tedy následující orgány:

Správní radu - je volena na 3 roky s možností prodloužení, jmenuje ředitele ústavu, dohlíží na jeho činnost, projednává a schvaluje rozpočet, účetní uzávěrku a výroční zprávu, mění vnitřní organizaci.

Dozorčí radu - je kontrolním orgánem ústavu, podává zprávu správní radě o své kontrolní činnosti.

Ředitelku - je statutárním orgánem ústavu a jedná jejím jménem, zastupuje ho navenek.

Tyto orgány se řídí platnými právními předpisy a také stanovami ústavu, ve kterých je možné činnost orgánu upravit nebo definovat. Všichni členové těchto orgánů považují funkci za čestnou a nepobírají za ni žádnou finanční odměnu.

Organizační struktura je štíhlá. Hlavním a řídícím pracovníkem je ředitelka ústavu. Ta zajišťuje chod ústavu, zastupuje společnost ve všech oblastech, vytváří a organizuje akce, komunikuje s účetní firmou, kontroluje činnost zaměstnanců, provádí marketingové činnosti, vytváří výroční zprávy. Zároveň provádí výběr pracovníků, jejich školení. Také sama vede zájmové kroužky. Na úrovni pod ní působí ředitel pro Moravskoslezský kraj, který odpovídá za organizaci zájmových kroužků v tomto kraji. Dalšími zaměstnanci ústavu jsou lektoři zájmových kroužků, kteří přímo spadají pod ředitele.

Lektoři zájmových kroužků jsou obvykle studenti vysokých škol. Základním požadavkem je plnoletost, trestní bezúhonnost a nadšení pro práci s dětmi. V menším měřítku pak tuto práci vykonávají učitelé školy či školky, kde daný zájmový kroužek probíhá. Práci vykonávají na základě Dohody o provedení práce nebo na základě Dohody o provedení činnosti. Každý lektor musí projít povinným úvodním zaškolením (mimo pedagogických pracovníků). V úvodním školení se lektoři dozvídají důležité informace k bezpečnosti dětí, poskytnutí první pomoci, jak se připravit na lekci, jak využívat pomůcky pro výuku, práce v systému pro lektory. Samozřejmostí je předání firemní kultury, jak se ve společnosti komunikuje nejen mezi sebou, ale i s okolím a také jsou lektoři seznámeni s hodnotami organizace.

## 6.4. Zájmové vzdělávání a výchova v Z.D.A.R., z.ú.

Jak už jsem uvedla, účelem založení ústavu je přispívat ke vzdělávání a výchově dětí v České republice. V teoretické části (kapitola 4) jsem popsala, co je zájmové vzdělávání a výchova v něm a co by měl umět pedagog volného času.

Zapsaný ústav svou činností naplňuje všechna teoretická východiska zájmového vzdělávání. Nabízí pravidelnou zájmovou činnost v pestré škále zájmových kroužků. Děti si tak mohou vybrat z oborů tanečních, sportovních, hudebních, výtvarných, vědeckých, jazykových a jiných a také využít nabídky táborové činnosti, ať už tábory pobytové nebo příměstské. Během této pravidelné činnosti děti rozvíjí svůj talent, vědomosti, dovednosti a především formují pozitivně svou osobnost. Díky neformálnímu působení na děti, jejich dobrovolnému zapojení, svobodě a podpoře získávají nejen nové poznatky, ale i nové hodnoty a postoje.

Jako nepravidelnou zájmovou činnost ústav provozuje tvoření pro děti v rámci spolupráce s různými obchodními centry nebo pořádá osvětovou kampaň v souboru přednášek pro 1. stupeň základních škol.

Výše popsané klade vysoké nároky na osobu pedagoga, který v zapsaném ústavu působí. Jejich počty rostou úměrně s počty organizovaných kroužků. Kdo je pedagogem volného času v ústavu jsem vymezila v kapitole 4.1 Z toho důvodu, jsou pedagogové volného času pečlivě vybíráni, přičemž důraz je kladen na jejich osobnostní rysy, charakter a hodnoty a samozřejmě jejich dovednosti. Samozřejmostí je věk nad 18 let a trestní bezúhonnost. Každý nově přijatý lektor musí absolvovat povinné úvodní školení. Lektoři mají možnost účastnit se dalšího vzdělávání k jejich rozvoji. Jejich práce je minimálně jednou za rok zkontrolována vedoucím pracovníkem. K dispozici jim jsou metodické manuály pro kroužky, pomůcky pro výuku a také mají možnost se kdykoliv obrátit na vedoucího pracovníka. Mezi povinnosti lektora patří především:

* vykonávat pedagogickou činnost v souladu se zásadami a cíli vzdělávání, posláním ústavu,
* chránit a respektovat práva dítěte, žáka nebo studenta,
* chránit bezpečí a zdraví dítěte, žáka a předcházet všem formám rizikového chování,
* svým přístupem k výchově a vzdělávání vytvářet pozitivní a bezpečné klima v prostředí skupiny a podporovat jeho rozvoj,
* vedení dokumentace o průběhu kroužku.

Často bývají lektoři této organizace studenti vysokých škol. Asi 60 % z nich studuje obory různých zaměření, kde budou po dokončení školy v kontaktu s dětmi. Tato práce tedy pro ně představuje skvělou šanci, jak začít získávat zkušenosti s prací s dětmi, otestovat sám sebe v prostředí dětí a získávat zároveň zpětnou vazbu ke korigování svého působení.

V organizaci také působí přímo učitelé ze spolupracujících škol nebo školek, kde jejich odbornost je daná. Tito pak musí dodržovat výše popsané povinnosti, ale neúčastní se úvodního školení.

Protože lektoři jsou v úzkém kontaktu s dětmi přihlášenými do kroužků a jejich rodiči, působí tak jako vztyčný bod mezi klienty ústavu a vedením ústavu. Jejich dobře a kvalitně odvedená práce vytváří pozitivní povědomí o ústavu. V důsledku toho se šíří dobrá pověst organizace a zájem o její služby.

# 7 Fundraisingová (finanční) analýza Z.D.A.R., z.ú.

V této kapitole provedu finanční analýzu zapsaného ústavu pomocí metod, které jsem již vytyčila v kapitole 5, a pokusím se tak naplnit část hlavního cíle práce – zanalyzovat a zhodnotit získávání financí v tomto ústavu.

## 7.1 Analýza zdrojů Z.D.A.R.,z.ú.

K vypracovánítéto praktické části práce využiji analýzu dokumentů ústavu, ze kterých je možné zjistit, jaké zdroje financování ústav využívá a jaké má výdaje. Informace čerpám z veřejných dokumentů, a to výročních zpráv a účetních uzávěrek. Pro objasnění některých dat, které nebylo možné správně posoudit z analyzovaných dokumentů, využiji odpovědi z rozhovoru s ředitelkou ústavu. Zkoumat budu ústav od začátku založení do srpna roku 2019.

Jak už jsem uvedla v teoretické části, ústav jako NNO může podnikat v rámci hlavní činnosti, pokud se jedná o veřejně prospěšnou činnost nebo službu. V kapitole 6 jsem uvedla, že zkoumaný ústav provozuje zájmové kroužky pro děti a přispívá tak k výchově a vzdělávání děti v České republice. Taková činnost jistě je veřejně prospěšnou činností.

