

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyriľometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Tomáš Jireček, DiS.

Fundraising v o.s. Amalthea

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

2013

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedl v seznamu literatury.“

V Osíku 19. 4. 2013

Poděkování:

Děkuji Ing. Ester Danihelkové za velmi vstřícný přístup při vedení práce.

Děkuji také kolegům a kamarádům z občanského sdružení Amalthea, kteří mi ochotně pomáhali při tvorbě této práce.

Děkuji rodině za podporu, kterou mi poskytovali během celého studia.

Obsah

Úvod	5
1 Metodologie a cíl práce	7
2 Občanská společnost	10
2.1 Vymezení pojmu nezisková organizace	11
2.2 Teorie neziskových organizací.....	14
2.3 Právní subjekty v neziskovém sektoru v ČR.....	16
2.4 Občanské sdružení	16
3 Fundraising	19
3.1 Fundraisingová strategie	22
3.2 Zdroje financování neziskových organizací.....	28
3.3 Fundraisingové metody.....	33
4 Amalthea o.s.	35
4.1 Poslání, cíle, vize a SWOT analýza	36
4.2 Představení služeb.....	40
5 Fundraising v o.s. Amalthea	44
5.1 Historie fundraisingu v o.s. Amalthea.....	44
5.2 Vymezení fundraisingu v o.s. Amalthea	45
5.3 Revize fundraisingového plánu z roku 2011	49
Závěr	63
Literatura	65
Seznam tabulek, grafů a schémat	68
Seznam příloh	69
Přílohy	70

Úvod

Díky rozvoji občanské společnosti se nestátní neziskové organizace stávají čím dál důležitější součástí demokratického systému v naší zemi. Podle statistik (Císař, Klamková, Marek, Valterová, 2011, s. 44-45) můžeme pozorovat, že je zakládáno čím dál více neziskových organizací. Důvod jejich vzniku a jejich hlavní cíl je řešení konkrétních společenských problémů v mnoha oblastech, které si definují ve svém poslání. Pro příklad uveďme kulturu, zdravotnictví nebo sociální práci.

Nestátní neziskové organizace nejsou zakládány pro zisk, nicméně je žádoucí, aby zisku dosahovaly, a ten pak investovaly do své hlavní činnosti. V současnosti se nestátní neziskové organizace potýkají buď s nejistotou ve financování, nebo rovnou s nedostatkem prostředků pro svou činnost. Aby takové organizace mohly plnit svá poslání, je potřeba, aby finanční zdroje aktivně vyhledávaly a obstarávaly. Je nutné si uvědomit, že státní dotace, evropské granty nebo nadační fondy často bývají i jako vícezdrojové finančníctví pro mnoho nestátních neziskových organizací nedostatečné. Doby, kdy organizace mohly fungovat pouze díky těmto zdrojům, jsou pomalu pryč.

Proto se častěji než dřív můžeme setkat se slovem fundraising, který si v neziskovém sektoru vytváří čím dál silnější místo, pozici, postavení. Nicméně je stále ještě mnoho organizací, které fundraising, potažmo jeho nástroje nepoužívají, nebo je z hlediska důležitosti odsouvají na chvost svých činností. V tomto okamžiku je nutné si uvědomit, že dobré využití všeho toho, co fundraising nabízí, přímo ovlivňuje to, jak bude organizace úspěšná.

Přestože je fundraising v České republice poměrně mladý obor, tak jej známe z naší historie. Nejznámějším příkladem může být, podle autora této práce, sbírka na Národní divadlo po jeho vyhoření v roce 1881.

Cílem této práce je zjistit účinnost aplikovaných fundraisingových nástrojů v o.s. Amalthea v roce 2011 a částečně formulovat doporučení pro efektivnější využití daných nástrojů. Rok 2011 jsme si pro účely této práce vybrali, protože vznikl první ucelenější fundraisingový plán, který byl sestaven z vybraných fundraisingových nástrojů, které by bylo dobré vyhodnotit. Pro hodnocení jsme si vybrali porovnání stanovených cílů při tvorbě fundraisingového plánu s výsledky aplikovaných fundraisingových nástrojů, kdy jsme se soustředili i na jiná hlediska,

než ekonomická. Jako další hledisko jsme použili návratnost investic, kdy jsme ve výsledku zjišťovali jakou skutečnou návratnost investic ten, či onen nástroj organizaci přinese.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou. V teoretické části se nejprve zabýváme cílem práce a metodologií, kde představujeme, jaké metody jsme použily k naplnění cíle této práce. Jedná se o studium odborné literatury a příslušné legislativy, analýzu a srovnání dokumentů, které se svolením poskytl o.s. Amalthea, dále rozhovory s odborníky této organizace. Další teoretická kapitola se od obecnějších témat dostává ke konkrétním. V této kapitole se dotkneme občanské společnosti, která je nutná proto, aby mohl vzniknout prostor pro neziskové organizace. Tento vztah je vlastně vzájemný, protože nestátní neziskové organizace zase vytváří struktury proto, aby mohla dobře fungovat občanská společnost.

Dále se pokoušíme vymezit pojem nezisková organizace a více než ostatních právních forem si zde všímáme občanského sdružení, které je pro potřeby této práce důležité.

Poslední kapitola teoretické části je věnována fundraisingu. Kde se věnujeme významu slova fundraising. Dále představujeme, jak je možné tvořit fundraisingový plán a jak je možné jej vyhodnocovat. Zabýváme se v této kapitole také donory a to jak individuálními, tak i firemními, vlastní činností a dotkneme se fundraisingových metod.

První kapitola praktické části představuje občanské sdružení Amalthea - poslání, cíle, stručnou historii, a samozřejmě nabídne i pohled na služby, které poskytuje. V neposlední řadě se bude zabývat vybranými oblastmi v organizaci, které úzce souvisí s fundraisingem.

Poslední kapitola celé práce pojednává o fundraisingu v o.s. Amalthea. Nastiňuje historii fundraisingu ve sdružení a dále pak vymezení fundraisingu v této organizaci. A nakonec se zabýváme revizí fundraisingového plánu z roku 2011, kdy byly aplikovány fundraisingové nástroje a u těchto nástrojů je hodnocena jejich účinnost s tím, že částečně formulujeme doporučení.

1 Metodologie a cíl práce

Cílem této práce je zjistit účinnost aplikovaných fundraisingových nástrojů v o.s. Amalthea v roce 2011 a částečně formulovat doporučení pro efektivnější využití daných nástrojů. Abychom získali konkrétní informace k provedení výzkumu s daným cílem, bylo potřeba využít následujících metodologických postupů.

Studium odborné literatury a příslušné legislativy

Prvním krokem při tvorbě této práce bylo prostudování odborné literatury a zákonů, které se k dané problematice vážou. Jednalo se o to, abychom se v tématu lépe a hlouběji zorientovali.

Analýza a srovnání dokumentů

Dále jsme provedli analýzu a srovnání dokumentů, které nám umožnili hlubší orientaci v dané problematice v konkrétní organizaci. Jednalo se především o interní dokumenty, jako jsou stanovy občanského sdružení, výroční zprávy, finanční zprávy, zápisy z porad, workshopů aj.

Také jsme se zabývali různými analýzami, které již měla organizace vytvořené. Jednalo se především o SWOT analýzy, které jsou důležité k prozkoumání faktorů, jež působí na činnost organizace (Westwood, 1999, s. 32).

Tuto „metodu vytvořil Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financovaný 500 největšími korporacemi v USA, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Albert Humphrey působil jako poradce v oblasti obchodu. V rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později přepracoval na SWOT analýzu.“ (Grasseová, 2010)

SWOT analýza je zkratkou anglických slov: **Strengths** – silné stránky, přednosti; **Weaknesses** – slabé stránky, nedostatky; **Opportunities** – příležitosti ve vnějším prostředí a **Threats** – hrozby z vnějšího prostředí.

Silné stránky jsou přednosti organizace, které zvyšují konkurenceschopnost. Jsou to vlastnosti navíc, oproti konkurenci. Např.: dobré finanční zdroje, vyspělá technologie, dobrá pověst, či schopní řídicí pracovníci.

Slabé stránky či nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti a ke slabé konkurenceschopnosti, jako např.: nejasný strategický záměr, nevyužité kapacity, absence nezbytných zdrojů a schopností nebo neúměrné finanční zdroje.

Příležitosti definujeme jako současné, či budoucí podmínky v prostředí organizace, které jsou pro ni příznivé. Jsou posuzovány hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje, jako např.: změny v zákonech, osvojení nových metod práce či diverzifikace.

Hrozby jsou naopak současné nebo budoucí podmínky v prostředí organizace, které jsou nepříznivé, např.: vstup nového konkurenta na trh, nebo také měnící se potřeby a vkus klientů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Rozhovory s odborníky organizace

Proběhlo také několik rozhovorů s odborníky organizace. Jedná se o metodu shromažďování dat, jejímž základem je verbální komunikace mezi tazatelem a respondentem (Chráska, 2007, s. 182). Během rozhovoru navazujeme osobní kontakt, díky kterému můžeme sledovat bezprostřední reakce na pokládané otázky a podle nich řídit průběh rozhovoru. Úspěch závisí na vytvoření přátelské a otevřené atmosféry, která se označuje termínem raport (Chráska, 2007, 182).

Rozhovory proběhly s výkonnou ředitelkou, odborným ředitelem, vedoucí programu Centra náhradní rodinné péče, vedoucím provozní složky. Dotazovaný byl vždy seznámen s důvodem rozhovoru a po té daný rozhovor proběhl. Tyto rozhovory byly nutné proto, abychom získali informace potřebné pro realizaci této práce.

Vydefinování pojmů cíle práce

V této podkapitole se chceme věnovat blíže cíli práce a pokusíme se vymezit jednotlivé pojmy daného cíle, který zní: zjistit účinnost aplikovaných fundraisingových nástrojů v o.s. Amalthea v roce 2011 a částečně formulovat doporučení pro efektivnější využití daných nástrojů.

Zjistit – Tímto termínem chápeme jako využití výše popsaných postupů k prozkoumání daných fundraisingových nástrojů a vyhodnocení jejich účinnosti.

Účinností – neboli efektivitou rozumíme „*vztah mezi výstupy organizace a jejími cíli*“ (Atkinson, Young, 1988, str. 16). My toto tvrzení vztáhneme na fundraisingový plán, tedy na cíle tohoto plánu a jeho výstupy. Čím více budou výstupy jednotlivých

fundraisingových nástrojů naplňovat cíle fundraisingového plánu, tím je budeme považovat za účinnější. Takto definovaná efektivnost je přirozeně vyjádřena nejen peněžním způsobem. Klíčové je ovšem to, aby cíle byly stanoveny měřitelným způsobem, aby je bylo možné porovnávat se skutečně naměřenými výstupy (Stránský, 2009, s. 65).

Aplikovaný – používáme ve významu slova použitý, uplatněný (Kraus, 2005).

Fundraisingový nástroj – zde budeme muset vydefinovat oba tyto pojmy. Nejprve slovo fundraising, které se skládá ze dvou výrazů. První část, tj. „*fund*“ znamená v angličtině fond, zásoba, rezerva či financovat. Druhá část, tj. „*raising*“ od slovesa „to raise“ znamená zvýšit, zvyšovat, získat. Z toho vyplývá volný překlad fundraisingu jako zvyšování rezerv, získávání zásob. Obecně lze fundraising označit jako „*obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací občanské společnosti.*“ (Hloušek, 2007, s. 10)

Nástroj je jednoduchá samostatná součást většího systému, která rozšiřuje schopnost tohoto systému působit na okolí (Rejzek, 2012). Tedy jednotlivé fundraisingové nástroje společně tvoří fundraisingovou strategii dané organizace. V přeneseném významu slova pak nástroj označuje třeba některé jednodušší součásti věd popřípadě i jiných dalších společenských systémů, kupř. právní nástroj resp. nástroj práva, administrativní nástroj nebo fundraisingový nástroj (Rejzek, 2012).

2 Občanská společnost

V této kapitole se budeme zabývat tématem občanské společnosti, avšak ne v úplnosti tohoto významu slova. Uvědomujeme si, že tento pojem je velice vrstevnatý. Nicméně pro potřeby této práce považujeme za nutné se občanskou společností okrajově zabývat. Vnímáme ji totiž jako elementární základ funkčního neziskového sektoru, dárcovství a potažmo tedy i fundraisingu.

Občanskou společnost zmiňujeme proto, abychom mohli neziskový sektor a dárcovství (v širokém slova smyslu, kde jsou zahrnuty pojmy jako je filantropie, altruismus atd., bez kterých dárcovství není možné) zahrnout do širšího kontextu.

Občanská společnost je charakteristická pro demokratický stát. Demokracie by bez občanské společnosti také nemohla být funkční. Typickým znakem pro občanskou společnost by mělo být mimo jiné to, že občan je nadřazen nad stát a stát je tu kvůli tomu, aby sloužil člověku (Čichoň, 2007).

Občanskou společnost je možné definovat jako prostor mezi jednotlivcem a státem. Ta pak představuje formální i neformální seskupení lidí, kteří se sdružují a plní řadu funkcí, které by jinak musel zastávat stát.

Jednotlivec má několik možností, jak se v občanské společnosti angažovat. Například právo volit své zástupce, právo být volen, možnost vykonávat politická práva, dále se může občan sdružovat a vytvářet spolky a sdružení (Kopeček, 2005). Neziskové organizace vznikají tedy na základě jedné ze svobod, které nám nabízí demokratická společnost, a sice na svobodě sdružování (Hyánek, 2011, s. 31).

Díky občanské společnosti se může i jedinec podílet na tvorbě veřejné politiky, podporovat a pěstovat altruismus, vzdělávat ostatní, ale také sám sebe. Ještě jinak řečeno: jednotlivec může spolky a sdružení podporovat, a to například členstvím, aktivitou nebo darem. Zde se právě nabízí prostor pro fundraising. Proto, aby se člověk mohl stát aktivním v občanské společnosti, například právě tím, že chce podporovat konkrétní neziskovou organizaci dary, ať už finančními nebo nefinančními, musí k tomu mít možnost. Jinými slovy musí být nějaké funkční nástroje, které to umožní. Jedná se o fundraisingové nástroje. Nabízí se zde hovořit o motivaci dárce. Je popsána v kapitole Zdroje financování neziskových organizací.

Spolkové právo upravuje vztahy v občanské společnosti. Upravuje vztahy právnických osob (sem můžeme řadit například kraje, obce, občanská sdružení, nadace, politické strany a hnutí a církve) a dále pak fyzických osob, jež v ČR dosažením osmnáctého roku života dosahují právní způsobilosti.

Spolkové právo říká, že každá právnická osoba musí být nejprve zřízena zakládající listinou nebo písemnou smlouvou. Důležité je rovněž rozlišovat zřízení a vznik právnické osoby. Zřízením je myšlen proces, kdy je vytvořena písemná smlouva nebo zakládající listina. Vznik představuje nabytí právní způsobilosti. Každá právnická osoba by měla mít svůj název, sídlo a zmíněno by mělo být i datum zapsání do příslušného rejstříku, který stanovuje zákon. Určen by měl být také statutární orgán, který za danou právnickou osobu jedná. Právnické osoby mohou být zrušeny prostřednictvím dohody, splněním účelu nebo uplynutím doby. Dále tyto osoby zanikají výmazem z příslušného rejstříku (Čichoň, 2007).

V současné době je nutné, aby se organizace připravili na legislativní změny, které s sebou přináší novela občanského zákoníku. Novela klade na organizace požadavky, aby se zabývaly změnou právní formy, stanovami, definicí toho, zda se jedná o organizaci veřejně prospěšnou atd.