Příjmy ústavu rozdělím podle teoretického vymezení, uvedeného v kapitole 3.4 na:

* příjmy interní, z hlavní činnosti (organizace zájmových kroužků, táborů, akcí),
* příjmy interní, z  vedlejší činnosti (prodej pomůcek, reklama),
* příjmy externí, z přijatých příspěvků a dotací.

Výdaje ústavu tvoří tyto náklady:

* provozní – provoz kanceláře, cestovní náklady, nákup materiálu na kroužky, služby, účetnictví, franšízingové poplatky atd.,
* mzdové – platy zaměstnanců,
* ostatní – pojištění, poskytnuté dary aj.

Pro celkový přehled příjmů a výdajů ústavu uvádím  tabulku č. 1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 7/2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018-8/2019 |
| Příjmy | 381 | 1260 | 1994 | 2280 | 4207 |
| Výdaje | 467 | 1378 | 1966 | 2330 | 4091 |
| Výsledek | **-86** | **-118** | **28** | **-50** | **116** |

Tab. č. 1: Přehled celkových příjmů a výdajů Z.D.A.R., z.ú. v letech 2014-2019 (uvedeno v celých tisících Kč)

Zdroj: vlastní

Z této tabulky je patrné, že organizace pracuje s nevyrovnaným rozpočtem. V letech 2014 – 2015 byl ve ztrátě, což můžu přisuzovat rozjezdu společnosti na trhu. V roce 2016 skončil ústav v mírném zisku, který byl použit na umoření ztrát let minulých. Ovšem dosažený zisk neodpovídá výši ztráty. V roce 2017 byl ústav znovu ve ztrátě, kterou však dorovnal v následujícím roce, kdy naopak byl zisk vyšší. Z rozhovoru s ředitelkou ústavu jsem se dozvěděla, že ztráty, které vznikly v prvních dvou letech, byly vyrovnány vkladem zakladatelek z vlastních soukromých zdrojů.

Z výročních zpráv vyplývá, že ústav započal svou činnost v červenci 2014, tudíž data uváděná za rok 2014 jsou jen za pět měsíců činnosti. Stejně tak zkoumáním dokumentů jsem zjistila, že ústav změnil svůj hospodářský rok. Od začátku fungování až do roku 2017 využíval hospodářský rok shodně s kalendářním, tedy leden – prosinec. V roce 2018 se změnil hospodářský rok na rok, který koresponduje s rokem školním. Konkrétně tedy na období září – srpen. Proto data uvedená za rok 2018 jsou společně s rokem 2019 do měsíce srpna.

K financování hlavní činnosti využívá ústav tzv. „kroužkovné“, což je úhrada za poskytování zájmového vzdělávání za jedno dítě. Kroužkovné se platí za celý školní rok, ve dvou splátkách rozdělené na první a druhé pololetí. Z toho vyplývá, že organizace je tak závislá na počtu přihlášených dětí na školní rok.

V následujících grafech se budu podrobněji zabývat jednotlivými roky, tedy 2014 – 2019 se zaměřením na příjmy ústavu. Grafy mi přehledně zobrazí konkrétní příjmy a můžu z nich jednoznačně určit, které metody fundraisingu ústav používá. Abych ukázala celkový přehled finančních toků, v komentářích podám i informace k výdajům ústavu. K datům získaným z výročních zpráv a účetních uzávěrek opět využiji i informace získané z rozhovoru s ředitelkou ústavu.

Graf č. 1: Zdroje financování ústavu za rok 2014

Zdroj: vlastní

V roce 2014 ústav započal svou činnost. Příjmy ve výši 381 tisíc, které organizace v tomto roce získala, převážně plynuly z hlavní činnosti ústavu – organizace zájmových kroužků. Počet kroužků v tomto roce se pohyboval okolo 59, a navštěvovalo 615 dětí. K lepší finanční stabilitě přispěla vedlejší činnost (14 tisíc) v podobě prodeje pomůcek ke kroužkům. Přesto, jak jsem uvedla v  tabulce č. 1, ústav skončil ve ztrátě, mínus 86 tisíc korun, protože výdaje byly vyšší než příjmy.

Více jak půlka (229 tisíc) celkových výdajů byla provozního charakteru, což je pochopitelné. Pro rozjezd organizace jsou nutné vstupní náklady v podobě zajištění a vybavení kanceláře, nákup kancelářských potřeb, potřeb pro výuku kroužků ve větší míře než v průběhu činnosti.

Další významnou položkou v nákladech ústavu v tomto roce (209 tisíc) byly mzdy dvou zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) a mzdy lektorů, kterých bylo okolo 40.

V tomto období ústav nerealizoval žádnou fundraisingovou aktivitu – nežádal o žádné dary, granty ani dotace.

Graf č. 2: Zdroje financování ústavu za rok 2015

Zdroj: vlastní

Stejně jako v předchozím roce, ústav získal veškeré finanční prostředky z hlavní činnosti, tedy organizace zájmových kroužků. Zisk činil 1260 tisíc korun. K poklesu částky došlo u příjmu z vedlejší činnosti (7 tisíc), což ředitelka vysvětlila změnou strategie v oblasti prodeje pomůcek na kroužky. Nově organizace zvýšila cenu za kroužek a zahrnula do něj pomůcky, které se jinak mohly koupit ke kroužku zvlášť.

V tomto roce ústav neměl žádné příjmy z jiných zdrojů a ani o ně nepožádal.

V roce 2015 zorganizoval ústav 109 kroužků, které navštěvovalo 1019 dětí. Ačkoli se zvýšil počet organizovaných kroužků a přihlášených dětí, na konci hospodářského roku byl ústav opět v záporném čísle, mínus 118 tisíc korun. Tuto ztrátu vyrovnaly zakladatelky ústavu z vlastních soukromých zdrojů jako vklad do společnosti.

S rostoucím počtem organizovaných kroužků rostly i výdaje a to hlavně na mzdy. Tvořily 800 tisíc korun. V polovině roku ukončili práci na HPP 2 pracovníci, nově byli zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Pro ústav pak pracovalo na 60 dalších zaměstnanců z řad lektorů.

Výdaje na služby a pomůcky také nebyly zanedbatelné, přes 500 tisíc korun.

Graf č. 3: Zdroje financování ústavu za rok 2016

Zdroj: vlastní

I v roce 2016 plynul ústavu příjem primárně z  hlavní činnosti, ve výši 1994 tisíc korun. Příjem z vedlejší činnosti zůstal stejný (7 tisíc). V tomto roce bylo uskutečněno 110 kroužků, které navštěvovalo přes tisíc dětí. Ačkoli byl počet kroužků v roce 2016 téměř stejný s rokem 2015, celkový zisk vzrostl o skoro 700 tisíc korun v důsledku zvýšení ceny kroužkovného, jak uvedla v rozhovoru ředitelka. Zřejmě díky tomuto navýšení se podařilo ukončit hospodářský rok s mírným přebytkem ve výši 28 tisíc korun.