Novela občanského zákoníku se také nutně promítne do dalších zákonů. Určitě se dotkne např. daňových zákonů, kdy neziskové organizace pozbudou daňových úlev. Důvodem je uvedení do souladu legislativy České republiky byla a Evropské unie. Evropská unie podobné úlevy vnímá jako určitou diskriminaci. V České republice byla daná praxe Evropskou unií tolerována s vědomím, vzniku zmiňované novely (Šlegr, Kroupa, 2013).

2.1 Vymezení pojmu nezisková organizace

Pokusíme se vymezit pojem nezisková organizace. V právním systému České republiky je definice málo konkrétní a tedy i složitá, přestože neziskový sektor má přímou vazbu na spolkové právo.

Velice zjednodušeně můžeme říct, že hlavním cílem ziskového sektoru je dosažení zisku. Oproti tomu v neziskovém sektoru je cílem dosažení určitého užitku (Rektořík, 2007, s. 14). Zisku je samozřejmě dovoleno dosahovat, dokonce jsme

přesvědčení o tom, že v současné době jsou takové snahy neziskových organizací žádoucí. Zisk pak ale musí být investován do hlavní činnosti.

V zahraniční literatuře se setkáváme se dvěma termíny. Tím prvním je non profit organization, tedy nezisková organizace a druhým názvem je not for profit organization, což v doslovném překladu znamená ne pro zisk (Bachmann, 2011, s. 23).

Profesoři Salamon a Anheier vytvořili ucelená kritéria, na základě kterých je možné považovat organizace za neziskové. Je to těchto pět:

1. Institucionalizace (organized) – znamená, že neziskové organizace mají určitou formální organizovanou strukturu (vnitřní organizační struktura).
2. Soukromý charakter (private) – nejedná se o oddělení od státních financí, které jsou pro organizace významné, ale o institucionální oddělení od státní správy.
3. Neziskovost (non-profit) – zisk není určen pro rozdělení mezi vlastníky a členy. V případě, že organizace dosáhne zisku, musí se opětovně použít na hlavní činnosti organizace.
4. Samosprávnost a nezávislost (self-governing) – organizace jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností – mají svá vlastní pravidla a neovládá je nikdo zvenčí.
5. Dobrovolnost (voluntary) – neziskové organizace využívají dobrovolnou účast na svých činnostech (Hyánek, Škarabelová, Řezuchová, 2005, s. 7).

Zajímavé vymezení neziskových organizací může také nabídnout pohled z perspektivy národního hospodářství.

Národní hospodářství je možné členit podle různých hledisek, avšak pro potřeby této práce vnímáme jako užitečné řídit se podle kritérií účelu hospodaření. Toto dělení pracuje mimo jiné s pojmy ziskového a neziskového sektoru (viz schéma číslo 1).

Pro organizace ziskového sektoru je hlavním smyslem jejich existence trvalé dosahování zisku. Naopak u neziskových organizací není hlavním cílem dosahování zisku, ale plnění poslání, pro které byly zřízeny.

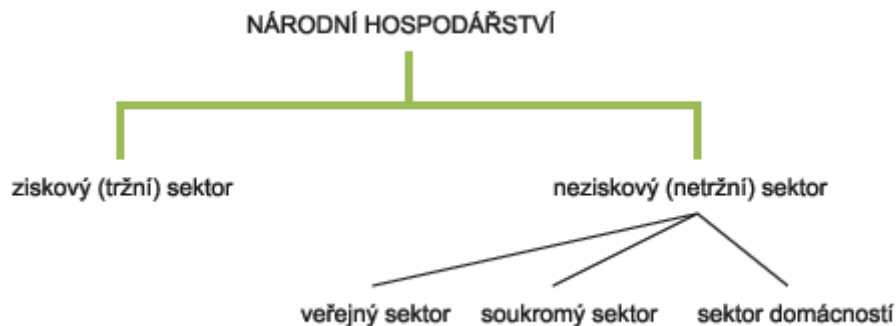


Schéma č. 1: Národní hospodářství z hlediska principu financování. (Rektořík, 2007, s. 13)

Organizace působící v neziskovém sektoru můžeme rozdělit do tří skupin podle jejich působení v tomto sektoru. V této práci se budeme zabývat především veřejným a soukromým sektorem. Sektor domácností není pro účely této práce tolik důležitý, proto mu nebudeme věnovat pozornost.

Organizace působící ve veřejném sektoru zabezpečují převážně výkon veřejné správy a podléhají její kontrole. Naopak mimo dosah veřejné správy působí organizace soukromého neziskového sektoru. Soukromý neziskový sektor je financován především ze soukromých zdrojů fyzických a právnických osob, které vložily své finanční prostředky do neziskových organizací s cílem vytvořit přímý užitek, nikoliv zisk (Rektořík, 2007).

Soukromý neziskový sektor, označovaný též jako třetí sektor a sektor nevládních neziskových organizací (Rektořík, 2007, s. 14), by tedy měl zaujímat hlavní roli v oblastech, ve kterých nepůsobí rodina, podniky, ani stát.

Tento sektor může tedy být platformou občanské společnosti, která může prosazovat své zájmy a cíle vůči podnikům nebo státu.

Jaroslav Rektořík (2007, s. 43) rozděluje neziskové organizace, s ohledem na současnou legislativní úpravu v ČR, do pěti skupin, a to podle těchto znaků:

- Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, jejichž posláním je vzájemně prospěšná činnost. Tyto organizace jsou většinou zakládány ve

prospěch jednotlivých členů, sdružují lidi s podobnými zájmy, zaměřením. Patří sem občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity, profesní komory.

- Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, kam patří obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, politická hnutí, církve apod. Jejich cílem je poskytování veřejně prospěšných služeb.
- Neziskové veřejnoprávní organizace, jako jsou organizační složky státu a příspěvkové organizace a územně samosprávné celky.
- Ostatní neziskové veřejnoprávní organizace, mezi které patří Český rozhlas a Česká televize, státní podniky, vysoké školy, státní fondy.
- Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností zahrnující organizace typu obchodních společností.

2.2 Teorie neziskových organizací

Pro lepší porozumění neziskovým organizacím se pokusíme rámcově představit některé z teorií neziskového sektoru.

Teorie informační asymetrie

Tato teorie se dotýká důvěry v neziskovou organizaci, která je nutným předpokladem mim jiné i k tomu, aby fundraisingové nástroje mohly být funkční. Ztráta důvěry vychází ze selhání smluvních vztahů, vycházející z informační asymetrie. Tím se rozumí situace, kdy spotřebitelé (doonoři) postrádají dostatek informací k dokonalému posouzení kvality statků či služeb, které nakupují (Rektořík a kol, 2001). Což do velké míry mohou napravovat standardy kvality sociálních služeb.

Podle této teorie trh neselhává v tom, že není schopen uspokojovat potřeby lidí, ale spíše v tom, že nedokáže vytvořit důvěryhodné prostředí pro uskutečňování obchodních operací (Frič, Goulli, 2001). Pokud situaci velice zjednodušíme, tak se ocitáme v netypickém tržním prostoru, kde donoři nakupují služby pro někoho jiného, než jsou přímo oni sami, jež budou poskytovány neziskovou organizací. Je tedy úkolem takové organizace, aby byla důvěryhodná a aby tyto „obchodní operace“ mohly probíhat.

Lépe to vysvětlují Frič a Goulli (2001, s. 77): „*Typické příklady této situace mohou nastat tehdy když: plátce není tou samou osobou jako spotřebitel, poskytovaná služba je příliš komplexní, ti, kteří mají ze služby užitek, nejsou známi, nebo jsou těžko dosažitelní, spotřebitelé nejsou schopni poskytnout adekvátní zpětnou vazbu na poskytované služby, platby nelze jednoznačně přiřadit k určité službě.*“

Teorie vládních a tržních selhání

Tento přístup je spojen se jménem Burta Weisbroda. Klíčovým pojmem je pro něj „veřejný statek“, který je vzhledem ke svým objektivním charakteristikám vyloučen z tržního mechanismu. Proto bývá někdy tato teorie nazývána teorií veřejných statků.

Tato teorie předpokládá, že svobodný trh sám není schopen zabezpečit veřejné statky, které jsou obecně dostupné pro všechny občany, bez ohledu na to, jestli si je zaplatili anebo ne. (Frič, Goulli, 2001).

Veřejný statek je tedy takový typ statku, který většinou nelze poskytovat prostřednictvím cenového mechanismu, jež je pro trh typický. Nabízí se, aby tento nedostatek trhu kompenzoval stát. „*Existence veřejných statků je tedy jedním z významných důvodů zasahování státu do ekonomiky*“ (Rektořík a kol., 2001, s. 28). Zkušenosti říkají, že v poskytování určitého typu statků stát selhává také. V této situaci, dle Weisbroda, lidé začnou vytvářet nebo podporovat neziskové organizace, aby jim zabezpečily služby nebo zboží, které nejsou uspokojovány ani tržními ani státními mechanismy. Neziskové organizace jim v mnoha případech mohou pomoci zmíněné potřeby uspokojit (Frič, Goulli, 2001).

Teorie vzájemné závislosti

Již zmiňovaní profesori Salamon a Anheierem tvrdí, že: „*neziskové organizace často reagují mnohem rychleji na potřeby lidí, jsou aktivní v určitých oblastech dříve, než jsou tyto oblasti „zaměřeny“ do hledáčku státu. Stát tak může využít výsledků práce neziskových organizací pro své vlastní aktivity.*“ Podle této teorie jsou neziskové organizace průkopníci objevující bílá místa v uspokojování potřeb občanů (Rektořík a kol, 2001).

Limitujícím faktorem, který neziskové organizace nutí obracet se na stát, bývá především nedostatek zdrojů pro řešení rozsáhlejších sociálních problémů. Lze

tedy říci, že stát a neziskové organizace si vzájemně pomáhají kompenzovat své nedostatky, a proto jsou na sobě závislé (Frič, Goulli, 2001).

V praxi sledujeme, že zdroje poskytované státní/místní správou jsou vázány na konkrétní činnost, která je do velké míry zakázka státu, či města. Neziskovým organizacím tak chybí prostředky na to, aby mohly být oněmi průkopníky. Pro tyto činnosti se dobře dají využít zdroje získané fundraisingem v užším slova smyslu, který definuje tato práce.

2.3 Právní subjekty v neziskovém sektoru v ČR

Neziskový sektor je v současné době v ČR nejčastěji tvořen těmito právními subjekty: nadacemi a nadačními fondy (vymezeno zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech ve znění pozdějších předpisů.), obecně prospěšnými společnostmi (upraveno zákonem č. 231/2010 Sb., o obecně prospěšných společnostech ve znění pozdějších předpisů), církvemi a náboženskými společnostmi (upraveno zákonem č. 161/1992 Sb., o registraci církví a náboženských společností ve znění pozdějších předpisů) a politickými stranami a hnutími (upraveno zákonem č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a hnutích ve znění pozdějších předpisů).

Pro pořádek uvedu ještě další neziskové organizace, se kterými se můžeme setkat: zájmové sdružení právnických osob, sdružení bez právní subjektivity (sdružení na základě smlouvy mezi fyzickými a právními osobami), rozpočtová či příspěvková organizace státu či obce, dobrovolné svazky obcí, obchodní společnost zřízená za jiným účelem, než je podnikání a nebo družstva, jež nejsou založena za účelem podnikání (Marková, 1996).

O těchto právních osobách je toho již napsáno mnoho a není předmětem této práce, se každou touto specifickou právní osobou zabývat více do hloubky. Níže se budu podrobně věnovat pouze občanskému sdružení, neboť seznámení se s tímto typem neziskové organizace je pro další text důležité.

2.4 Občanské sdružení

Občanské sdružení je v tuto chvíli legislativně upraveno zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů.

Občanské sdružení je jednou z nejběžnějších a nejstarších občanských iniciativ právní formy v České republice. Jedná se o sdružení fyzických nebo právnických osob, za účelem dosahování a ochrany společného zájmu. Podmínkou je, že se jedná o nenáboženské, nepolitické a nepodnikatelské sdružení, které svou činností nepopírá nebo neomezuje osobní, polická nebo jiná práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ, politické nebo jiné smýšlení, náboženské vyznání a sociální postavení (Hloušek, 2000).

Sdružení tvoří především jeho členové, kteří by se měli aktivně účastnit na činnosti a řízení sdružení (Hloušek, 2000). Ti tvoří jeden z typických znaků občanských sdružení, totiž členskou základnu. Sdružení si volí, jak členství vzniká nebo zaniká. Nejvyšším orgánem je obvykle valná hromada, mezi jejími zasedáními řídí chod organizace výbor (rada, předsednictvo apod.), obvykle v čele s předsedou. Práva a povinnosti člena sdružení upravují stanovy.

Účelem sdružení může být buď nějaká vzájemná obecně prospěšná činnost (poskytování sociálních služeb, vzdělávací a informační aktivity apod.) nebo sdílení společných zájmů (např. sportovní kluby, myslivecká sdružení apod., které bývají někdy též nazývány jako vzájemně prospěšná sdružení). Občanské sdružení může vlastním jménem podnikat v rámci cílů sdružení. Případný zisk však musí být použit na dosahování cílů sdružení. Občanská sdružení se tedy nezakládají za účelem výdělečné činnosti (Růžičková, 2005).

Za vznik sdružení je brán zápis u Ministerstva vnitra ČR a evidována jsou u Českého statistického úřadu (Čichoň, 2007). Název občanského sdružení se musí výrazně lišit od názvu jiné právnické osoby, která již na území České republiky svoji činnost vyvíjí, musí se rovněž lišit i od názvu veřejné moci v naší republice, od názvů mezinárodních orgánů, jakož i jejich institucí, a od názvu Evropské unie a jejích orgánů. Název musí obsahovat označení „občanské sdružení“ nebo „o. s.“ (Růžičková, 2007).

Nikdo nesmí být nucen ke sdružování, k členství ve sdruženích ani k účasti na jejich činnosti. Nikomu nesmí být občansky na újmu, že se sdružuje, že je členem sdružení, že se účastní jeho činnosti nebo je podporuje, anebo že stojí mimo ně. Zánik občanského sdružení může nastat dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením, pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra ČR o rozpuštění.

Budeme-li sledovat vývoj v registrovaných občanských sdruženích za posledních více, jak dvacet let, pak sledujeme, že počty registrovaných občanských sdružení velice rychle rostou. V roce 1992 nebylo v České republice ani dvacet tisíc sdružení. O dvacet let později jich je registrováno téměř devadesát tisíc.

V roce 1992 bylo v České republice evidováno 16 498 občanských sdružení. V roce 2002 existovalo již 50 832 občanských sdružení (Čepelka, 2003). Na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR je seznam registrovaných občanských sdružení. V únoru 2012 bylo v České republice registrovaných 88 148 občanských sdružení.

3 Fundraising

Pojem fundraising, pocházející z anglického jazyka, ještě nenašel svůj odpovídající jednoslovný ekvivalent v jazyce českém. Doslovný překlad může znít: zvyšování fondu, neboli finančního obnosu, určeného k určitému cíli.

Stejně jako u jiných významů slov v humanitních vědách, ani fundraising nemá jedinou platnou definici. I zde je mnoho různých definic, které se tento pojem snaží pojmenovat z více různých úhlů pohledu.

Pro co největší možnost pochopení a zasazení do různých kontextů významu tohoto slova uvedu několik definic autorů jak českých, tak zahraničních, o kterých jsem přesvědčen, že význam a kontext tohoto slova dostatečně přiblíží a poskytnou užitečný náhled.

Mezi české definice zařadím vymezení Zuzany Poláčkové (2005, s. 11): *„Fundraising je profesionální, cílená a organizačně i časově promyšlená činnost zaměřená na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti.“*

Další z definic, kterou považuji za užitečnou je Simony Škarabelové (2005, s. 118): *„Fundraising chápeme jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku financí. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizacím.“*

Jako poslední vymezení významu slova fundraising českými autory, jsem vybral definici Jany Ledvinové, která spolupracovala s Karlem Peštou na knize *Základy fundraisingu, aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. V tomto díle definují fundraising takto (1996, s. 9): *„Je to „věda“ o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše činnost jsou důležité a že se do nich vyplatí investovat. Je to „věda“ o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat svůj čas, zájem a důvěru.“*

Protože je fundraising v České republice poměrně novou metodou, dovolím si význam jeho slova konfrontovat s definicemi, které pocházejí ze Spojených států amerických, jež jsou postaveny na demokratických principech, a tedy i fundraising zde má daleko větší tradici. Je pojetí fundraisingu v České republice stejné, podobné,

nebo naprosto rozdílné jako u vybraných autorů pocházejících ze Spojených států amerických?

První definice pochází z díla *Effective fund-raising management* od autorky Kathleen S.Kelly (1998): „*The purpose of fund raising is not to raise money, but to help charitable organizations manage their independencies with donor publics who share mutual goals and objectives.*“ Překlad definice by mohl znít: Účel fundraisingu není pouze získávat peníze, ale také pomoci charitativním organizacím spravovat jejich vztahy s dárci, kteří sdílejí společné cíle a poslání.

Další vymezení nabízí autoři Katherine Murray a John Mutz (2010, s. 23): „[...], *fundraising is a necessary part of any nonprofit organization [...] But fundraising isn't the main objective of a nonprofit organization, although you may sometimes feel like it gets the bulk of the focus. Fundraising is the means to an end, the way to fulfill your mission, [...].*“ I toto tvrzení se pokusím přeložit: Fundraising je nezbytná část každé neziskové organizace. Není ale (fundraising) hlavním úkolem neziskové organizace, přesto můžete někdy cítit, že se dostane do velké pozornosti. Fundraising je prostředek k cíli, cesta k naplnění vašeho poslání. Výše citované definice napovídají, že fundraising je v České republice chápán velice podobně jako v zahraničí.

Většinou se předpokládá, že pomocí fundraisingu se pracuje se všemi možnými zdroji, které organizace má nebo potencionálně může mít. Pro potřeby této práce, se budeme zabývat hlavně tou částí fundraisingu, která se zabývá tzv. volnými zdroji. Tedy zdroji, které nejsou vázány na žádný konkrétní projekt nebo program, ale organizace s nimi může nakládat volněji, vytvořit si např.: rezervní fond atp., a které vyplývají z veřejných sbírek (Zákon o veřejných sbírkách č. 117/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Toto pojetí se může týkat hlavně individuálních a firemních donorů (vyjma firemních nadačních fondů, které počítají s vazbou prostředků na konkrétní projekt). Dále se pak může jednat o vlastní hospodářskou činnost organizace, kdy je samozřejmě jasné, že takto získané prostředky budou použity jen a jen na hlavní činnost organizace.

Jak už jsme se zmiňovali výše, je fundraising v České republice poměrně nový pojem. Více jej můžeme vnímat až po roce 1989, kdy se po Sametové revoluci

začíná znovu utvářet i občanská společnost a s ní i neziskový sektor, který fundraising nutně potřebuje ke své činnosti a zároveň je v demokracii možný.

Důležitost fundraisingu

Fundraising je čím dál více důležitý a to mimo jiné z těchto několika důvodů:

- **přežití** – každá organizace potřebuje peníze, aby přežila. Ať se jedná o peníze na nějaký projekt, zaplacení zaměstnanců, pronájem kanceláří, nové technické vybavení apod. Když organizace nesežene peníze, nemůže dělat svou práci, a tedy nesplňuje poslání, kvůli kterému vznikla a existuje;
- **rozšíření a rozvoj** – pokud chce organizace v dnešní době obstát, měla by rozšiřovat svou činnost, zlepšovat služby, rozšiřovat svoji působnost do dalších regionů, snažit se inovovat,... A to vše pochopitelně stojí peníze;
- **omezení závislosti** – řada organizací je podporována jedním nebo několika dárci, kteří poskytují většinu potřebných finančních prostředků. Smyslem fundraisingu je vyvarovat se stavu, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může znamenat krizi;
- **budování podpory** – fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. Každý, kdo chce organizaci jakýmkoli způsobem podporovat, je důležitý;
- **vytváření udržitelné organizace** – fundraising také není jen o získávání finančních prostředků na konkrétní projekt nebo jen na další rok. Málokterá organizace dosáhne svých vytyčených cílů za rok, a proto je potřeba vytvořit finančně silnou a udržitelnou organizaci (Burda, 2007, s. 3).

Problémy fundraisingu

Fundraising je specifickou dovedností, která s sebou přináší i řadu těžkostí, problémů, na které je možné nahlížet jako na výzvy. Zde jsou uvedeny některé z nich:

rozvoj – fundraising se, stejně jako jiné oblasti, dynamicky rozvíjí. U nás není příliš tradiční, a proto se hledají stále nové metody a formy, které mohou fungovat v místních podmínkách;

rostoucí potřeby – úkolem neziskových organizací je vytvářet nová řešení, nápadité a účinné prostředky na řešení aktuálních problémů, ne jen „strnule“ poskytovat

služby. To se ovšem neobejde bez rostoucích nároků na finanční prostředky, které prostě nejsou k dispozici;

konkurence – v naší společnosti stále stoupá počet neziskových organizací. S jejich nárůstem roste i počet žádostí na velké firmy a známé lidi. Trh není neomezený a každý je přesvědčen, že ta jeho organizace je nejlepší. Na konkrétní organizaci poté je, aby ukázala, že právě ona je prospěšná a efektivní, a že zkrátka ona je tím nejlepším příjemcem finančních zdrojů;

potíž s vyděláváním peněz – nikde není snadné otevřít a poté i udržet výdělečný podnik. U nás často přetrvává obava, zda je pro neziskovou organizaci vhodné, aby uvažovala o vydělávání peněz (Burda, 2007. s. 4).

3.1 Fundraisingová strategie

Základem fundraisingové strategie je fundraisingový plán. Strategie, potažmo plán jsou důležité pro to, aby fundraising byl v organizaci úspěšný. To, jak efektivně organizace získává prostředky na svou činnost, svědčí do velké míry i o její míře profesionality.

Fundraisingový plán, pokud má být funkční, musí být v souladu se strategickým plánem organizace, dále by pak měl zohledňovat finanční plán organizace, kulturu organizace aj. Nutné je, aby tento plán šel ruku v ruce s plánem public relations organizace. Jsme přesvědčeni, že bez kvalitního fundraisingového plánu, který je v praxi realizován, je nezisková organizace vážně ohrožena. Pokud je tento plán kvalitně propracován, ušetří organizaci spoustu času, prostředků a energie. Jedním z dalších důvodů, který může přesvědčit o důležitosti fundraisingového plánu je to, že napomáhá organizaci předem definovat některá rizika a připravit se na ně, nebo je dokonce transformovat v přednosti. Proto tuto kapitolu věnuji základním teoretickým poznatkům pro tvorbu fundraisingového plánu.

Osoba fundraisera

Tvorba fundraisingového plánu by měla být v kompetenci osoby, která za fundraising v organizaci odpovídá. Fundraiser musí být přesvědčen o tom, že organizace, pro kterou pracuje, dělá správné věci. Zkrátka věřit tomu, co prezentuje donorům nebo sponzorům. Je jasné, že musí být komunikačně velice zdatný. Co se týče zařazení v organizační struktuře, jsme přesvědčeni, že fundraiser by měl být buď

součástí top managementu organizace, nebo k němu mít alespoň velice úzkou vazbu. Měl by mít přístup k důležitým informacím, které ke své práci potřebuje a mohl se podílet na rozhodování, které se týkají jeho kompetencí. Při tvorbě plánu je potřeba, aby spolupracoval v širším týmu. Není možné, aby takto důležitý dokument tvořil pouze jeden zaměstnanec. Je jasné, že nalezení optimálního postavení fundraisera v organizační struktuře je náročný úkol pro management organizace. V tuto chvíli se nabízí několik typů modelů vyzkoušených v praxi, jak tuto situaci řešit.

Za ideální model považují, když si organizace může dovolit vyčlenit celý úvazek, nebo aspoň část úvazku pro fundraisera. Tato pozice se může dobře kombinovat s pozicí PR manažera. Organizace může buď přijmout někoho zvenčí, nebo zkusit vybrat někoho zevnitř organizace. Dalším modelem může být to, že organizace motivuje své zaměstnance k tomu, aby ve svém okolí sháněli dárce. Nicméně i tuto činnost musí někdo koordinovat a být za ní zodpovědný. Spíše bychom daný přístup pojmenovali jako jeden z prostředků fundraisingu.

Fundraising může také dělat správní rada nebo představenstvo. Zde je rizikem, že správní rada je čestná funkce, a tudíž její členové nemusí být dostatečně motivováni k vykonávání této funkce jakoby navíc.

Model, který je dále používán je, že organizace má koordinátora a tým dobrovolníků, kteří plánované fundraisingové aktivity uvádí v život.

Poslední model, který uvádíme je postavení fundraisera mimo organizaci, externista. Je najat např.: na dohodu o provedení práce. Rizikem může být to, že fundraiser není v centru dění a nemůže tak vědět, co se v organizaci aktuálně děje, co prožívá, a samozřejmě, že se mu i hůře komunikuje s kolegy. Záleží opět na vedení organizace, který model si vybere a popřípadě, jak jednotlivé modely bude mezi sebou mixovat.

Teorie tvorby fundraisingového plánu

Fundraisingový plán vzniká proto, aby organizace zjistila jaký je rozsah prostředků, včetně lidských, pro realizaci cílů a aby byla posílena důvěryhodnost, stabilita a konkurenceschopnost organizace (Bergerová, Kříž, 2004).

Při tvorbě fundraisingového plánu se utvářejí vize a cíle, kam by se měla organizace v této oblasti posouvat s určitým dlouhodobějším časovým výhledem.

Zdá se nám užitečné, když se tento výhled kryje s časovým výhledem strategického plánu organizace (3 až 5 let), s tím, že plán je pečlivě rozpracováván na aktuální zvolené období, například na rok. Je jasné, že tento dokument má vznikat v souladu se strategickým plánem a posláním organizace.

Poslání je důvod toho proč byla daná organizace založena (Šobáňová, 2010). *Poslání je: „Základní odpověď na otázku, proč organizace vlastně vznikla, jaký problém nebo společenská potřeba stojí ve středu jejího zájmu. Je třeba shromáždit přesvědčivé argumenty o tom, že právě vaše organizace je schopna zvolené poslání efektivně naplňovat. Definované poslání je pak třeba rozpracovat do řady jasných, stručných a konkrétních cílů. Ty musejí být definovány jako úkoly, jejichž plnění je možné měřit a které mohou být dále formulovány jako konkrétní programy. Programy představují konkrétní způsoby plnění vytyčených úkolů, je to soubor akcí, které je možno konkrétně plánovat z hlediska času, financí, lidí atd. (Marková, 1996, s. 8).“*

Prvním krokem bývá pohled do historie fundraisingu v organizaci a pojmenování současného stavu této oblasti.

Dalším krokem by měly být analýzy. Často používané jsou SWOT, PEST nebo STEEP analýza. Analýza STEEP (stejně jako PEST) spočívá v definici hlavních vnějších faktorů, jež nemůžeme ovlivnit, ale přesto na nás působí a ovlivňují i naši konkurenci. SWOT analýza spočívá v definování silných a slabých stránek organizace, příležitostí a rizik (Šobáňová, 2010). Tyto analýzy nebudu dále popisovat, protože jsme přesvědčeni, že jsou důvěrně známé.

Ivo Jupa ve svých vzdělávacích seminářích uvádí, že k úspěšnému fundraisingovému plánu je nezbytné kategorizovat aktuální stav organizace v těchto oblastech (Tomalová, 2010, s. 15):

1. Klienti – organizace si musí ujasnit, zda ví, komu přesně chce nebo může poskytovat výsledky své práce.
2. Potřeby – zda mají jasně identifikováno, co klienti opravdu potřebují.
3. Produkty – jakými produkty uspokojují potřeby klientů.
4. Procesy - přesně popsaná posloupnost činností a aktivit vedoucích k vzniku požadovaných produktů.

5. Zdroje – stanovit si co a koho přesně organizace potřebuje pro to, aby procesy mohly efektivně fungovat. Spadá sem dosažitelnost zdrojů, opakovatelnost podpory, možnosti a forma plnění a jejich použitelnost.
6. Struktury – jsou určeny systémy a organizační jednotky, které budou procesy podporovat, řídit a odpovídat za ně.

Dále jsou stanovány cíle, které jsou buď, dlouhodobé (dosahuje se jich v horizontu tří let) a krátkodobé (těch dosahujeme do jednoho roku).

Dlouhodobé cíle jsou charakterizovány stanovením cílů, jichž chceme dosáhnout za dané období. Jsou zde jasně stanovené priority, počítá se s finančními nároky a stanovena jsou očekávání organizace, která jsou ve shodě se strategickým plánem.

Krátkodobé cíle mají návaznost na dlouhodobé cíle a očekáváme u nich výsledky v horizontu kratší doby. Tyto cíle stanovují, čeho má být dosaženo na konci daného roku a řídí se pravidlem SMART (Šobánková, 2010). Z praxe nám přijde užitečné, když se ještě vedle měřítek SMART stanoví i odpovědnost konkrétního pracovníka za to, že cíl bude splněn. Bude-li naplnění cíle vyžadovat nějaké náklady, pak je užitečné, když se už v plánu počítá s tím odkud a jak tyto náklady budou pokryty.

Následuje plnění cílů. Abychom mohli říct, zda byly cíle splněny kvalitně, tedy zda je fundraisingový plán plněn podle našich původních představ, musíme mít nastavenou kontrolu. Tento bod je důležitý proto, abychom mohli co možná flexibilně a včas reagovat na skutečnost. Tedy již v plánu musí zaznít, jaké nástroje se budou používat pro vyhodnocování plnění dosažených cílů.

Pro krátkodobé cíle se pak někdy vytváří tzv. implementační tabulka – tam je jasně a přehledně zaznamenáno: co, kdo, do kdy, komu, kdo to kontroluje.

Je nutné, aby tento proces, tedy realizace plánu byl ve spojitosti s aktuálními potřebami organizace (Hloušek, 2007). I proto nám přijde důležité, aby byl fundraisingový plán pravidelně vyhodnocován. Jako osvědčenou metodu vyzkoušenou praxí doporučujeme srovnání plánů s tím, co bylo ve skutečnosti doopravdy realizováno, a to podle předem určených kritérií v organizaci. Dále by se podle našeho mínění měl plán přizpůsobovat aktuálním potřebám organizace. Na druhou stranu tyto potřeby nemohou být jediným kritériem ke změnám ve fundraisingovém plánu. Organizace má své dlouhodobé cíle, které je nutné respektovat a sledovat je z perspektivy fundraisingu.

Hodnocení fundraisingu

Jedinou statistikou, která se zabývá hodnocením fundraisingu je z roku 2003, kdy byly zveřejněny výsledky výzkumu, které provádělo občanské sdružení Spiralis ve spolupráci s Informačním centrem neziskových organizací, známé jako ICN, dnešní Neziskovky.cz.

Výsledky výzkumu dokázaly, že asi 75% organizací nevyhodnocuje výsledky fundraisingu (ICN, 2004). Domníváme se, že se od té doby kvalita kontroly fundraisingu v organizacích zlepšila. Myslíme si ale, že se často nejedná o systémovou kontrolu, ale spíš o nahodilou, což je také nedostatečné. Organizace by měla umět na základě předem daných kritérií systémově hodnotit svá rozhodnutí, která se týkají jak fundraisingu, tak účinnosti jednotlivých fundraisingových metod, či plnění cílů fundraisingového plánu.