Ústav měl poprvé příjem z dotace ve výši 14 tisíc korun. Dotace, podle vyjádření ředitelky, plynula z Úřadu práce. O dotaci bylo požádáno na pokrytí mzdových nákladů nově přijatého zaměstnance na HPP. Tento zaměstnanec nastupoval v listopadu 2016, proto byla dotace nízká, protože se týkala jen jednoho měsíce. O žádné jiné dotace ani dary ústav nepožádal.

Výdaje na mzdy vzrostly na 1133 tisíc korun, společně s počtem lektorů, kterých bylo okolo 94. Jako kmenový zaměstnanci zůstávají 3, jeden na HPP a dva na dohodu o provedení práce. Vzrostly i provozní náklady, které činily 779 tisíc korun.

Graf č. 4: Zdroje financování ústavu za rok 2017

Zdroj: vlastní

Jak zobrazuje graf výše, v roce 2017 ústav opět vykazuje největší příjem z hlavní činnosti ve výši 2280 tisíc korun, doplňkově z vedlejší činnosti. Příjem z kroužků byl vyšší jak z důvodu navýšení ceny v roce 2016, tak i zvýšením počtu dětí na 1100 a počtem kroužků na 115.

Od ledna do května nadále čerpal ústav dotaci na zaměstnance v celkové výši 70 tisíc.

I přes dotaci a nárůstu přijatých financí byl konečný hospodářský výsledek mínus 50 tisíc.

Záporný hospodářský výsledek byl způsoben opětovným nárůstem výdajů na mzdy, který činil 1448 tisíc korun. Pro ústav v tomto roce pracovalo okolo 115 lektorů. Počty kmenových zaměstnanců zůstávají stejné. Provozní náklady opět stouply, ale jejich nárůst byl oproti letům minulým menší. Celkově činily 830 tisíc.

Ústav v roce 2017 nepožádal o žádné další finance z externích zdrojů.

Graf č. 5: Zdroje financování ústavu za rok 2018 - 8/2019

Zdroj: vlastní

Jak už jsem psala, v roce 2018 došlo ke změně v intervalu hospodářského roku. Z toho důvodu je tento graf vyobrazen až do srpna 2019. V něm vykázal ústav zisk v celkové výši 116 tisíc. Jak uvedla ředitelka ústavu, hlavní podíl na tom měla úspora na výdajích za vedení účetnictví a také navýšení počtu kroužků – 130, do kterých chodilo 1400 dětí. Hlavní příjem opět plynul z pořádání zájmových kroužků, celkem ve výši 4205 tisíc. V roce 2018 ústav znovu navýšil základní cenu za zájmový kroužek. Příjem z vedlejší činnosti byl v zanedbatelné výši.

Poprvé v tomto období ústav obdržel dar. K němu ředitelka uvádí, že se jednalo o malé dary na akce pořádané společností (florbalový turnaj, kroužkovaná podívaná, tábor) a byly jen velmi malého rozsahu. Odměna pro děti na florbalovém turnaji byl sponzorský dar – ústav dárci poskytl reklamu na akci.

Náklady na provoz opět vzrostly, ale uváděná data jsou za období delší než jeden rok, je tedy těžké přesně určit v jaké výši. Celkové výdaje na provoz činily 1668 tisíc. Stejně jako výdaje na mzdy, které byly ve výši 2332 tisíc. Pro ústav nadále pracovali 3 kmenoví zaměstnanci, dva na dohodu o provedení práce a jeden na HPP. Počty lektorů se pohyboval okolo 120.

### 7.1.1 Vyhodnocení analýzy zdrojů

V kapitole analýza zdrojů jsem představila všechny zdroje příjmů, které organizace má. Příjmy jsem znázornila pomocí grafů a doplnila je komentáři i s údaji o výdajích. Údaje jsem čerpala z výročních zpráv, účetních uzávěrek a rozhovoru s ředitelkou ústavu.

Nyní informace v krátkosti shrnu, aby bylo zřejmé, jaké zdroje financování ústav využívá nebo by mohl využívat.

**Vlastní činnost** – ve sledovaném období 2014 – 8/2019 ústav financoval svou činnost téměř ve sto procentech vlastní hlavní činností, organizováním zájmových kroužků. Okrajově pak vlastní vedlejší činností jako je prodej pomůcek.

**Zdroje ze státního rozpočtu** – ústav nevyužil ani jednou žádnou dotaci.

**Zdroje z Evropské unie** – ústav nevyužil žádnou dotaci.

**Zdroje krajů, měst a obcí** – ústav nečerpal žádnou dotaci z těchto zdrojů.

**Úřad práce** – ústav čerpal jedenkrát dotaci na mzdu nově přijatého zaměstnance po dobu 6 měsíců v celkové výši 84 tisíc korun a to v roce 2016 – 2017.

**Granty** – ústav nečerpal žádnou podporu z grantů či nadací.

**Dary a sponzoring** – ústav získal v posledním roce sledovaného období dary v celkové výši 13 tisíc korun na odměny pro děti při akcích pořádané ústavem.

Z analýzy zdrojů pro mě vyplynula tato zjištění:

1. Ústav financuje svou činnost z vlastní hlavní a vedlejší činnosti, tedy samofinancováním, které ale není vždy dostačující.

2. Nevyužívá jiné metody fundraisingu, respektive jen v minimální míře.

3. Dosud se v ústavu nikdo plánovaně fundraisingem nezabývá.

4. Počty dětí přihlášených do kroužků rostou.

5. Rostou náklady na mzdy i provoz.

Všechna tato zjištění promítnu do návrhu samotné fundraisingové strategie, která by se mohla stát účinným nástrojem k získávání nových zdrojů ústavu.

## 7.2 PEST analýza Z.D.A.R.,z.ú.

V této kapitole se pokusím pomocí PEST analýzy identifikovat faktory, které aktuálně mají nebo mohou mít v blízké budoucnosti vliv na chod organizace.

Politicko – právní faktory

V současné době vnímám jako největší hrozbu a nebo také příležitost, možné změny ve státní dotační politice České republiky. Nacházíme se v době po „koronavirové“ krizi. Je tedy těžké odhadnout, jak vláda v této oblasti zareaguje.

Vliv na počet realizovaných kroužků má také stále probíhající projekt „Šablony“, ze kterých mohou školy čerpat prostředky právě na realizaci zájmových kroužků.

Dalším politicko - právním faktorem jsou i předpokládané změny v krajské politice po volbách na podzim 2020. Zde může dojít ke změnám v rozdělování krajských financí.

Negativní dopad má na ústav nově vytvořený dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Olomouckém kraji na období 2020 – 2024. Z něho vyplývá, že Olomoucký kraj nemá v plánu rozšířit počet nových školských zařízení. Stejný záměr vnikl i v Moravskoslezském kraji, ani tam není o vznik nových školských zařízení zájem.

Ekonomické faktory

Klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství je HDP. Česká republika se za posledních 5 let nacházela v růstu. Avšak díky krizi došlo k propadu ekonomiky státu a celá krize výrazně poznamenala rozpočty firem i domácností. Možný vliv to tedy může mít na počty dětí přihlášených do zájmových kroužků.

Dalším ekonomickým faktorem je nezaměstnanost. Z tohoto pohledu je pro ústav zvýšení nezaměstnanosti po krizi příležitostí k získávání nových lektorů. Na druhou stranu nezaměstnanost ovlivňuje rozpočty domácností, které si třeba pak nemohou zaplacení kroužku dovolit.

Hospodaření ústavu je dále ovlivněno růstem provozních nákladů, jako jsou pohonné hmoty, cestovné, vybavení kanceláře, pomůcky pro výuku kroužků či nárůst poplatků plynoucí z franšízingové smlouvy.

Sociálně-kulturní faktory

Nejvýznamnějším ukazatelem pro ústav je demografický vývoj obyvatelstva. Klienty ústavu jsou děti od 4 do 15 let. Od roku 2014 celkový počet obyvatel v Olomouckém i Moravskoslezském kraji klesá. Nicméně počet dětí docházejících do mateřských a základních škol se nijak významně nemění. V Olomouckém kraji se pohybují počty dětí navštěvující mateřské školy okolo 22 tisíc, v Moravskoslezském kraji okolo 39 tisíc a základní školy okolo 53 tisíc dětí, Moravskoslezský kraj 101 tisíc.

Dalším společenským faktorem je vzdělání a vliv rodinného prostředí. Dle ČSÚ (ČSÚ, 2014, online) roste počet nejvyššího ukončeného vzdělání u středního a vysokoškolského vzdělání a zároveň se snižuje počet nejvyššího ukončeného vzdělání základního. Čím vyšší bude vzdělání rodičů, tím je vyšší pravděpodobnost, že vnímají nutnost smysluplného trávení volného času svých dětí. Důležitý je samozřejmě celkový přístup rodiny k trávení volného času, jakýsi kulturní kapitál rodiny, který děti přijímají od svých rodičů a samy pak projevují zájem docházet do některého kroužku. Zajímavostí pak je, že navštěvování nějakého zájmového útvaru je „trendy“, rodiče hlásí své děti do velkého množství kroužků, aby mu zabránili v trávení volného času bez dohledu, pouhým nicneděláním. Nebo naopak oni sami nemají, kvůli své pracovní vytíženosti, čas se dítěti věnovat a tak ho hlásí do kroužků.

Technologické faktory

Nejsou mi známy žádné faktory, které by aktuálně měly vliv na chod ústavu.

### 7.2.1 Vyhodnocení PEST analýzy

Ačkoliv by se dalo říct, že všechny faktory, se kterými pracuji v PEST analýze, se mohou stát pro zkoumaný ústav ohrožující, v kontextu současné situace považuji za klíčové faktory mající aktuálně vliv na chod organizace tyto:

* pokles HDP a tím vliv na rozpočty domácností a firem,
* nižší podpora NNO ze strany státu – omezení financí ze státních rozpočtů
* zvýšení nezaměstnanosti a její vliv na rozpočty domácností,
* zvýšení nezaměstnanosti a její pozitivní vliv na organizaci v podobě většího počtu uchazečů o práci lektora, dopad na odměnu za práci.

## 7.3 SWOT analýza Z.D.A.R.,z.ú.

Situační analýzou SWOT doplním předchozí dvě analýzy. Umožní mi lépe se orientovat v příležitostech a limitech ústavu. I tato analýza mi pomůže při vypracování strategie fundraisingu.

|  |  |
| --- | --- |
| **Silné stránky**  . silná značka s celorepublikovou působností  . bohaté zkušenosti s organizací záj. kroužků  . dlouhodobá spolupráce s MŠ/ZŠ  . vlastní metodiky a pomůcky akreditované MŠMT  . každoroční nárůst počtu organizovaných kroužků a přihlášených dětí  . samofinancování  . nízká základní cena za kroužek | **Slabé stránky**  . žádné zkušenosti s žádostmi o dotace  . dary, sponzoring  . nepřehledné webové stránky  . mnoho funkcí ředitelky  . chybí systematické plánování a cíle  . fluktuace lektorů |
| **Příležitosti**  . dotace (EU, kraj, MŠMT)  . peněžní i nepeněžní dary  . žádost o školské zařízení  . nové formy získávání pracovníků  . větší prezentace organizace na akcích  . navázání spolupráce s VŠ | **Hrozby**  . vstup nové konkurence na trh  . rozvoj stávající konkurence  . snížení počtu přihlášených dětí  . nedostatek lektorů |

### 7.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

V rámci pravidel pro vypracování SWOT analýzy jsem vytyčila silné a slabé stránky zapsaného ústavu, identifikovala příležitosti a hrozby. K ucelení analýzy jsem vypracovala doporučení v návaznosti na zjištěné informace, které předkládám níže.

Využití silných stránek k příležitostem

1. Využít silnou značku k oslovení dárců a sponzorů. Sepsat projekty k výzvám EU, MŠMT, krajů, obcí. Nadále rozšiřovat svou nabídku v krajích, tím zajistit další nárůst počtu dětí a z toho plynoucí příjmy z vlastní činnosti. Požádat o zápis mezi školská zařízení. Nabídnout své zkušenosti s organizací zájmových kroužků při organizaci akcí pro rodiny a děti.

Využití příležitostí k eliminaci slabých stránek

2. Navázání spolupráce s VŠ přinese vyšší úspěšnost při hledání lektorů a jejich zájem bude hlubší. Peněžní prostředky získané z dotací využít na rozšíření počtu kmenových zaměstnanců a tím snížit počet funkcí ředitelky. Případně zaměstnat nového pracovníka ekonomického vzdělání, který může zastávat i roli fundraisera. Zápis mezi školská zařízení přinese pravidelné příspěvky na chod organizace, bude si tak moci dovolit zaměstnat další pracovníky.

Lepší prezentace na akcích může přinést nové kontakty a tím i lepší prostor pro získání darů či sponzorů.

Využití silných stránek k odvrácení hrozeb

3. Stavět na dobrých vztazích se spolupracujícími školami, které pak nebudou mít zájem o konkurenční nabídku. Prezentovat se nadále navenek vůči svým klientům (školy, rodiče, děti, lektoři), budování dobrého jména na podporu zájmu o nabídku zájmových kroužků nebo jejich vedení. Snažit se udržet nízkou cenu kroužku jako výhodu vůči konkurenci.

Snížení hrozeb ve vztahu ke slabým stránkám

4. Snížit fluktuaci lektorů vhodnou motivací a jejich odchod ke konkurenci. Zlepšit přehlednost webových stránek k eliminaci nepřihlášení dítěte na kroužek a tím snížení celkového počtu dětí. Zaměřit se na strategii organizace, plánovat a získat tak konkurenční výhodu v připravenosti na změny nebo v kvalitě zaměstnanců.

# 8 Návrh fundraisingové strategie

V poslední kapitole diplomové práce navrhnu pro zapsaný ústav Z.D.A.R. novou strategii fundraisingu. Vycházet přitom budu jak z poznatků teoretické části, tak hlavně z poznatků získaných při zkoumání ústavu pomocí analýz. Tím naplním druhou část svého hlavního cíle – navrhnout vhodnou fundraisingovou strategii.