Cílem kontroly by měla být mimo jiné transparentnost v čerpání prostředků a také jejich efektivita využití. Organizace by se měla zajímat o fakta, zda se jí za co nejmenší náklady podařilo získat co největší zisky (nemyšleno pouze finanční).

Je několik ukazatelů, které můžeme použít k měření fundraisingových nástrojů. Ať už z hlediska ekonomických ukazatelů nebo ukazatelů, které spadají mimo tuto sféru.

Mezi ekonomické ukazatele je podle autora této práce zařadit návratnost investic a ukazatele čistého příjmu.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů je návratnost investic. Jde v podstatě o to, že se zabýváme podílem příjmů, které jsme získali konkrétní fundraisingovou metodou a nákladů, které jsme byli nuceni vynaložit k tomu, aby daná metoda mohla být realizována. Do nákladů řadíme: všechny přímé výdaje na fundraising, ale také čas organizace a odpovídající podíl provozních nákladů (nájem, elektřina, telefon). Logicky z toho plyne, že čím je ukazatel vyšší, tím je metoda, resp. fundraisingový nástroj efektivnější.

Je potřeba zohlednit i fakt, jakou má fundraising v organizaci tradici. Pokud je organizace s tímto tématem na začátku, pak musí počítat s tím, že poměr nákladů a zisků bude zpočátku méně výhodný, protože získat nové dárce je obtížnější, než přimět stávající dárce, aby v podpoře pokračovali. Jednou z mnoha věcí, které tento ukazatel ovlivňují je také účel, kterým se organizace zabývá (Rektořík, 2010).

Autor této práce se domnívá, že by k větší transparentnosti neziskového sektoru přispělo, kdyby ve výročních zprávách bylo uváděno jaké prostředky organizace do fundraisingu investovala a jaké jsou tedy příjmy, odečteme-li náklady.

Dalším z možných ukazatelů je ukazatel čistého příjmu, který organizace fundraisingem získá. Je potřeba zvažovat, co je nejefektivnější využít. Například oslovení lidí direct mailem může mít malé náklady, avšak i návratnost bude malá. Na druhou stranu třeba nákladná benefiční akce může přinést i velký zisk (Rektořík, 2010).

Pokud organizace bude klást ve svém hodnocení důraz jen na jeden z těchto ukazatelů, může to vést k tomu, že v prvním případě bude organizace získávat jen malé investice, ačkoliv velice efektivně. Na druhou stranu sledování pouze čistého zisku může vést k neefektivnosti. Proto je nutné tyto oba pohledy a ukazatele citlivě kombinovat. Organizace, které tak vyhodnocují každou složku svého fundraisingu, jsou schopny rozhodnout, jak efektivní jejich fundraising je a jaká je cena příjmu získaného pro organizaci (Rektořík, 2010).

Při pořádání kampaní jsou užitečné ještě další ukazatele. Je to návratnost, neboli procento odpovědí. Při použití jednotlivých fundraisingových metod jako je třeba DMS nebo direct mail, musíme mít představu kolik subjektů kladně zareaguje. Návratnost je podíl oslovených ku těm, kteří kladně zareagovali. Úspěch závisí i na tom, kolik každý dárců poukáže. To se hodnotí pomocí ukazatele průměrné výše příspěvku.

Dalším ukazatelem může být průměrný příspěvek, který organizaci demonstruje kolik v průměru přispěje každý dárců (Rektořík, 2010).

Podle Kroupy můžeme vedle finančních prostředků získávat nové náměty pro strategické plánování organizace, pomoc při budování pracovního týmu, rozvoj základny dobrovolných spolupracovníků nebo podporu naší práce s veřejností a budování image organizace.

1. Zvýšení informovanosti veřejnosti a probuzení zájmu o poslání a cíle organizace.
2. Zvýšení počtu našich potenciálních dárců.
3. Zvýšení počtu členů naší organizace.
4. Zvýšení zájmu a objemu darů našich stávajících dárců.
5. Velká finanční návratnost vynaloženého času.

6. Minimalizace vynaloženého času profesionálních i dobrovolných pracovníků.
7. Maximální snížení finančních nákladů.
8. Opakovatelnost metody a vytváření pravidelně přispívající skupiny dárců.
9. Na peníze, které získáme se vztahuje jenom minimum omezení a podmínek pro jejich využití. Jejich získání není vázáno dalšími závazky.
10. Čas, který věnujeme získávání peněz není časem odvádějícím zaměstnance a dobrovolníky od hlavní činnosti. Naopak, více naše pracovníky spojuje s posláním organizace.
11. Zlepšení morálky a osobní aktivity dobrovolníků či zaměstnanců.
12. Prostor pro vznik nových vůdčích osobností v organizaci a rozvoj schopností a dovedností pracovníků (Kroupa, 2006, s. 10).

Tyto ukazatele nám mohou pomoci ke kontrole efektivity fundraisingu. K tomu, abychom efektivitu mohli hodnotit, potřebujeme plán. To, jak je nebo není naplňován, zda náklady nepřesahují rozpočet a zda organizace získává prostředky, jaké byly předpokládány. Dalším důležitým dokumentem pro kontrolu efektivity je fundraisingový rozpočet. Tento by měl vycházet z předchozích zkušeností a měl by se zabývat nejen plánovanými příjmy, ale i náklady.

Faktem je, že nové metody by měla organizace otestovat v menší míře, než se rozhodne je více využívat. Dále by s odhady na příjmy z nových metod měla být velice opatrná.

3.2 Zdroje financování neziskových organizací

Kapitola představí rámcově jedno z mnoha různých dělení financování neziskové organizace. Konkrétněji se bude zabývat donory, a to jak individuálními, tak firemními a s ohledem na rozsah a zaměření této práce, pak i vlastní činnost organizace. Náhled na celistvý systém zdrojů je důležitý z toho důvodu, že financování neziskových organizací je více zdrojové a je dobré nahlédnout, kde se výše zmíněné zdroje v této struktuře nachází.

Pro nestátní neziskové organizace je typický více zdrojový charakter financování. Zdroje financí můžeme rozdělit do následujících skupin (Hyánek, Škarabelová., Řeřuchová, 2005):

- Systém veřejného financování
 - Domácí zdroje
 - Státní správa
 - Samospráva
 - Zahraniční zdroje (finance z Evropské unie apod.)
- Finance z neveřejných zdrojů
 - Nadace tuzemské i zahraniční
 - **Podnikatelská sféra (firemní dárcovství)**
 - **Individuální dárci tuzemští i zahraniční (individuální dárcovství)**
- Příjmy z vlastní činnosti
 - **Vlastní činnost (hlavní a vedlejší)**
 - Členské příspěvky
 - Část příjmů z loterií a her
 - Reklama
 - **Veřejné sbírky**

Všechny tyto příjmy můžeme pojmenovat jako přímé. Nepřímou finanční podporou pak mohou být úlevy z různých daní. Např.: daně z příjmů, daně z přidané hodnoty, silniční daně, spotřební daně, daně z nemovitosti, dědické a darovací daně a daně z převodu nemovitosti.

Firemní dárcovství

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi sponzorstvím a dárcovstvím. Ještě teď se v praxi setkáme s termínem „sponzorský dar“. Takové označení je velice nepřesné. Protože sponzorství předpokládá že ten, jež poskytne nějaké finanční nebo jiné prostředky, dostane od organizace nějakou protihodnotu. Jedná se často například o publicitu. Sponzorství si mohou společnosti vykázat jako nákladovou položku, avšak nemohou poskytnutou částku odečíst od daňového základu (Škarabelová, 2002). Poskytne-li firma neziskové organizaci dar, pak tato organizace předpokládá, že nebude muset firmě prokazovat žádnou protihodnotu, podobnou tomu při

sponzorství. Na druhou stranu je potřeba o tyto dárcce pečovat, aby se poskytnutý dar nestal darem posledním. Výhodou, kterou firmy mají je, že si mohou od základu daně odečíst hodnotu darů, pokud hodnota daru činí alespoň 2000 Kč . V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % z již sníženého základu daně. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízení za účelem podnikání (Zákoně o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Firmy podporují často organizace, které nějakým způsobem souvisí buď s produktem, který daná firma vyrábí, nebo s lokalitou, kde firma i organizace působí. Dobré je, když firma má nějaký svůj koncept společenské odpovědnosti, kde sponzorství nebo dárcovství je nedílnou součástí tohoto konceptu.

Firmy nemají žádnou povinnost dávat peníze na dobročinnost či podporovat místní projekty. Přesto to dělají a hlavními motivy podle Vymětala (2008, s. 297) jsou: pomoc potřebným a podpora dobré věci (91%); pomoc spřátelenému projektu (59%); zlepšit povědomí o firmě, naklonit si zákazníky (50%); daňové zvýhodnění (43%); posílit veřejné vazby a vztahy s regionem (35%); podpořit vnitřní komunikaci a loajalitu zaměstnanců (23%); získat konkurenční výhodu (13%); podpořit řízení rizika a krizovou komunikaci (5%); jiné důvody (1%).

Firemní sponzorství je, jak už jsme se zmínili, dvoustranný vztah, ze kterého obě strany očekávají užitek. Sponzor většinou předpokládá, že zlepší svou image, zajistí propagaci svého výrobku nebo přiláká zákazníky, a tak víc prodá. (Burda, 2007, s. 7 -8).

Individuální dárcovství

Péče o individuální dárcce je jedním z nejnáročnějších úkolů fundraisera. Organizaci individuální dárci stojí mnoho úsilí. Jedná se ale o obrovský fundraisingový potenciál, který málokterá organizace umí využít. To, zda se jedinec rozhodne věnovat zrovna naší organizaci nějaký dar, ovlivňuje spousta detailů, např. to, zda jméno organizace je důvěryhodné. Naplnit tento požadavek konkrétními kroky bývá často velice náročné. Fundraiser musí znát určité zákonitosti, proto aby se z dárců, kteří darovali organizaci něco jednou, postupně stali dárci pravidelní.

Vrcholem je, že dárce odkáže část své nebo celou svou pozůstalost organizaci, což se v České republice děje jen velice výjimečně.

Individuální dárce mohou být členové organizace, dobrovolníci, příbuzný cílové skupiny, které organizace poskytuje své služby.

Pokud se organizace věnuje individuálnímu dárcovství a daří se jí v tom, odměnou jí je stabilní a stálý příjem, který bývá zpravidla dlouhotrvající.

Cílové skupiny a motivace jsou u jednotlivců různé. Doktor John Geier, který přednáší na katedře mezilidských zdrojů v Minnesotě pohled na potřebu lidí motivovat posouvá a říká, že: „*Nikoho nelze motivovat, protože lidé už motivováni jsou. Proto, co dělají mají vlastní důvody, nikoliv vaše důvody. Tyto důvody jsou často jejich přednostmi*“ (Ledvinová, 2002). Lidé organizaci podpoří, když k tomu mají podstatný a neodkladný důvod; jsou osobně zainteresováni na výsledku podpořené aktivity; vidí ostatní, jak penězi a časem přispívají na stejnou činnost; vědí, že jim bude za jejich čin poděkováno; vědí, že budou viditelně spojování s úspěšným projektem; mohou si být jistí, že budou pravidelně informováni o rozvoji organizace; vědí přesně, na co budou jejich peníze použity. Je tedy jasné, že každý jednatel má jinou motivaci přispět a také upřednostňuje jinou formu poskytnutí daru. Má možnost organizaci podpořit různými způsoby:

- jednorázový příspěvek – v podstatě jde o náhodnou podporu, ze které se později v ideálním případě stane podpora pravidelná
- velký dar – na určitý projekt
- závěť
- věcný dar – například prostory nebo kancelářské vybavení
- dobrovolnictví (členství) – pokud poskytne dárce organizaci čas jako dobrovolník (případně člen), stává se osobně zodpovědný za její úspěch
- benefiční akce, tombola, (Burda, 2007, s. 7 -8).

Následující tabulka ilustruje s jakým dárce se můžeme setkat. Rozdělení je důležité proto, abychom viděli jednotlivé možnosti profilů dárce z pohledu anonymity/ne-anonymity a pravidelnosti poskytování darů. Tento fakt může napomoci při práci s fundraisingovými nástroji.

Je nutné si uvědomit, že organizace nemá jen dárce, které zná, ale má i anonymní dárce, ke kterým musí také vysílat signály, jak je s jejich dary v organizaci

nakládáno. Je jasné, že péče o dárce, které organizace zná, může s nimi komunikovat, je daleko snazší a efektivnější. Donor se také může cítit daleko lépe, když konkrétní osoba z organizace oslovuje konkrétně jeho.

dárce	dar	organizace donora zná
firemní	jednorázový	většinou ano
firemní	pravidelný	ano
individuální	jednorázový	ne
individuální	jednorázový	ano
individuální	pravidelný	ne
individuální	pravidelný	ano

Tabulka č. 2: rozdělení donorů na základě znalosti jejich identity. (interní dokument o.s.Amalthea)

Vlastní činnost

Dalším možným zdrojem je vlastní činnost organizace. Vlastní činnost zpravidla podléhá živnostenskému zákonu a měla by být zakotvena ve stanovách. Zisky z činnosti vedlejší jsou určeny pro financování činnosti hlavní. Výhodou je, že vlastní činnost může omezit závislost organizace na některém ze zdrojů příjmů. Vlastní činnost může být třeba prodej vlastních výrobků nebo například pořádání otevřených kurzů, které chtějí předat know-how služeb, které organizace nabízí.

Je potřeba, ale pečlivě zvážit, zda je vhodné se do vlastní činnosti pouštět. Není vhodné začínat, pokud se organizace potýká s finanční nestabilitou. „*Než začne organizace podnikat, měla by zvážit důsledky a vlivy podnikání na její poslání a základní hodnoty, dále by měla prověřit své dovednosti, zjistit zda podnikání podporují její členové, dárci a klienti, a posoudit, zda je na podnikání dostatečně finančně připravena. Samofinancování s sebou přináší řadu výhod i rizik, jako je například obchodní ztráta či kolize s původním posláním organizace. Pokud je pak podnikání úspěšné a nekoliduje s posláním organizace, může přinést i další nefinanční zisky, posilovat důvěryhodnost i sebevědomí organizace, otvírá cestu k novým kontaktům, a tedy podporuje dlouhodobou udržitelnost organizace.*“ Píše Begerová a Kříž ve vydání Cest k úspěšnému fundraisingu (2004).

Podle Škarabelové je „[...]optimální rozložení zdrojů u fundraisingu bylo 1/3 zdrojů z veřejných rozpočtů, 1/3 od dárců a 1/3 z vlastních příjmů“ (2002). Průzkumy

říkají, že téměř polovina neziskových organizací příjmy z vlastní činnosti nemá. Pro čtvrtinu neziskových organizací je naopak vlastní činnost klíčovou příjmovou položkou rozpočtu. Asi 20% neziskových organizací o vlastní činnosti jako o možném zdroji příjmů vůbec neuvažuje (Begerová, Kříž, 2004).

Veřejné sbírky

Veřejná sbírka může být podle uspořádána pouze v souladu se zákonem 117/2001Sb., o veřejných sbírkách. Tento zákon definuje veřejnou sbírku takto: *„Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů, pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělávání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí (dále jen „sbírka“). Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.“*

Veřejná sbírka může být uspořádána několika způsoby. Jedná se o vyhlášení zvláštního bankovního účtu, sběrací listiny, pokladničky na předem určených místech, prodej předmětů, prodej vstupenek na veřejné kulturní, sportovní a jiné akce, nebo pronájem telefonní linky. Jejím účelem je příjem finančních prostředků a propagace organizace a její činnosti.

Výhoda může být, že organizace se zviditelní. Veřejná sbírka, pokud má být úspěšná, s sebou nese i propagaci této sbírky. Nevýhodami jsou, že se jedná často o velice náročnou metodu a to z hlediska, času, financí, tak je zde i zátěž případných sankcí vyplývajících ze zákona.

3.3 Fundraisingové metody

V této kapitole se chceme zabývat metodami, které organizacím pomáhají oslovovat donory a získávat prostředky jak finanční, hmotné, tak třeba i služby. Není ambicí, abychom každou z metod popisovali podrobně. Jsme přesvědčeni, že všemi těmito metodami - jejich klady a zápory, využitelností, vhodností použití atd., se zabývalo mnoho autorů. Např.: Ledvinová nebo Rektořík ad.

Na druhou stranu považujeme za nutné, abychom se metodami fundraisingu okrajově zabývali. Myslíme si, že je velkým uměním organizace, aby z nabídky všech metod,

kteřé jsou k dispozici, udělala ten správný mix, který ji pomůže oslovit donory a pečovat o ně, budovat tedy důvěřehodný vztah.

Zároveň, se musí vyplatit tyto metody aplikovat, rozvíjet a udržovat. Je jasné, že na každou cílovou skupinou donorů je vhodné aplikovat jiný mix metod. Řekli bychom, že by se organizace měla chovat pro-aktivně. Tedy nástroje fundraisingu nastavovat tak, aby pro donora bylo „uživatelsky přívětivé“ tyto nástroje využít (např.: napsat DMS je velice snadné). Aby v maximální možné míře uspokojovali potřeby donora (např.: organizace pošle na e-mail donora dokumenty potřebné k odečtení základu daně) a aby měl co nejvíce srozumitelných informací (jak bude dar využít, na co má nárok, co nabízí organizace pravidelným dárcům atd.). To předpokládá své donátory, ať už ty stávající, nebo potencionální dobře znát. Odměnou může být základna stabilních donorů, kteří pravidelně podporují činnost organizace.

Následující výčet metod fundraisingu je aplikovatelný při práci s individuálními a firemními dárci. Metody, které se zaměřují na jiné okruhy zdrojů (granty aj.) ve výčtu vyjmenovány nejsou, ačkoliv se jimi literatura obvykle zabývá. Pro potřeby této práce však není nutné je uvádět.

Tedy mezi hlavní metody fundraisingu podle Rekoříka (2007) můžeme řadit tyto: přímý poštovní styk (hromadný adresný či neadresný dopis); vyhlášení veřejné sbírky; pořádání kulturních akcí – benefiční akce, koncerty, výstavy; osobní dopis či telefonický rozhovor; fundraising „od dveřích k dveřím“; osobní setkání, resp. návštěva; testament fundraising (odkaz majetku); reklama, inzerát; členství; tržby za prodej zboží a služeb a on-line výzva o dar.

K tomuto výčtu bychom ještě přiřadili DMS a tzv. sdílený marketing, kdy z prodeje nějakého výrobku, či poskytnutí nějaké služby, jež je produkována komerční firmou, jde určité procento neziskové organizaci.

4 Amalthea o.s.

Kapitola stručně představí občanské sdružení Amalthea. Její poslání, cíle, stručnou historii, a samozřejmě nabídne i pohled na služby, které poskytuje. V neposlední řadě se bude zabývat vybranými oblastmi, které úzce souvisí s fundraisingem. V této kapitole vycházíme především z interních dokumentů organizace, které můžeme s povolením vedení o.s. Amalthea zveřejnit a z výročních zpráv.

Občanské sdružení Amalthea jsme pro diplomovou práci vybrali, protože danou organizaci důvěrně známe. Jsme přesvědčeni o tom, že služby, které poskytuje, jsou nejen potřebné, ale i velice kvalitní. Co ale vnímáme jako slabinu organizace je fundraising. Proto se v rámci této práce zabýváme daným tématem.

Původ názvu Amalthea

Občanské sdružení Amalthea nese jméno bájné pěstounky nejvyššího z řeckých bohů, Dia. Podobně jako některé děti a rodiny, které využívají služby o.s. Amalthea, to vládce řeckého pantheonu neměl zpočátku jednoduché. Když bohyně země Rheia porodila malého Dia, musela ho ukrýt před běsněním svého manžela Krona do krétské jeskyně Dikté. Tam se o něj naštěstí s laskavostí staraly 3 nymfy: Ió, Adrasteia a právě kozí nymfa Amalthea, jejímž přívlastkem bylo „něžná“. Amalthea kojila Dia svým mlékem a pečovala o něj s láskou až do dospělosti. Dalo by se tedy říci, že byla jednou z prvních pěstounek, o které víme (Svoboda, 2012).

Stručná historie sdružení

Amalthea o.s. byla založena v roce 2003. V roce 2004 byla registrovaná sociální služba Centrum náhradní rodinné péče a v roce 2007 pak Sanace rodiny. Název tohoto odborného programu byl v roce 2011 vyhodnocen jako nevyhovující, protože stigmatizoval klienty, a přejmenován na název nový: Podpora pro rodinu a dítě. Amalthea o.s. působí po celém Pardubickém kraji. Původním sídlem byly Pardubice, posléze se jím stalo město Chrudim. Amalthea měla v historii několik poboček v Litomyšli, v Žamberku a v Hlinsku. Od roku 2011 má svoji pobočku v České Třebové.

Organizační struktura

Schéma organizační struktury popisuje, jak je Amalthea rozdělena, kdo je komu podřízen a kolik pracovních úvazků je nyní potřeba k tomu, aby služby mohly být kvalitně poskytovány a aby občanské sdružení mohlo správně podle platné legislativy fungovat.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, dále pak představenstvo sdružení, které je tříčlenné. V současnosti nemůže být nikdo ze zaměstnanců zároveň členem představenstva. Kromě úkolů, co představenstvu definují stanovy organizace, je představenstvo sdružení odbornou oporou o.s. Amalthea. Ekonomické hospodaření organizace kontroluje dozorčí rada, která má také tři členy.

Amalthea o.s. má ředitele. Dříve zde byli ředitelé dva. Odborný a výkonný. Tento model byl vyhodnocen jako problematický a bylo od něho odstoupeno. Dále pak každý z programů, tedy Centrum náhradní rodinné péče, Podpora pro rodinu a dítě a Provozní složka, má svého vedoucího, který má své podřízené.



Schéma. č. 3.: Organizační struktura o.s. Amalthea (Svoboda, 2012, s. 27)

4.1 Poslání, cíle, vize a SWOT analýza

Tato kapitola představí poslání, cíle a vize organizace. Tyto tři oblasti jsou pro o.s. Amalthea velice důležité. Vytýčují určitý směr, jak chce organizace fungovat, co chce poskytnout společnosti atd. Snahou organizace je tyto oblasti naplňovat

skrze kvalitní poskytování svých odborných služeb obou programů. Většina z níže uvedeného buď přímo, nebo nepřímo souvisí s fundraisingem.

Dále kapitola představí SWOT analýzu organizace, která byla vytvořena při tvorbě strategického plánu na léta 2012 až 2015. Tato analýza dokresluje obrázek organizace a napovídá, jaké zde zaujímá místo fundraising..

Poslání

Amalthea o. s. podporuje prostřednictvím poskytování sociálních služeb a dalších odborných a společenských aktivit rodinu jako základní a jedinečné prostředí pro naplňování potřeb dítěte (Svoboda, 2012).

Cíle organizace

Cílem organizace je zajistit kontinuální fungování odborných programů a vzájemnou koordinaci činností i výstupů. Zaměřit programy na zdravé fungování rodiny, předcházení ústavní péči, navrácení dítěte do rodiny a doprovázení náhradních rodin tak, aby byla náhradní rodinná péče (NRP) úspěšná.

Dále zvýšit informovanost, zájem a znalosti laické a odborné veřejnosti o oblast péče o rodinu a dítě v regionu, aktivně spolupracovat s ostatními subjekty v této oblasti, zvýšit prestiž pěstounů.

V neposlední řadě všestranně zajistit stávající i rozvojové programy, činnost Amalthey a kvalitu služeb (Svoboda, 2012).

Vize

Vize o.s. Amalthea jsou součástí dokumentu Strategie rozvoje o.s. Amalthea do roku 2015. Tento dokument vznikl v roce 2011.

Amalthea je nestátní nezisková organizace, která poskytuje sociální, vzdělávací, terapeutické a dobrovolnické služby v systému péče o rodinu a dítě, podporuje zdravé fungování rodiny, pomáhá řešit problémy tak, aby se předcházelo umístění dětí mimo jejich vlastní rodinu, podporuje a doprovází náhradní rodiny. Působí na území Pardubického kraje.

Organizace poskytuje odborné i široké veřejnosti vzdělávání, informace a osvětu v oblasti systému péče o ohrožené dítě, zavádí inovativní služby do praxe, podporuje organizace, které se danou oblastí zabývají, nebo chtějí zabývat.

Spolupracuje s veřejnou správou a místní samosprávou a ostatními subjekty v síti služeb. Zpracovává podklady a spolupracuje při tvorbě koncepčních a legislativních dokumentů pro danou oblast. Má aktivní a silnou členskou základnu, zaměstnává 20 zaměstnanců a 45 dobrovolníků, týmy jsou stabilní a zaměstnanci dostatečně kompetentní. Má obrat cca 10 mil. Kč, je financována z MPSV, krajů, obcí, EU a soukromých darů (Svoboda, 2011).

SWOT analýza

Jak jsem psal výše. Tato SWOT analýza vznikla v roce 2010 při tvorbě strategického plánu o.s. Amalthea na roky 2012 až 2015.

Silné stránky	Slabé stránky
profesionální kvalifikovaní pracovníci s nasazením <i>transparentnost</i> dobrovolnictví <i>finanční řízení organizace</i> snaha o zavádění nových metod práce <i>poctivost</i> péče o zaměstnance zkušenosti <i>strategické plánování činnosti</i> kvalitní vedení dobrá atmosféra v organizaci kvalita služeb jednotný vizuální styl propagačních a informačních materiálů vlastnictví know-how flexibilita otevřená komunikace v organizaci komplexnost poskytovaných služeb filosofie přístupu ke klientům dobré jméno o.s. Amalthea	time management pracovníků přetížení vedoucích a ředitelů široký záběr vzhledem ke kapacitě <i>drahé služby</i> <i>nesystematický fundraising (individuální + firemní)</i> pracovníci hodně na cestách nesystematické public relations slabá účinnost práce s úřady výkaznictví a řízení spojené s širokou nabídkou služeb chybí komunikační strategie uvnitř organizace chybí komunikační strategie ven

Příležitosti	Hrozby
transformace systému péče o ohrožené děti – Pardubický kraj je pilotní spolupracující silné nadace (Nadace Sirius, Nadace Lumos, Nadace J&T...) nové know-how ze zahraničí spolupráce s obcemi (financování) <i>zisk z prodeje know-how, vlastní činnost (zisk)</i> personální změny na MPSV <i>cílové skupiny o.s. Amalthea</i> ochota některých subjektů systému péče o ohrožené dítě v Pardubickém kraji spolupracovat teritoriální rozvoj v okresech Pardubického kraje teritoriální rozvoj v dalších krajích dobrovolníci (podpora o.s. Amalthea) spolupráce s organizacemi zabývajícími se stejnou tematikou mezinárodní spolupráce	potenciální nereálně stanovené cíle, dynamický rozvoj, teror příležitostí nedostatek kvalifikovaných lidí s praxí <i>předsudky společnosti vedou k obtížnému shánění dobrovolníků</i> teritoriální rozvoj za hranice Pardubického kraje konkurence <i>nedostatek financí</i> negativní kauzy pěstounské péče v médiích lobby ústavů neochota odborů sociálně právní ochraně dětí ke změně změna politického vedení

Tabulka č. 4: SWOT analýza ke strategickému plánu na roky 2012 – 2015

(interní zdroj o.s. Amalthea, 2011)

Z této SWOT analýzy, jež se týká strategie organizace je zřejmé, že témata fundraisingu se zde objevují. Mezi silnými stránkami se objevují pojmy jako strategické plánování, které je nutné k tomu, aby mohl vzniknout fundraisingový plán. Dále pak finanční řízení organizace, které zaručuje, že peníze jsou čerpány tak, jak mají. Tento fakt souvisí s transparentností a poctivostí organizace, jež jsou také uvedené v silných stránkách. Bez těchto hodnot by byly všechny fundraisingové aktivity zbytečné.

Analýza se dále zabývá slabými stránkami. Zde se dozvíme, že poskytované služby jsou drahé. To klade vysoké nároky na krytí těchto služeb. Fundraising ve vymezení, s nímž pracuje tato práce, je jedním z možných zdrojů.

Hned dalším tvrzením je, že fundraising není v organizaci systematický. Tato skutečnost se od tvorby strategického plánu změnila. Mezi příležitosti je zde zařazeno předávání know-how jako vlastní činnost. Tato příležitost je proměněna v realitu. V současné době o.s. Amalthea nabízí odborné vzdělávací kurzy. Cílovou skupinou klientů sociálních služeb jsou rodiny s dětmi. Jedná se o téma, u kterého je předpoklad, že lidé či firmy jej budou chtít podporovat.

Mezi ohrožení patří tvrzení, že předsudky společnosti vedou k obtížnému shánění dobrovolníků. Takovými předsudky se myslí, že pěstouni si berou děti do své péče jen kvůli penězům. Nebo, že děti, které jsou nezvladatelné patří do ústavu. Je zde jistá paralela. Stejně jak tyto předsudky brání ke shánění dobrovolníků, obdobně brání ke spolupráci s donory. Ohrožení nedostatkem financí je vlastně jedním z hlavních důvodů, proč se organizace do fundraisingu pouští. Nejinak je to s o.s. Amalthea.

Organizace po zhodnocení této SWOT analýzy mimo jiné identifikovala, že fundraising je její slabou stránkou a zároveň příležitostí a přijala rozhodnutí, že se touto oblastí bude zabývat více systematicky. V rámci strategického plánování byly definovány cíle, kterých chce v této oblasti organizace dosáhnout (viz níže).

4.2 Představení služeb

Amalthea o.s. v tuto chvíli nabízí dva programy sociálních služeb – Centrum náhradní rodinné péče a Podpora rodiny a dítěte, které jsou podporovány tzv. Provozní složkou a akreditovanými dobrovolnickými programy, které jsou specificky postaveny ve vztahu k programům sociálních služeb. V celém systému sociálních služeb se setkáváme s dvěma hlavními úrovněmi činnosti: jednak se samotným výkonem služeb a jednak s administrativně-organizační činností, která vytváří servis pro vlastní praktickou činnost a tvoří její rámec a zázemí.

Při poskytování sociálních služeb jsou dodržovány zásadní principy. Dále jsou respektovány potřeby uživatelů, jejich právo se rozhodovat, současně jsou respektovány možnosti zadavatelů. Činnosti jsou plánovány spolu s uživateli i zadavateli. Hlavním kritériem kvality činnosti Amalthea o.s. je zdravý rozvoj a zájmy dítěte.

Amalthea preferuje kvalitu služeb nad kvantitou. Vytváří bezpečná prostředí pro poskytování služeb, dbá na soukromí a ochranu osobních údajů uživatelů služeb, dodržuje etický kodex sociálních pracovníků a naplňuje standardy kvality sociálních služeb. Také se připravuje na to, aby byly naplňovány standardy kvality sociálně právní ochrany dětí, který je součástí vyhlášky k novele zákona o sociálně právní ochraně dětí.