Než se do toho pustím, v krátkosti shrnu důležité body, které vyplynuly z provedených analýz.

* Ústav financuje svůj provoz ze své vlastní činnosti, která za určitých okolností (udržení výdajů) by mohla být dostačující k udržení vyrovnaného rozpočtu, už by ale nebyl prostor na rozvoj,
* fundraising se využívá v organizaci jen nahodile, v rámci vzniklé příležitosti,
* ve vnějším prostředí je ústav ohrožen poklesem rozpočtů domácností a firem, rozvojem konkurence a nedostatkem pracovníků na pozici lektora zájmového kroužku,
* ve vnitřním prostředí má silné stránky v zavedené celorepublikové organizaci, velkou zkušeností s provozováním hlavní činnosti, dlouhodobou spoluprácí s partnerskými školami a růstem v počtu přihlášených dětí. Naopak má slabé stránky v nedostatečném personálním obsazení ve vedení organizace a minimální zkušeností s podáváním žádostí o dotace či granty. Největší slabou stránku vidím v absenci strategického plánování.

**Díky těmto informacím bych ústavu navrhla aplikovat agresivní růstově orientovanou strategii k rozšíření a rozvoji organizace. Tato strategie vychází z maximalizace silných stránek ústavu a maximálního využití příležitosti vyplývající ze SWOT analýzy.**

**Po zpracování fundraisingové analýzy bych z pohledu zásady začlenění zapsanému ústavu doporučila fundraising k rozšíření a rozvoji organizace. Primárně by měl ústav rozšířit své zdroje tak, aby nebyl závislý pouze na jednom zdroji – samofinancování – jako tomu bylo doposud. Dále bude tato strategie pomáhat při zkvalitňování poskytovaných služeb a jejich rozšíření do dalších škol. V neposlední řadě navrhovaná strategie pomůže nastartovat zavedení strategického plánování v ústavu. Pro naplnění výše popsaného bych doporučila využít metody žádosti o dotace, granty a firemní dárcovství.**

Firemní dárcovství a sponzoring jsou metody časově náročné, často vyžadují dobrou znalost vytipované firmy. Vzhledem k počtu klientů ústavu by spolupráce s ústavem mohla být pro oslovené firmy zajímavá. Ústav může firmám nabídnout reklamu na svých webových stránkách, propagačních materiálech, na pořádaných akcích. Navrhuji, aby se ústav nejen pokusil rozšířit spolupráci s firmami, od kterých dar již obdržel, ale i následně hledal nové možnosti. Určitě doporučuji hledat firmu s místní působností, optimálně zaměřenou na děti a rodinu.

Namátkou firma Topgal ze Šternberka, která vyrábí školní batohy a doplňky. Je to firma splňující kritéria místní působnosti, je zaměřená na děti a má již navázanou spolupráci s nadací Malý Noe. To značí, že ve firmě Topgal si uvědomují výhody společenské odpovědnosti. Navázání spolupráce s touto firmou by mohlo ústavu přinést zajištění věcných cen pro účastníky akcí pořádaných ústavem jako je Florbalový turnaj nebo Letní dětský tábor. Firmě Topgal by spolupráce přinesla větší povědomí o její značce a osobní zkušenost s jejich výrobkem potencionálním zákazníkem.

Další, tentokrát z Moravskoslezského kraje, by mohla být společnost HOPÍK.cz, která vyrábí dřevěné a textilní doplňky a dekorace do dětských pokojů. Opět je to čistě česká firma působící v Ostravě a je zaměřená na děti. Zapsaný ústav využívá na své kroužky také pomůcky, které musí kupovat. Navázáním spolupráce s touto firmou by mohla přinést úsporu za nákup některých pomůcek. Například v kroužku angličtiny je používán maňásek Flexy a Smarty. Nebo v kroužku vědeckých pokusů provází lekcemi myška Žofka. Společnost HOPÍK.cz by mohla tyto hračky vyrobit zdarma, výměnou za reklamu uveřejněnou na webových stránkách.

S hledáním vhodné firmy by také mohlo pomoci oslovení svých zaměstnanců, jestli ve svém okolí nemají firmu, kterou by se dalo oslovit. Navíc jejich případné kontakty na vedení vybrané společnosti by mohlo ulehčit první kontakt.

Pro práci s firmami pomůže jednoduchá databáze, kde si ústav povede záznamy o firmě, kdy a jak byla oslovena, zda byla žádost úspěšná, forma příspěvku. Dobré je vést si záznam i o tom, na co byl příspěvek použit a jak bylo dárci poděkováno. Návrh takovéto databáze obsahuje příloha č. 2.

Velké firmy už často mají v rámci své společenské odpovědnosti zaveden grantový systém na podporu NNO. Konkrétně na podporu dětí a mládeže vyhlašuje granty Nadace ČEZ nebo vědecko-technické zaměření pro rozvoj dětí podporuje Nadace Jablotron.

V případě psaní grantů je důležité dodržet stanovená kritéria a náležitosti žádosti. I zde je vhodné vést si záznamy o žádostech, kde budou vedená základní data o žádosti. Návrh jsem vytvořila v příloze č. 3, která je vhodná jak pro granty, tak i dotace.

V rámci firemního dárcovství bych také doporučila využít firemní dobrovolnictví. Do organizace by se tak mohl zapojit člověk, který by pomohl ústavu s vedením marketingu, PR nebo právě s fundraisingem.

Firemní dobrovolnictví nabízí například Nadace Vodafone ve svých programech Týden jinak nebo Den pro neziskovku. V těchto programech může zaměstnanec společnosti Vodafone pracovat určitý počet dnů v neziskové organizaci jako dobrovolník. Společnost Vodafone mu na tyto dny umožní mít placené volno. V programu Týden jinak navíc získá pro „svou“ neziskovou organizaci i finanční příspěvek ve výši 20 tisíc korun na realizaci projektu, kvůli kterému tento zaměstnanec v neziskové organizaci působí.

Velkou pomocí pro získávání dobrovolníků z řad zaměstnanců firem by mohla být platforma zapojimse.cz. Tato platforma zprostředkovává pomoc na míru tak, aby byla pro neziskovou organizaci efektivní. Pomáhá nalézt dobrovolníky na aktivity manuální, práce s klienty, organizační i odborné. Největší výhoda této platformy je, že je bezplatná.

Jako nejlepší způsob získání prostředků se mi jeví dotace z veřejných rozpočtů a fondů EU. Ve SWOT analýze jsem identifikovala jako jednu ze slabých stránek velké množství funkcí ředitelky. Doporučila bych tedy přijmutí nového pracovníka, který převezme některou její funkci (případně více funkcí) a využít dotaci z Operačního programu zaměstnanost na úhradu části mzdy nového pracovníka. Domnívám se, že získání takovéto dotace na mzdu zaměstnance by mohla, stejně jako v minulosti, pomocí.

Zajímavá by mohla být i dotace z programu POVEZ II. Tento program je vytvořen na podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců a řeší tak problém nedostatečné flexibility pracovní síly a neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání zaměstnanců. Takto by mohl být přijat k rozšíření kmenových zaměstnanců nový pracovník, který bude vzdělán v oblastech, jež jsou pro ústav důležité a ústavu by po dobu jeho vzdělávání byly kompenzovány náklady jak mzdové, tak náklady vynaložené na vzdělání.

Výzvy vydávané MŠMT na zájmové vzdělávání jsou často spojené s dotacemi na nákup nebo obnovu pomůcek pro výuku, technické zázemí společností nebo i pořízení nemovitého majetku. Tyto všechny by mohl ústav využít. Dotace z MŠMT směřují i do oblasti pořádání ozdravných pobytů pro děti. Získání takové dotace by umožnilo ústavu nabídnout tábor pro děti s nižší cenou za pobyt. Sama ředitelka v rozhovoru zmínila, že by chtěla uspořádat tábor pro děti z rodin s nízkými příjmy. Tato dotace by pomohla projekt realizovat. Případně by mohl pobyt mít více účastníků.

Získávání zdrojů z veřejných financí bude vyžadovat učení se správně sepsat žádost. Většina žádostí si je velmi podobná, a tak po vypsání několika žádostí by potřebné zkušenosti mohly být již nabyty. Nicméně práce je to náročná. Jednak při samotné žádosti, ale i při následném dokládání využití získaných prostředků. Pro úspěšné zvládnutí sepsání žádosti o dotaci je nutné opět dodržet všechna stanovaná kritéria, dodržet termíny a dodat potřebné dokumenty. Pro evidenci opět poslouží navržená tabulka v příloze č. 3. Některé projekty umožňují účast na semináři k podání žádosti, určitě by tedy bylo vhodné se ho účastnit. Na trhu existují poradenské firmy, které pomáhají s podáváním žádostí, jejich odměna však bývá často dost vysoká.

Zásadní v získávání dotací jsou informace. Tím myslím znalost či vědomost, že je vydaná nová výzva, o kterou může ústav požádat. Nápomocni s hledáním výzev mohou být pro organizace nástroje typu grantový diář na [www.grantovydiar.cz](http://www.grantovydiar.cz), který hlídá výzvy pro všechny neziskové organizace nebo služba na [www.dotaceonline.cz](http://www.dotaceonline.cz), kde se dají naleznout výzvy pro ziskový i neziskový sektor, soukromý i veřejný. Obě možnosti lze mít zdarma (grantový diář jen na omezenou dobu), avšak jejich verze formou předplatného je pro organizaci lepší, protože získají relevantní informace.

Individuální dárcovství v podobě finančních příspěvků se mi jeví v případě tohoto ústavu jako málo využitelné. Hlavním důvodem je, že klienti již za kroužky platí a ačkoli to není, dle mého názoru, vysoká částka, někteří lidé to mohou vnímat jinak. Druhým důvodem je náročnost individuálního dárcovství a absence člověka, který by se tímto zabýval. Naopak dobrovolnictví vidím jako jednu z cest, kdy lze ušetřit vysoké náklady na mzdy lektorů.

Variantou pro tento ústav je i zaměření se na navyšování počtu účastníků zájmového vzdělávání. Z analýz bylo patrné, že navýšení počtu dětí mělo dopad na konečný hospodářský výsledek. Proto optimalizace počtu dětí, udržení nízké nákladovosti a celkovému hospodárnému vedení, lze udržet tento ústav v pozitivních číslech. Pokud by ústav zvolil tuto strategii, pak vstupují do popředí jiné marketingové nástroje, které se uplatňují v ziskovém sektoru.

Ruku v ruce s rozvojem zapsaného ústavu v oblasti fundraisingu by si měla organizace uvědomit nutnost řízení kvality organizace. Konkurence na trhu, a to i mezi neziskovými organizacemi, je velká. To, co bude společnost odlišovat od ostatních, není jen otázka finanční udržitelnosti, ale i její kvalita. Jak kvality dosáhnout, jak ji udržet a řídit – na to vše je již vymyšleno mnoho nástrojů, které mají společný základ – autoevaluaci. Ovšem ne jen tak nahodilou, ale pravidelnou a na všech úrovních organizace. Skvělým pomocníkem – speciálně vymyšleným pro organizace pracující s dětmi - je systém řízení kvality Olina, který bych ústavu doporučila.

Aby mohla navrhovaná strategie být zavedena do praxe, je třeba vyřešit ještě následující problémy, které vyplynuly z rozhovoru s ředitelkou:

1. chybějící osoba fundraisera,

2. absence konkrétních plánů.

Návrh řešení problému č. 1 chybějící osoba fundraisera. Sama ředitelka ústavu přiznává, že osoba, která se v ústavu může fundraisingem zabývat, je ona sama. A já souhlasím. Myslím si, že vzhledem k její dosavadní práci, je nejvíce poučená o chodu společnosti a rozhodně ji nechybí zapálení. Má však obavy z neznalosti dané problematiky a také přiznává, že nemá dostatek času se fundraisingu věnovat. Jedním z řešení je aktivní účast na některém kurzu pro budoucí fundraisery, kde by ředitelka získala potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti s tímto oborem. Takové kurzy nabízí České centrum fundraisingu, a to buď jako dvoudenní praktické školení, nebo jako dlouhodobý akreditovaný kurz profesionálního fundraisera. České centrum fundraisingu ve spolupráci s nadací České spořitelny také nabízí akcelerační kurz FRIN, kde je možné otestovat navrhovanou fundraisingovou kampaň organizace. Tento kurz však není veřejný. Je třeba se do něho přihlásit, splnit kritéria a organizace musí být pořadateli vybrána.

Možností je využít dobrovolníka, který by rád nabral zkušenosti s realizací fundraisingových aktivit. Mohl by vytvářet jen malé projekty, nebo být nápomocen v dílčích činnostech při realizaci větších projektů. Oslovit k této spolupráci by ústav mohl jak své lektory, tak může podat inzerát či využít sociální sítě.

Nedostatek času bych navrhla řešit delegováním některých svých činností kolegovi, který se stará o Moravskoslezský kraj. Případně lze rozšířit práci vybraného lektora o některé administrativní činnosti, které by tak nemusela vyřizovat ředitelka sama. Řešením je i využití již zmiňovaného programu POVEZ II k přijmutí nového zaměstnance, jeho vzdělání například v oblasti lidských zdrojů a delegováním těchto činností na něj.

Návrh řešení problému č. 2 absence konkrétních cílů. Tento problém úzce souvisí s časem paní ředitelky a její rolí fundraisera. Jak jsem navrhla výše, je třeba se zbavit činností, které může zastat někdo jiný, dobře si naplánovat svůj pracovní program a začít se věnovat více manažerské práci, která funkce ředitelky vyžaduje. A jedna ze základních činností vedení organizace je tvorba strategických a dalších plánů s ohledem na rozvoj společnosti a plnění jejího poslání.

# Závěr

Tématem této diplomové práce byl fundraising a jeho využití ve vybrané neziskové organizaci Z.D.A.R., z.ú. Hlavní náplní činnosti tohoto ústavu je organizování zájmových kroužků pro děti, čímž přispívá k jejich výchově a vzdělávání.