Dalším principem je, že odborné práce a manažerské jištění Amalthea o.s. jsou transparentní. Organizace respektuje potřebu průběžného odborného růstu svých pracovníků a externistů a potřebu otevřenosti vůči novým směrům v oblasti péče o rodinu a dítě. S jinými organizacemi spolupracuje na principu partnerství. Amalthea o.s. dbá na péči o své zaměstnance a na otevřenou komunikaci uvnitř i vně organizace (Svoboda, 2011).

Centrum náhradní rodinné péče

Posláním programu Centrum náhradní rodinné péče je spoluvytvářet podmínky pro zdravý vývoj dětí v náhradních rodinách východních Čech prostřednictvím setkávání, doprovázení, poradenství a vzdělávání. Služby Centra náhradní rodinné péče jsou určeny dětem v náhradních rodinách (v pěstounské či osvojitelské péči), náhradním rodinám (pěstounským a osvojitelským) a zájemcům o všechny typy náhradní rodinné péče.

Náhradní rodiny Amalthea o.s. doprovází (sociální pracovník spolupracuje s rodinou dlouhodobě, reflektuje spolu s ní výkon pěstounské/osvojitelské péče, zaměřuje se na potřeby dětí v rodině pomocí Individuálních plánů péče dítěte), specialisté dále nabízí sociální, psychologické, speciálně-pedagogické, etopedické a právní poradenství, poskytují také krizovou intervenci. Dále je nabízen podpůrný program v rodinách (dobrovolník v rodině zajišťuje program pro děti a zároveň umožňuje odlehčení pro náhradní rodiče), jednodenní, víkendová a týdenní setkání náhradních rodin, odpolední kluby a další vzdělávací a zážitkové aktivity. Široké veřejnosti poskytujeme informační a poradenský servis. Program funguje v celém Pardubickém kraji (Svoboda, 2011).

Služby jsou určeny dětem v náhradních rodinách (dětí v pěstounské či osvojitelské péči), náhradním rodinám (pěstounské a osvojitelské rodiny), zájemcům o všechny typy náhradní rodinné péče (Svoboda, 2011).

Při práci vychází sociální pracovníci z Individuálního plánu ochrany dítěte a hledají spolu s pěstouny nebo adoptivními rodiči, jak potřeby dítěte co nejlépe naplnit. Nejlepší zájem dítěte je prioritou. Sociální pracovníci v rodinách využívají prvky terapeutického směru Pesso Boyden System Psychomotor na zmapování potřeb dítěte a jejich míry naplnění. Dalšími metodami jsou: práce s příběhem, terapie attachmentu, kniha života, rodokmen, časová osa, ekomapa a další (Svoboda, 2012, s. 12).

Dlouhodobé cíle

Mezi dlouhodobé cíle tohoto programu patří přispívat k všestrannému rozvoji dětí v náhradní rodinné péči, přizpůsobovat nabídku služeb potřebám cílových skupin, podporovat svépomocné aktivity, doprovázet rodiny v náhradní rodinné péči v obtížných a krizových situacích. Jako další cíle si tento odborný program vytyčuje propagací a osvětou zvyšovat zájem o náhradní rodinnou péči, zejména pěstounství. Dále podporovat spolupráci subjektů sítě služeb v oblasti náhradní rodinné péče a péče o ohrožené dítě a přispívat k všestrannému rozvoji dětí v náhradní rodinné péči (Svoboda, 2012).

Podpora pro rodinu a dítě

Posláním programu Podpora pro rodinu a dítě je poskytovat odbornou pomoc a podporu rodičům z Pardubického kraje při vytváření bezpečného rodinného prostředí, které umožňuje setrvání dítěte v jeho rodině nebo návrat z náhradní výchovy.

Hlavním cílem programu Podpora pro rodinu a dítě je poskytovat odborné služby ohroženým rodinám tak, aby byly naplňovány životní potřeby dítěte nutné pro jeho zdravý vývoj a maximálně se zmírnila psychická deprivace dítěte v důsledku nedostatečné péče v rodině. Ozdravením rodinného systému se předchází odebrání dítěte z rodiny, či se umožňuje návrat dítěte do původní rodiny z ústavní výchovy nebo náhradní rodinné péče (Svoboda, 2011).

Při řešení situace v rodině o.s. Amalthea spolupracuje s příslušným orgánem sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD). Služba je rodině poskytována po vzájemné dohodě mezi rodinou, pracovníkem OSPOD a pracovníkem služby Podpora pro rodinu a dítě. Pracuje se pomocí metody casemanagementu, již běžným nástrojem praxe jsou případové konference a koordinovaná setkání spolupracujících institucí ve

prospěch dítěte a rodiny. Nejčastější spolupracujeme je s OSPOD, školami, pedagogicko-psychologickými poradnami, lékaři a ústavními zařízeními (Svoboda, 2012, s. 9).

Dlouhodobé cíle

Tento program mezi své dlouhodobé cíle řadí zajistit vhodné podmínky pro naplňování základních životních potřeb ohroženého dítěte (předejít odebrání dítěte z jeho rodiny z důvodu nedostatečné péče rodičů, umožnit návrat dítěte z ústavního zařízení do své vlastní rodiny, pomoci rodině upravit podmínky tak, aby mohla naplňovat životní potřeby dítěte nutné pro jeho vývoj). Další cíle jsou rozvíjet a ověřovat metodiku programu Sanace rodiny a rozvíjet spolupráci se subjekty v sociální síti, které se zaměřují na problematiku péče o ohrožené dítě (Svoboda, 2011).

5 Fundraising v o.s. Amalthea

V této kapitole představíme historický vývoj fundraisingu v o.s. Amalthea od roku 2009 do roku 2011. Kapitola se bude zabývat fundraisingovými nástroji, které byly v tomto období na základě fundraisingového plánu implementovány do praxe, a jejich vyhodnocení ve vztahu k cílům fundraisingového plánu.

5.1 Historie fundraisingu v o.s. Amalthea

Pro fundraising v o.s. Amalthea bylo zlomových několik událostí, na které se budeme dále v práci odvolávat a to jak v pozitivním tak v méně pozitivním slova smyslu.

Důležitá pro rozvoj fundraisingu v organizaci byla série workshopů zaměřených právě na toto téma, vedená externí konzultantkou Mgr. Palaščíkovou (7. 5. 2010, 11. 6. 2010 a 30. 1. 2012), dále tvorba strategického plánu na období 2012 – 2015 a v neposlední řadě personální změna v managementu organizace.

Fundraising v o.s. Amalthea se začal objevovat v organizační struktuře až v roce 2009, kdy v rámci rozvojového projektu Děti potřebují rodinu – rozvoj služeb do regionů, byla malá část rozpočtu věnována i na pozici fundraisera (tento projekt byl podpořen grantem z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci Finančního mechanismu EHP a Norského finančního mechanismu prostřednictvím Nadace rozvoje občanské společnosti). Tedy až šest let od založení organizace.

Do té doby se jednalo o fundraising, který byl založen pouze na osobní známosti zaměstnanců. Po roce 2009 se organizace snaží fundraising uchopit a hledá optimální řešení, které je omezeno několika limity.

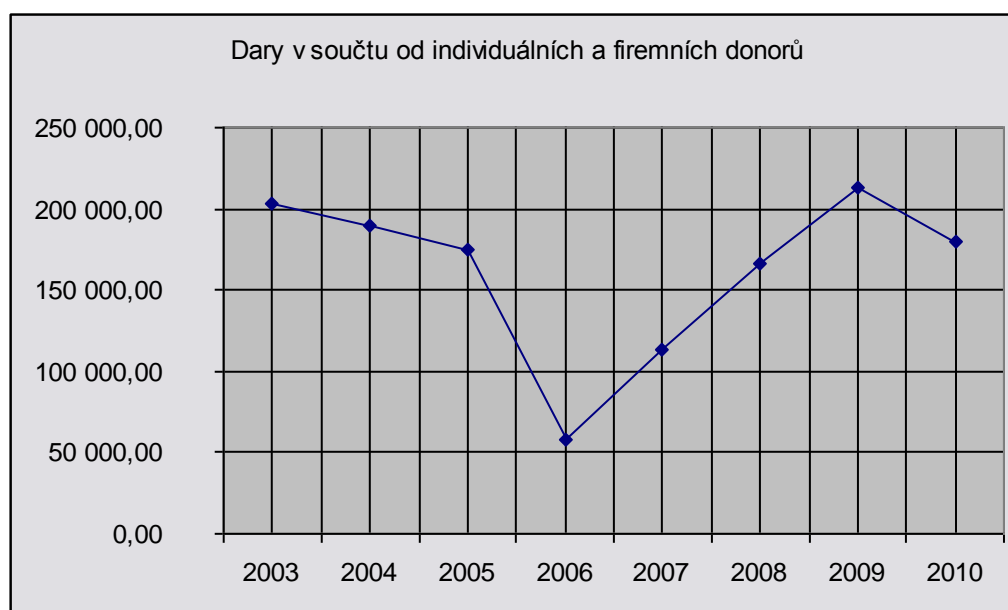
Na počátku byl postoj managementu vůči fundraisingu skeptický. Tato skepse se postupně měnila až v takový postoj, že fundraising je pro organizaci potřebný.

Také zde hrála velkou roli malá kapacita a to jak personálů, tak prostředků pro to, aby fundraising mohl dobře fungovat.

V roce 2010 proběhly dva ze tří zmíněných workshopů. Tyto měly za následek to, že fundraising začal být v organizaci vnímán jinak, pozitivněji. Byl vytvořen plán, ve kterém byly popsány jednotlivé aktivity public relations a fundraisingu. Za plnění tohoto plánu byla zodpovědná tehdy ještě výkonná ředitelka.

Fundraisingové aktivity a jejich hodnocení popíšu později. V roce 2011 měl vzniknout strategický plán těchto dvou oblastí, který by byl v souladu se strategickým plánem organizace. S odchodem výkonné ředitelky se tak nestalo. S tímto odchodem také souvisí fakt, že fundraising byl v organizaci na krátkou dobu opět v útlumu. V současné době je na půl úvazku přijat fundraisier.

Pokud se podíváme do historie na dary od donorů individuálních i firemních od počátku existence organizace, pak můžeme sledovat, že nejvíce finančních prostředků měla organizace v roce 2009 a v roce svého vzniku. Tedy na počátku svého působení a v době, kdy byl do organizace zaváděn systematictější přístup k fundraisingu. V roce 2006 se na poli fundraisingu dařilo nejméně ve svých dějinách.



Graf č. 6: Dary v součtu od individuálních a firemních donorů,
(interní dokument, o.s.Amalthea, 2011)

5.2 Vymezení fundraisingu v o.s. Amalthea

Tato kapitola představí jak je fundraising chápán v občanské sdružení Amalthea, jak se o něm mluví v novém strategickém plánu organizace. Dalšími tématy budou: SWOT analýza fundraisingu v organizaci, co je pro fundraising děláno, co

v organizaci naopak chybí, co Amalthea o.s. může nabídnout donorům a koho vlastně hledá ke spolupráci v oblasti fundraisingu.

Fundraising je v o.s. Amalthea chápán obdobně jako je vymezen v této práci. Takto jej vydefinovali pracovníci Amalthea o.s. 7. 5. 2010 na workshupu pod vedením Mgr. Dity Palašákové:

- Projekty a nadace jsou mimo fundraising. Jsou to tedy individuální a firemní dárci
- Jsou to volné zdroje, které nemusíme hned utratit na nějakou konkrétní věc.
- Může to být základ pro určitou nezávislost.

Fundraising v dokumentu Strategie rozvoje o.s. Amalthea do roku 2015

Následující tabulka je součástí jedné ze tří klíčových oblastí, kterými se Strategie rozvoje o.s. Amalthea do roku 2015 zabývá. Tato klíčová oblast se nazývá Řízení organizace. Strategickým cílem této oblasti je: Všestranně zajistit stávající i rozvojové programy, činnost Amalthea a kvalitu služeb. Ukazatelé strategického cíle jsou: Procento zajištěných programů (100%) a Počet služeb (programů), které naplňují standardy kvality (100%).

Další klíčové oblasti a jejich strategické cíle jsou:

- Odborné programy
 - Zajistit kontinuální fungování odborných programů a vzájemnou koordinaci činností i výstupů. Zaměřit programy na zdravé fungování rodiny, sanaci rodiny - předcházení ústavní péči a navrácení dítěte do rodiny a doprovázení náhradních rodin tak, aby byla náhradní rodinná péče (NRP) úspěšná.
- Informovanost, osvěta, vzdělání, odborný rozvoj, spolupráce
 - Zvýšit informovanost, zájem a znalosti laické a odborné veřejnosti o oblast péče o rodinu a dítě v regionu, aktivně spolupracovat s ostatními subjekty v této oblasti, zvýšit prestiž pěstounů.

PR + Fundraising	
3.2.1 Zavést PR management	I.3.2.1 <i>Organizace má PR plán.</i>
3.2.2 Zkvalitnit firemní a individuální fundraising	I.3.2.2 <i>Fundraisingový plán je vytvořen.</i> <i>Procento financí z rozpočtu organizace získané od firemních a individuálních dárců (min. 4%) od r. 2013.</i>
3.2.3 Vytvořit koncepci získávání finančních zdrojů z vlastní činnosti a zajistit finanční zdroje z vlastní činnosti	I.3.2.3 <i>Koncepce vytvořena.</i> <i>Procento financí z rozpočtu organizace, které vyplývají z vlastní činnosti (doplňkové služby nespádající do oblasti sociálních služeb). (min. 1%)</i>

Tab. č. 7.: Část strategického plánu o.s. Amalthea týkající se fundraisingu a public relations
(interní dokumenty, o.s. Amalthea, 2011)

Z daného vyplývá, že od roku 2013 by organizace měla získávat od individuálních a firemních dárců minimálně 4% z celkového rozpočtu organizace. Rozpočet organizace se pohybuje kolem 10 000 000 Kč za rok. Je tedy potřeba získat touto cestou okolo 400 000 Kč. Doplňkovou činností, resp. vlastní činností pak asi 100 000Kč. Ostatní prostředky organizace čerpá s dotací statní správy, samospráv, nadací, nadačních fondů aj.

SWOT analýza fundraisingu v o.s. Amalthea

Tato SWOT analýza vznikla v roce 2010. Na jejím vzniku se podíleli výkonná ředitelka, vedoucí provozní složky, fundraiser a vedoucí workshopu.

Silné stránky	Slabé stránky
Jednotný vizuální styl Rodiny s dětmi – atraktivní téma (letika!) Pozice na trhu – jedinečnost služeb O.s. Amalthea nabízí ucelený systém služeb, který je komplexní a řeší problémy v širších souvislostech Web Veřejná sbírka Zkušený tým, profesionální práce Tradice Kontakty na média	Malá personální kapacita Určitá skepse k fundraisingu Neznalost nástrojů Nesystematičnost
Příležitosti	Hrozby
Lidi – mediálně známá osobnost (vymezit si, co by měl splňovat) Veřejná sbírka Sociální síť Chůť hledat nové zdroje Sociální automobil Evropské zdroje k nastavení fundraisingu Vlastní činnost – (nápad osvětového centra) Sociální marketing Rozvoj v našem poli – transformace systému péče o ohrožené děti	Nasycený trh dárců Odborný tým, nechuť k fundraisingu i public relations Změna legislativy

Tabulka č. 8.: SWOT analýza fundraisingu v o.s. Amalthea
(interní dokument, o.s. Amalthea, 2011)

Tato SWOT analýza byla využita při tvorbě konkrétního fundraisingového plánu. Byla snaha plán přizpůsobit tak, aby byl v souladu s cíly strategického plánu s vědomím, že se jedná o první takový plán v organizaci. To znamená, že se na tento plán nahlíželo jako na zkušební.