Ke splnění první části hlavního cíle – zanalyzovat a zhodnotit získávání financí této organizace, jsem vytyčila dva cíle dílčí. Jedním z těchto cílů bylo určit zdroje financování ústavu. Jaké zdroje financování mohou neziskové organizace využívat, jsem popsala v teoretické části práce. V praktické části jsem pak pomocí rozboru dokumentů, jako jsou výroční zprávy, účetní uzávěrky a další interní dokumenty, identifikovala nejdůležitější finanční zdroje ústavu. Informace, které nebylo možné zjistit z těchto dokumentů, jsem doplnila rozhovorem s ředitelkou ústavu. Výstupem analýzy zdrojů bylo zjištění, že téměř jediným zdrojem financí ústavu je jeho vlastní činnost, což je organizování zájmových kroužků.

Dalším dílčím cílem bylo zanalyzovat a popsat využívání fundraisingu. V praktické části práce jsem vysvětlila pojem fundraising a s ním související činnosti a pojmy. K naplnění tohoto cíle jsem použila stejnou metodu jako u identifikace finančních zdrojů, tedy analýzu interních i veřejných dokumentů ústavu, které jsem taktéž doplnila o poznatky získané rozhovorem s ředitelkou. Výsledkem bylo zjištění, že fundraising ústav od počátku své existence využívá jen v omezené míře. Obvykle tím reaguje na vzniklou příležitost. Dalším zjištěním bylo, že ústav nemá nastavenou žádnou fundraisingovou strategii.

Pro naplnění třetího dílčího cíle, vypracovat vnitřní a vnější analýzy ústavu, jsem použila metodu analýzy vnějšího prostředí, tzv. PEST analýzu a komplexní metodu na průzkum vnitřního a vnějšího prostředí SWOT analýzu. Tento dílčí cíl mi pomohl ukotvit ústav z pozice faktorů působících na zapsaný ústav, které jsou součástí strategií. Na základě zjištěných silných a slabých stránek a vlivů z vnějšího prostředí ústavu jsem navrhla ústavu vhodnou fundraisingovou strategii.

V závěrečné kapitole této práce jsem pro zapsaný ústav Z.D.A.R. navrhla zavést strategii agresivní růstově orientovanou. Navrhnutá fundraisingová strategie má sloužit ústavu k jeho rozvoji a rozšíření. V této části práce jsem vybrala pro ústav možnosti, ze kterých může čerpat nové zdroje a to nejen finanční. Také jsem se snažila hledat řešení problémů, které vznikly během zkoumání zapsaného ústavu a mohly by brzdit zavedení fundraisingu v ústavu. Tímto jsem naplnila druhou část hlavního cíle diplomové práce, navrhnout vhodnou fundraisingovou strategii.

S přihlédnutím k tomu, že se zapsaný ústav dosud plánovaně a systematicky fundraisingem nezabýval, pevně věřím, že navržená strategie bude oporou a inspirací k začlenění strategického i finančního plánování do běžné praxe ústavu.

Během psaní diplomové práce jsem dospěla k názoru, že fundraising je disciplína velice náročná na čas a přípravu, ale její přínos pro nestátní neziskové organizace převyšuje tuto náročnost a určitě stojí za to se fundrasingu věnovat.

# Seznam použitých zkratek

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

č. - číslo

ČSÚ – Český statistický úřad

ČRDM - Česká rada dětí a mládeže

EU – Evropská unie

HPP – hlavní pracovní poměr

Kč – Koruna česká

MŠ – mateřská škola

obr. - obrázek

NNO – nestátní nezisková organizace

NO – nezisková organizace

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Rada – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

tab. – tabulka

VŠ – vysoká škola

ZŠ – základní škola

z.ú. – zapsaný ústav

# Seznam použité literatury a zdrojů

BOUKAL, Petr, Pavel MIKAN, Terezie PEMOVÁ, Hana VÁVROVÁ, Ivana VILIKUSOVÁ a Tereza ZATLOUKALOVÁ. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2

BURDA, Jan. *Fundraising pro úplné začátečníky* [online]. Národní institut dětí a mládeže, 2007 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

ČRDM: *Česká rada dětí a mládeže* [online]. Copyright © 1999 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://crdm.cz/crdm/co-je-crdm/>

FUNDRASING: České centrum fundrasingu [online]. Copyright © +Cesk0 centrum fundraisingu [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://fundraising.cz/v1/je-fundraising/>

HLOUŠEK, Jan, Pavel HANUŠ, Zuzana HLOUŠKOVÁ. *Fundraising*. Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-304-8

KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85605-08-2

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ., Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací*. 1.vyd. Praha: Grada, 2018, 208 s. ISBN 987-80-271-2308-7

LEDVINOVÁ, Jana. *Jak na fundraising.* Praha, 2013. Dostupné z <https://fundraising.cz/v1/wp-content/uploads/2014/12/skripta_profesionalni_fundraiser_RA.pdf>

MŠMT: *rada pro zájmové vzdělávání* [online]. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/mladez/rada-pro-zajmove-vzdelavani-2

MŠMT: *zájmové a neformální vzdělávání* [online]. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/zajmove-a-neformalni-vzdelavani>

NEZISKOVKY: *Typologie NNO* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/_504_511_692/_cz-menu_fakta_typy-neziskovych-organizaci/>

PÁVKOVÁ, J. *Pedagogika volného času.* Praha: Univerzita Karlova, pedagogická fakulta, 2014, 145 s. ISBN 978-80-7290-666-6

PELIKÁNOVÁ, A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2.vyd. Praha: Grada, 2016, 328 s. ISBN 978-80-271-9509-1

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-6935-6

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

Strategické řízení (Strategic Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 14.05.2019. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2.vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-9768-7

VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.* Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8

Vyhláška 74/2005 Sb.: *o zájmovém vzdělávání* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-74/zneni-20190901

VYHNÁLKOVÁ, Pavla. *Základy pedagogiky volného času*. Olomouc. 2013

Zákon č. 89/2012 Sb.: *Zákon občanský zákoník* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 227/1997 Sb.: *Zákon o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech)* [online]. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-227>

Zákon č. 83/1990 Sb.: *Zákon o sdružování občanů* [online]. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-83>

Zákon č. 248/1995 Sb.: *Zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů* [online]. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>

*Zákon č. 586/1992 Sb.: zákon o daních z příjmů* [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 304/2013 Sb.: *Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304

*Zákon č. 16/1993 Sb.: Zákon o silniční dani* [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>

*Zákon č. 338/1992 Sb.: zákon o dani z nemovitosti* [online]. [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-338

# Seznam tabulek a obrázků

Graf č. 1: Zdroje financování ústavu za rok 2014

Graf č. 2: Zdroje financování ústavu za rok 2015

Graf č. 3: Zdroje financování ústavu za rok 2016

Graf č. 4: Zdroje financování ústavu za rok 2017

Graf č. 5: Zdroje financování ústavu za rok 2018 - 8/2019

Obr. č. 1 Pestoffův model národního hospodářství

Tab. č. 1: Přehled celkových příjmů a výdajů Z.D.A.R., z.ú. v letech 2014-2019 (uvedeno v celých tisících Kč)

Tab. č. 2: Zdroje příjmů v letech 2014 – 8/2019

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 2 – Databáze firemního dárcovství

Příloha č. 3 – Databáze grantů a dotací

**Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor**

Otázky z oblasti financování organizace:

**1. Při zkoumání dokumentů jsem zjistila, že příjmy ústavu jsou hlavně z vlastní hlavní činnosti. Proč tomu tak je?**

- Ano, je to tak. Našim zásadním příjmem jsou peníze vybírané z kroužků. Hlavním důvodem asi je, že se nikdo zatím do systematického získávání z jiných zdrojů nepustil.

**2. Jak konkrétně probíhá příjem z těchto zdrojů?**

**-** Po přihlášení dítěte na kroužek, je třeba zaplatit tzv. kroužkovné. To se platí ve dvou splátkách, v prvním a druhém pololetí.

**3. Máte i příjem z vedlejší činnosti. Co to je a co se stalo, že v prvním roce byl příjem z toho výrazně větší, než v letech následujících?**

- Příjem z vedlejší činnosti je za prodej pomůcek ke kroužkům. Pak jsme ale změnili strategii, spoustu pomůcek jsme již zahrnuli do ceny kroužku a tak příjem z toho klesl. Bylo to pro nás administrativně zbytečně náročné.

**4. Od začátku založení ústavu je vidět, že příjmy a výdaje nejsou v rovnováze. Co ovlivňuje to, jestli na konci roku skončíte v minusu nebo plusu?**

**-** Na to má vliv spousta faktorů. Asi nejdůležitější je, kolik máme celkově dětí na kroužcích. A samozřejmě, jak se nám podaří udržet výdaje. Velkou úsporu jsme udělali v roce 2018 na poplatcích za vedení účetnictví a to se projevilo v konečném výsledku. Nicméně celkově za dobu fungování jsme pořád v mínusu.

**5. Odkud čerpáte finance, když rok ukončíte ve ztrátě?**

- Z vlastních soukromých zdrojů.

**6. Jak plánujete financování ústavu?**

- Popravdě žádné plánování s jasným harmonogramem se u nás nerealizuje. Vzhledem k tomu, že žijeme jen z vybraných peněz za kroužky, případně tábory, tak čekáme vždy na začátek školního roku, kolik se přihlásí dětí. Podle počtů přihlášených dětí pak následně děláme jen krátkodobé plány a vše se snažíme směřovat tak, abychom na konci roku zůstali alespoň s přebytkem, který nutně potřebujeme na rozjezd nového školního roku. Také jsme v průběhu let zvyšovali základní cenu kroužku, když jsme viděli, že jsme stále ve ztrátě (2016, 2018).

**7. Vnímáte to jako správnou strategii?**

- Ale vůbec ne. Cítím to tak, že je potřeba na tom zapracovat, ale chybí zkušenosti a čas. Pracuji v organizaci na spoustě věcí – učím kroužky, vedu lektory, školím je, dělám pohovory, rozvážím pomůcky, komunikuji se školami i rodiči. Už to prostě nestíhám. Hodil by se mi další spolupracovník. Jenže ho nemám z čeho zaplatit. Je to začarovaný kruh.

Otázky z oblasti využití fundraisingu v organizaci:

**1. Z dokumentů lze vidět, že jste v roce 2016 a 2017 obdrželi dotaci. O co šlo?**

- Jednalo se o dotaci z Úřadu práce na zaměstnance. Po dobu šesti měsíců nám úřad práce proplácel náklady na jednoho zaměstnance na HPP, který nastoupil v listopadu 2016.

**2. V posledním roce jste také získali nějaký dar. Můžete mi k tomu něco říct?**

- Nic velkého. Jen na naše jednorázové akce. Máme dvakrát do roka „kroužkovanou podívanou“, kde nám odměny pro děti dává obchodní centrum, kde akce probíhá. Také na florbalový turnaj jsme dostali odměny pro děti výměnou za reklamu. A naposledy jsme dostali trička pro děti na pobytový tábor.

**3. Myslíte si, že by se práce s těmito dárci či sponzory dala rozvinout?**

- Myslím, že ano. Ale nenašla jsem zatím odvahu tyto dárce oslovit pro větší spolupráci.

**4. Kdo se zabývá ve Vašem ústavu fundraisingem?**

- Dalo by se říct, že já. Rozhodně ale ne plánovitě. Když je třeba sehnat nějaké peníze, většinou přistoupím na strategii úspory.

**5. Jak to myslíte?**

- Že nehledám, kde na to vzít nové peníze, ale spíše to, kde můžu peníze ušetřit. Jako například s výdaji na účetnictví. Stejně tak při účtech za telefon, internet, kancelářské potřeby atd.

**6. Žádali jste někdy o nějaký grant nebo dotaci?**

- Ne. V roce 2017 jsme se v obou krajích snažili o zápis mezi střediska volného času, ale nebylo nám vyhověno.

Otázky z oblasti fundraisingová strategie:

**1. Máte nějaké plány v oblasti fundraisingu? Jaké?**

- Mám plány. Rozhodně chci, abychom drželi nízkou cenu za kroužek. Ráda bych rozvíjela naše akce, které každoročně pořádáme. Například Kroužkovaná podívaná, nebo Florbalový turnaj. Obě akce jsme dělali dosud pro děti zdarma, financovali jsme to z vlastních příjmů. A ráda bych u toho zůstala. Ale také bych to již nechtěla celé platit z „našich“ peněz. Také mám nápady na další akce, jako tábory pro děti z rodin s nízkými příjmy.

**2. Co Vám brání v tom je uskutečnit?**

- Nejspíše čas a také bych si měla v tom udělat systém. Naplánovat to.

**3. Kdo se bude případným plánem zabývat?**

- Já.

**4. Uvažovali byste i nad profesionálním fundraiserem?**

**-** Uvažovali. Jenže na to nemáme peníze. Popravdě mně by to moc pomohlo. Obávám se, že ani nejsem ten správný typ člověka pro fundraising.

**5. Proč ne?**

- Myslím si, že fundraiser by měl mít určité vlastnosti, dovednosti a charakter. A já tyto vlastnosti, dovednosti ani charakter nemám. Na druhou stranu určitě v oblasti dotací a grantů je to něco jiného, takže na toto pole bych se vydala.

**6. Co by Vašemu ústavu pomohlo při plánování fundraisingu?**

- Nějaký návod, jak na to. Nebo někdo, kdo už má s fundraisingem zkušenosti a poradil by mi. Hlavně s žádostmi o dotace.

**Příloha č. 2 Databáze firemního dárcovství**



**Příloha č. 3 Databáze grantů a dotací**



1. Franšízing je smluvní spolupráce mezi dvěma subjekty. Jeden subjekt je (franšízor), který vlastní již ověřený podnikatelský koncept (know-how) a druhý subjekt (franšízant) na základě této spolupráce využívá za úplatu onen podnikatelský koncept, ale jako samostatný podnikatel. Zároveň však musí dodržovat určité povinnosti, které se specifikují ve franšízingové smlouvě. [↑](#footnote-ref-1)