Nejdříve byly v týmu identifikovány oblasti, které fundraising limitují. Mezi ně patřila v první řadě již zmiňovaná malá personální kapacita. Po té bylo pracováno se silnými stránkami, kdy bylo pojmenováno jak a kde je možné je tyto přednosti využívat.

S ohledem na limity v organizaci bylo pojmenováno, které příležitosti je možné využít a stanoveno v rámci fundraisingového plánu, jak toho bude konkrétně dosaženo.

V neposlední řadě se tým zabýval hrozbami. Bylo vyhodnocováno, jak moc jsou dané hrozby pro fundraising nebezpečné a zda je v silách organizace na ně adekvátně reagovat, nebo si vytvořit do budoucna nějaké strategie. Tým pracovníků, který tvořil fundraisingový plán dospěl k názoru, že jediné s čím je možné pracovat, je motivace odborných týmů.

5.3 Revize fundraisingového plánu z roku 2011

Pro rok 2011 vznikl plán fundraisingu. Tento plán byl revidován na pravidelných poradách. Vznikal s ohledem na různé limity, jimiž byla malá kapacita personálu se těmito tématy zabývat a také malá motivace.

V následujícím textu představíme činnosti, které byly naplánované. Vyhodnotíme, kolik z nich opravdu proběhlo. Dále popíšeme postup u konkrétních nástrojů a vyhodnotíme, zda se organizaci tento nástroj vyplatí dále využívat. Také představíme cíle fundraisingového plánu. Na základě toho se pokusíme vydefinovat hlavní přednosti a slabiny fundraisingu v organizaci.

Cíle fundraisingového plánu na rok 2011

Cíle tohoto plánu vycházeli ze strategického plánování organizace a také z výše uvedené SWOT analýzy.

Prvním z cílů byla péče o stávající donory. A to jak individuální, tak firemní. Organizace si kladla za cíl, aby s nimi bylo komunikováno jako doposud (poslání PF, výroční zprávy aj.) dále, aby byla během roku 2011 realizována aspoň jedna akce,

kde by se zástupce organizace mohli s donory oficiálně potkat a poděkovat jim. Dalším z cílů bylo oslovovat donory nové a to jak firemní, tak individuální. K tomu se vázaly podcíle s názvy: do první poloviny roku 2011 zajistit větší informovanost pro donory. Nabídnout alespoň jednu další možnost podpory (nový fundraisingový nástroj) a vytvořit komunikační platformu na jedné ze sociálních internetových sítí. Realizovat za rok 2011 alespoň jednu akci, která by přinesla zisk a která bude informovat o činnosti o.s. Amalthea.

Cíle, které vycházely ze strategického plánu, určovaly, že organizace má pomocí fundraisingových nástrojů přinést v roce 2011 návratností investic 40% toho, co plánovala získat i pomocí doplňkové činnosti v roce 2012. To znamenalo zisk asi 200 000 Kč.

Dalším cílem bylo najít prostředky proto, aby mohla být větší pracovní kapacita pro fundraisera, a to minimálně na 0,25 pracovního úvazku.

Posledním cílem bylo pilotně vyzkoušet výdělečnou doplňkovou činnost. A to nejpozději ve třetím čtvrtletí realizovat odborný vzdělávací kurz.

Ne všechny cíle se podařilo správně vydefinovat podle SMART pravidla, proto jsou i obtížněji měřitelné. Tato těžkost se nutně projeví i ve vyhodnocování jednotlivých fundraisingových nástrojů.

měsíc	fundraisingová aktivita	proběhlo
březen	benefiční ples	ano
duben	texty pro donory na web organizace	ano
	registrace na www.darujspravne.cz, www.facebook.com	ano
	DMS	ano
květen	sbírka v kostelech	ano
	aukro – spolupráce	ne
červen	burza oblečení	ano
	oslovit firmy - skladové zásoby	ne
prosinec	filmový festival	ne
	rozeslání přání PF, výroční zprávy a děkovného dopisu individuálním a firemním dárcům	ano

Tabulka č. 9.: Přehled průběhu fundraisingových aktivit za rok 2011

(interní dokument, o.s.Amalthea, 2011)

Přehled fundraisingových aktivit za rok 2011

Z tabulky můžeme pozorovat, že z plánovaných deseti fundraisingových aktivit jich osm proběhlo a dvě neproběhly. Na druhou stranu proběhly ještě akce, které nebyly plánované. Burza oblečení proběhla opět v září, a dále se uskutečnily vzdělávací kurzy.

Dále si můžeme všimnout, jak jsou jednotlivé fundraisingové aktivity v měsících rozvrstveny nepravidelně, některé měsíce v kalendáři chybí úplně. Dalším nedostatkem je, že si plán vůbec nevšiml péče o individuální a firemní dárce, které organizace má, neřeší, jakým způsobem jich získat víc. Tato fakta mohou upozorňovat na malou kapacitu personálu, jež je zmiňována výše.

Benefiční ples

Průběh organizace benefičního plesu se stal jakýmsi modelem pořádání benefičních akcí, které chce Amalthea o.s. dělat. V roce 2011 ještě mělo sdružení svou pobočku v Litomyšli. Litomyšlská Farnost každoročně organizuje benefiční ples. Peníze, které se vyberou, pak věnuje nějaké neziskové organizaci nebo jedinci, který potřebuje pomoc. Podmínkou farníků, kteří celou akci připravují dobrovolně, je, aby organizace, pro kterou je dar plynoucí s benefice určen, se aktivně podílela na přípravě plesu.

Amalthea o.s. tyto podmínky mohla splnit. Jednalo se o spolupráci při získávání darů do tomboly, o výzdobu sálu, organizaci doprovodného programu ad. Při přípravách bylo výhodou, že Amalthea o.s. má jednotný vizuální styl. Všechny tištěné materiály byly připravené grafikem organizace. K propagaci akce byly využity kontakty na média, která organizace má k dispozici, web organizace a příběhy rodin, se kterými organizace spolupracuje.

Při hodnocení této akce pracovníci o.s. Amalthea dospěli k závěru, že organizace samotná by podobnou akci z kapacitních důvodů nemohla zajistit. Model spolupráce na podobných akcích ale vyhodnotili jako vyhovující, jelikož zde organizace měla možnost využít svých silných stránek a slabé stránky byly nahrazeny jiným subjektem.

Obtíží bylo na samém počátku přesvědčit organizátory plesu, aby výtěžek věnovali o.s. Amalthea. Název organizace jim byl naprosto neznámý. To, co bylo rozhodující, bylo to, že osobně znali člověka, který organizaci představoval a zaručil

se za ní, že se na přípravách bude podílet. Realizací této akce měl být i naplněn cíl, kdy by se zástupci organizace mohli sejít s donory a osobně jim poděkovat. Bohužel se ani jeden z nich nedostavil. Akce tedy byla realizována, nicméně cíl zůstal nenaplněn.

Amalthea by však měla aktivně podobné akce vyhledávat. Dále pak by měla být schopná nabídnout něco, co může být pro ostatní subjekty zajímavé, aby na podobných akcích chtěli s Amaltheou spolupracovat. Dále by na podobných akcích mohla spolupracovat se spřátelenými neziskovými organizacemi. Cíl benefiční akce nemusí být vždy vydělat, ale může to být i dobrým nástrojem public relations, kde chceme zviditelnit buď organizaci, nebo téma/problém, kterým se organizace zabývá. Amalthea o.s. by měla pracovat na tom, aby byla známá v regionu, kde poskytuje služby. Mohlo by to velice usnadnit cestu k přesvědčení spolupracujícího subjektu o tom, že má smysl věnovat výtěžek akce právě této organizaci. Jako užitečné považují, že organizace má vydefinováno, co konkrétně může poskytnout proto, aby se mohla spolupodílet na organizaci nějaké benefiční akce

Texty pro donory na web organizace

Texty „podpořte nás“ jsou vytvořeny a umístěny na internetových stránkách organizace.

Amalthea by měla nastavovat pro dárce komunikační kanály, co nejvíce jednoduché a zároveň by mělo být jasné, že má zájem o podporu. Myslíme, že webové stránky jsou jedním z takových komunikačních kanálů, kde by každý návštěvník, tedy do jisté míry každý potenciální donor, měl mít možnost snadno Amaltheu podpořit.

Těmito texty byl naplněn cíl větší informovanost pro donory. Tento cíl byl vyhodnocen jako splněný. Doporučením je vytvořit tzv. banner, který by byl umístěn na stránkách spolupracujících organizací a jeho „proklikem“ by se návštěvníci dostali na webové stránky o.s. Amalthea.

Registrace na www.darujspravne.cz, profil o.s. Amalthea na Facebooku

O.s. Amalthea se registrovala na obou těchto portálech a má zde vytvořený svůj profil. Darujspravně.cz je portál, který pomáhá dárčům snadno podporovat

neziskové organizace. Pomocí Facebooku jsou s veřejností komunikovány mimo jiné i fundraisingové aktivity organizace.

Tyto kroky měly nabídnout donorům jak využití více cest k poskytnutí darů, tak zároveň organizaci prezentovat se na dalších internetových stránkách.

Oba využití portály představují komunikační platformy, které o.s. Amalthea má k dispozici, avšak jejich potenciál by bylo možné využívat více, například jednotlivé profily vzájemně propojit. Jako nutné vnímáme, aby docházelo k pravidelné aktualizaci.

Tyto aktivity byly vyhodnoceny jako naplnění tohoto cíle fundraisingového plánu.

DMS – dárcovská SMS

Organizace si zřídila DMS jako jeden z nástrojů podpory organizace. Tento nástroj spravuje v České republice organizace s názvem Forum dárců. Forum dárců provozuje i výše zmíněný webový portál www.darujspravne.cz. Mezi organizací a Forem dárců je podepsána smlouva, na jejímž základě bylo schváleno a aktivováno heslo a zajištěn zajištěno zprostředkování peněžních darů zaslaných prostřednictvím DMS ze všech mobilních operátorů v České republice. DMS heslo o.s. Amalthea je AMALKA. Dále pak byl zřízen na internetových stránkách www.darcovskasms.cz profil Amalthea o.s., kde je popsán profil organizace, kontaktní údaje a DMS heslo. Tento profil je tematicky zařazen. Amalthea měla za povinnost vytvořit kampaň na podporu DMS, kde je nutné zachovávat loga Fora dárců. Je optimální, když organizace během prvních tří měsíců získá 300 DMS.

V rámci kampaně na podporu DMS byly na stávající materiály, web a profil organizace na Facebooku přidány informace o DMS. Potencionálním donorům byly rozeslány e-maily všemi pracovníky o.s. Amalthea. Koncepce propagačního e-mailu DMS byla jednotná a celý obsah i forma (ilustrační foto, „hluboký lidský příběh“, žádost o podporu) měla napomoci k tomu, aby příjemce této zprávy poslal svou DMS právě o.s. Amalthea. Organizace se zde snažila využít potenciál dobrých vztahů svých pracovníků. Dále pak byly vytvořeny letáky o rozměru A6. Jejich náklad byl 5 000 ks. Letáky představovaly ve zkratce občanské sdružení Amalthea a zároveň propagovaly DMS. Tyto letáky měly být distribuovány na místa, o kterých se předpokládalo, že je navštěvují rodiny s dětmi, tedy potencionální dárci (dětští lékaři, gynekologie, kostely, školky a družiny, mateřská centra, porodnice, domy dětí a mládeže, kavárny s dětskými koutky, kina, divadla, informační centra, obchody

s dětským zbožím, knihovny + speciálně dětská oddělení, čajovny, koupaliště). O DMS se cíleně mluvilo v pořadu Český rozhlas Pardubice – Máme hosty.

I zde bylo využito silných stránek jednotného vizuálního stylu, potenciálu silných příběhů klientů, využití medií. Kampaň byla náročnější pro pracovníky, především v části emailové kampaně. Z hlediska stanovených cílů tato aktivita zapříčinila větší informovanost pro donory a přinesla nový nástroj, jak snadno organizaci podpořit.

Zřízení DMS podle názoru autora této práce nebyl vhodný krok. Z průzkumů vyplývá, že lidé nejčastěji posílají DMS, když se děje nějaká katastrofa. Může to být bráno jako okamžitá pomoc, která daného člověka nestojí moc úsilí. Další příležitost, kdy jsou DMS hojně posílány, je probíhání kampaně, která je už důvěrně známá a má celorepublikový rozměr, třeba Pomozte dětem. Amalthea je málo známá laické veřejnosti dokonce i v regionu, kde poskytuje své služby. Úsilí, které do akce bylo vložené se z finančního hlediska nevrátilo, viz níže. Co se týče hlediska informovanosti veřejnosti, tak v organizaci nebyly stanoveny kritéria, podle kterých by se mohla určit úspěšnost. Doporučujeme proto precizněji stanovovat cíle a úkoly, jež se k cílům vážou. Jako úspěch můžeme brát v úvahu, že byl zaveden v organizaci nový fundraisingový nástroj.

Sbírka v kostelech

Sbírka v kostelech proběhla na základě hodnotového rámce, kde vedení organizace vnímá jistou paralelu mezi organizací a křesťany v důrazu na rodinu. Dalším předpokladem bylo, že křesťané jsou na mších svatých naučeni dávat dary. Proběhly tzv. „dveřní sbírky“. Tyto sbírky probíhaly v rozmezí od 8. 5. do 20. 6., tedy symbolicky mezi dnem otců a dnem matek. Jedna proběhla v Pardubicích a tři v Litomyšli. Na každém místě, kde sbírky měly být uskutečněny, proběhla schůzka s farářem, který danou sbírku dovolil. Následovně byl vytištěn článek v časopise nebo novinách, které farnost pro své farníky vydává a současně zveřejněn text na internetových stránkách dané farnosti. Týden před sbírkou zaměstnanec o.s. Amalthea vystoupil v rámci mše, aby představil organizaci a účel, na které dané peníze budou určeny. V kostele byly dány letáky k dispozici. V den konání sbírky na mši kněz ještě připomněl, že se koná sbírka. Zaměstnanec o.s. Amalthea byl zodpovědný za pokladničku.

Po sbírce bylo vyúčtování kolik se v dané farnosti vybralo peněz a byly zaslány oficiální děkovné dopisy do farností, které byly určeny všem farníkům, kteří přispěli o.s. Amalthea.

„Dveřní sbírka“ neproběhla v Chrudimi, kde o.s. Amalthea má své sídlo, protože kněz danou organizaci dostatečně neznal. V Litomyšli jednání o průběhu sbírky bylo snadnější (Amalthea o.s. zde měla ještě pobočku). Kněz organizaci znal z benefičního plesu, který organizovala jeho farnost. Sbírace byl nakloněn natolik, že dovolil, aby proběhla po všechny tři mše, které se konají v neděli. V Pardubicích jednání proběhla také dobře. Měli jsme doporučení od jáhna z litomyšlské farnosti. Jméno organizace však pro pardubického kněze bylo také neznámé a bylo potřeba mu velice podrobně vysvětlit, čemu Amalthea o.s. věnuje. Nakonec v Pardubicích proběhla jedna dveřní sbírka a to při mši svaté, která je určena pro rodiny s dětmi. Doporučili bychom v této formě sbírky pokračovat a rozšířit ji i do dalších farností v Pardubickém kraji.

Nebyl naplněn cíl: V roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení. Tato akce nebyla zisková.

„Burza oblečení“

„Burzy oblečení“ proběhly dvě, jedna větší a druhá menší. Podle toho se dělala i propagace. Tyto akce mohli proběhnout na základě toho, že Kenvelo věnovalo o.s. Amalthea přebytečné skladové zásoby a vedení organizace se povedlo vyjednat smlouvu, že je možné toto oblečení prodat a dané peníze věnovat na hlavní činnost organizace. Burza byla propagována na internetových stránkách a facebookovém profilu organizace. Dále v novinách, které vycházejí v městě Chrudim. „Burza“ probíhala v prostorách o.s. Amalthea.

Tato akce byla velice úspěšná. Přišlo mnoho návštěvníků přímo do prostor organizace. To hodnotíme za velmi pozitivní, protože laická veřejnost mohla vidět prostory, kde organizace působí, přestože přišli za jiným účelem. Na druhou stranu tento potenciál by bylo dobré více využít a představit více organizaci a to, co dělá. Tato akce byla úspěšná i tím kolik peněz přinesla organizaci, viz níže. Každý z návštěvníků dostal na letáku informace o občanském sdružení a o tom, jak mohou organizaci podpořit.

Firmě Kenvelo byl napsán děkovný dopis a nabídka další spolupráce. Kenvelo se zpět neozvalo. Bylo by dobré, aby Amalthea našla nějakou jinou firmu, která by organizaci darovala své zboží k podobnému účelu.

Byl naplněn cíl: V roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení.

Vzdělávací kurzy

Vzdělávací kurzy se týkaly témat programu Podpora pro rodinu a dítě. Kurzy byly organizovány s ohledem na to, že mnoho subjektů v Pardubickém kraji začalo poskytovat také tyto služby. O.s. Amalthea s touto službou má dlouholeté zkušenosti, které chtěla předat svým kolegům. Dvoudenní kurzy proběhly dva. Celkem se jich zúčastnilo 24 osob. Akce byla propagována pomocí e-mailů na všechny oddělení sociálně-právní ochrany dětí obcí s rozšířenou působností v České republice, dále organizacím, které se zabývají daným tématem a sídlí buď v Pardubickém nebo Královéhradeckém kraji. Častou kritikou kurzu bylo, že kurz není akreditován Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Byl naplněn cíl: Pilotně vyzkoušet výdělečnou doplňkovou činnost. A to nejpozději ve třetím čtvrtletí realizovat odborný vzdělávací kurz.

Rozeslání novoročních přání PF, výroční zprávy a děkovného dopisu individuálním a firemním dárcům

Tato akce proběhla stejně jako každý rok. Domníváme se, že je to naprosté minimum péče o individuální a firemní dárci. Organizace by se měla zabývat nejen tím, jak okruh podporovatelů kontinuálně rozšiřovat, ale také tím, jak chce o své stávající dárci konkrétně pečovat.

Cíl: Komunikovat se stávajícími dárci jako doposud, byl splněn.

Srovnání SWOT analýzy po realizaci fundraisingového plánu

Jednou z možností, jak hodnotit úspěšnost fundraisingového plánu, resp. účinnost v něm aplikovaných fundraisingových nástrojů, je srovnání SWOT analýzy před a po realizaci fundraisingového plánu.

Po realizaci plánu by jednotlivé kvadranty SWOT analýzy obsahovaly jiná data. Do silných stránek by bylo nově možné zařadit fakt, že organizace má svůj profil na Facebooku, který je používán jako jedna z dalších komunikačních platform mimo jiné i pro propagaci fundraisingových nástrojů jako byla DMS nebo veřejnost byla skrze tuto sociální síť zvána na různé benefiční akce, např.: Benefiční ples.

Ve slabých stránkách je zmíněna malá personální kapacita. Od roku 2011 je v organizaci na poloviční úvazek zaměstnán fundraiser. Kdy se podařilo najít v rozpočtu organizace rezervy na toto místo. Hraje zde roli odchod výkonné ředitelky z organizace, kdy finanční prostředky na její plat mohly být uvolněny např. i na toto místo. Dále se ve slabých stránkách mluví o skepsi vůči fundraisingu. Tato skepse je zcela rozptýlena. Dokonce organizace na fundraising začala klást důraz. Jeden z indikátorů je již zmíněný fakt, že ve svém rozpočtu vyhradila prostředky na to, aby mohl přímo v organizaci působit fundraiser.

Jedna z příležitostí je popsána jako tvorba osvětového centra. V roce 2011 proběhly dva odborné vzdělávací kurzy.

Jako hrozba je mimo jiné uvedena nechuť odborných týmů na participaci k tomuto tématu. V současné době je situace spíše opačná. Pracovníci odborných týmů si čím dál více uvědomují, že větší diversifikace zdrojů je pro organizaci a tedy i potažmo pro ně důležitá. Jsou si také vědomí toho, že finance získané od individuálních nebo firemních dárců nejsou často vázány na žádný konkrétní projekt a organizace je může využívat podle svých potřeb. Toto vnímáme jako motivy toho, že fundraising má v odborných týmech oporu, nicméně jejich kapacita je naplněna a pracovníci z odborných týmů nemají možnost se věnovat dalším činnostem, než přímé práci s klientem.

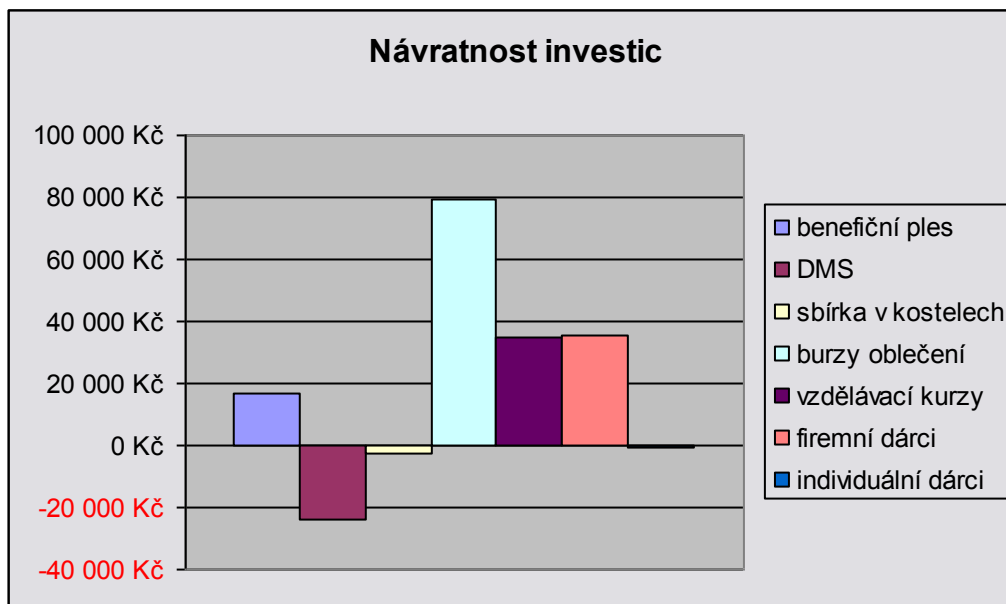
Návratnost investic

Následující tabulka se zabývá návratností investic. Je zde vždy uveden název akce, dále pak náklady, které jsou více vydefinovány: tisk materiálů, tím je myšleno tisku letáků, metodik aj., kolonka zaměstnanci je označení kolik peněz musela organizace investovat do svých zaměstnanců, aby se daná akce mohla stát. Pod kolonkou s názvem jiné jsou ukryty položky jako občerstvení, účty za telefon atd.

Po odečtení všech nákladů využité fundraisingové nástroje přinesly do organizace finanční zisk 139 611Kč, což je přibližně 70% z předem definovaného cíle. Tento cíl byl tedy naplněn na 70 procent.

návratnost investic					
název akce	náklady			příjmy	celkem
	tisk materiálů	zaměstnanci	jiné		
benefiční ples	384 Kč	12 100 Kč	1 200 Kč	30 640 Kč	16 956 Kč
DMS	6 120 Kč	16 000 Kč	2 500 Kč	837 Kč	-23 783 Kč
sbírka v kostelech	300 Kč	7 000 Kč	400 Kč	4 910 Kč	-2 790 Kč
burzy oblečení	800 Kč	13 500 Kč	1 300 Kč	95 214 Kč	79 614 Kč
vzdělávací kurzy	1 862 Kč	12 700 Kč	424 Kč	50 000 Kč	35 014 Kč
firemní dárci	1 000 Kč	6 100 Kč	500 Kč	42 900 Kč	35 300 Kč
individuální dárci	200 Kč	6 100 Kč	300 Kč	5 900 Kč	-700 Kč
celkem	10 666 Kč	73 500 Kč	6 624 Kč	230 401 Kč	139 611 Kč

Tabulka č. 10.: Návratnost investic (interní dokument, o.s.Amalthea, 2012)



Graf. č. 11.: Návratnost investic – jednotlivé fundraisingové nástroje (interní dokument, o.s.Amalthea, 2012)

Na tomto grafu je znázorněno, jakou návratnost investic nebo manko jednotlivé fundraisingové nástroje organizaci přinesly. Nejvíce výdělečné byly burzy oblečení, kdy dvě tyto akce vydělaly 79 614 Kč, firemní dárci a vzdělávací kurzy

přinesly organizaci přes 35 000 Kč. Na druhou stranu dárcovská SMS byla pro organizaci poměrně nákladná. Stála 23 783 Kč. V záporných hodnotách v ziskovosti se také objevili individuální dárci, kteří představovali ztrátu 700Kč a sbírky v kostelech se ztrátou 2 790Kč.

Shrnutí a vyhodnocení

V občanském sdružení Amalthea má fundraising (i přes určitou počáteční skepsi) svou tradici, nicméně více systematicky se mu začal věnovat až do roku 2009. To je podle našeho názoru také důvod, proč je zde tato oblast ještě na počátku. V této kapitole se věnujeme převážně roku 2011, kdy byl v organizaci sestaven první fundraisingový plán, který byl tvořen s ohledem na strategický plán organizace, SWOT analýzu fundraisingu a limity, které bylo nutné v organizaci respektovat. Dále tento plán zohledňoval význam slova fundraising tak, jak byl chápán v organizaci (viz výše).

Tato kapitola popisuje cíle fundraisingového plánu a dále reviduje jednotlivé fundraisingové nástroje, které byly aplikovány v roce 2011. A to za pomoci srovnání SWOT analýzy fundraisingu před a po aplikaci jednotlivých nástrojů, dále je to porovnání cílů fundraisingového plánu a výsledků realizovaných fundraisingových nástrojů. V neposlední řadě je to návratnost investic, kdy sledujeme, jaký finanční zisk jednotlivé nástroje přinesly do organizace a jaký je tento zisk celkově, také to zda je v souladu se strategickými cíly organizace. Z deseti plánovaných činností jich proběhlo osm a dvě se neuskutečnily.

V následující tabulce je vyhodnocení, které bere především potaz, zda byl předem stanovený cíl naplněn a jaká je návratnost investic.

název fundraisingového nástroje	vztahující se cíl	naplněn	návratnost investic
Benefiční ples	během roku 2011 realizovat aspoň jednu akci, kde by se zástupce organizace mohli s donory oficiálně potkat a poděkovat jim.	ne	16 956 Kč
Texty pro donory na web organizace	větší informovanost pro donory.	ano	0 Kč

Registrace na www.darujspravne.cz, profil o.s. Amalthea na Facebooku.	Zajistit větší informovanost pro donory. Nabídnout alespoň jednu další možnost podpory (nový fundraisingový nástroj). Vytvořit komunikační platformu na jedné ze sociálních internetových sítí	ano, ne, ano	0 Kč
DMS – dárcovská SMS	Zajistit větší informovanost pro donory. Nabídnout alespoň jednu další možnost podpory (nový fundraisingový nástroj).	ano, ano	-23 783 Kč
Sbírka v kostelech	V roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení.	ne	-2 790 Kč
„Burza oblečení“	V roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení.	ano	79 614 Kč
Vzdělávací kurzy	Pilotně vyzkoušet výdělečnou doplňkovou činnost. A to nejpozději ve třetím čtvrtletí realizovat odborný vzdělávací kurz.	ano	35 014 Kč
Rozeslání přání PF, výroční zprávy a děkovného dopisu individuálním a firemním dárcům	Komunikovat se stávajícími dárci jako doposud	ano	0 Kč
firemní dárci			35 300 Kč
individuální dárci			-700 Kč
	organizace získá pomocí fundraisingových nástrojů v roce 2011 v návratnosti investic 40% toho, co plánovala získat i pomocí doplňkové činnosti v roce 2012. To znamená zisk asi 200 000Kč.	ano (70%)	139 611 Kč
		ano	

Tabulka č. 12.: Shrnutí a vyhodnocení (interní dokument, o.s.Amalthea, 2012)

Přestože u benefičního plesu nebyl naplněný cíl, tak návratnost investic pro organizaci byla 16 956 Kč. Sdružení navíc došlo k závěru, jakým způsobem chtějí do budoucna podobné akce pořádat.

Texty pro donory na web organizace. Cíl, který měl být naplněn skrze tento nástroj, byl vyhodnocen jako vyhovující. Tento cíl je poměrně těžko měřitelný, a tak kritériem byl vznik textů, které budou schváleny vedením organizace a pověšeny na web o.s. Amalthea. V kolonce návratnost investic je uvedena nula, protože tato aktivita přímo nic nepřinesla a náklady byly rozděleny do režie na starost individuální a firemní dárce. Stejný model účtování nastal i při registraci na web www.darujspravne.cz a www.facebook.com. K tomuto nástroji se vztahovaly tři cíle s tím, že dva cíle - zajistit větší informovanost pro donory; vytvořit komunikační platformu na jedné ze sociálních internetových sítí – byly naplněny. Přestože o vyhovění prvního cíle se dá pouze spekulovat, protože o.s. Amalthea nemá relevantní k dokázání, zda byl cíl naplněn nebo ne. Profily založeny byly, a přesto samotné založení nestačilo k tomu, aby zde vznikl nějaký nový fundraisingový nástroj, který by donorovi napomohl snadněji poskytnout dar.

To se podařilo až se zavedením DMS, která byla sdružením i poměrně hodně propagována a bylo vynaloženo dost prostředků na její kampaň. Tyto cíle - zajistit větší informovanost pro donory a nabídnout alespoň jednu další možnost podpory (nový fundraisingový nástroj) – byly splněny. Nicméně náklady na tento nástroj byly vysoké s malou návratností. V roce 2011 DMS stála organizaci 23 783 Kč.

Sbírka v kostelech nedopadla z hlediska cíle a zisku příliš dobře. Cíl – v roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení - nebyl zcela uskutečněn, protože se nejednalo o výdělečnou sbírku. Po odečtení nákladů muselo sdružení rozpočet sbírky dorovnávat o 2 790 Kč. Na druhou stranu organizace byla představena ve dvou městech, ve dvou kostelech v rámci tří mší, kdy u každé z nich byla nedělní návštěvnost v průměru kolem tří set lidí.

Naopak oba běhy „Burzy oblečení“ byly velice úspěšné. Jednak byl naplněn cíl (v roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení) i návratnost investic byla vysoká (79 614 Kč). Práce s donory jak s firemními, tak individuálními v sobě nese náklady na výroční zprávy, psaní děkovných dopisů atd. Se stávajícími donory bylo komunikováno

tradičně v podobném duchu jako předešlé roky. Za tyto dvě cílové skupiny organizaci přibylo 34 600 Kč.

Dobře dopadl i pilotní projekt výdělečné doplňkové činností, kdy se místo jednoho konaly dva odborné vzdělávací kurzy. Cíl byl splněn a návratnost investic byla 35 014Kč. Protože se uvolnily prostředky po odchodu výkonné ředitelky, byl na poloviční úvazek zaměstnán fundraiser. Což je dobrý výsledek oproti plánovanému čtvrt-úvazku.

Celková návratnost investic z aplikovaných fundraisingových nástrojů měla být okolo 200 000 Kč s ohledem na rozpočet o.s. Amalthea, kde strategický plán určuje, že od roku 2012 by tyto nástroje měly pokrývat 5% (4% od donorů, 1% z doplňkové činnosti) celkového rozpočtu organizace. V roce 2011 bylo cílem z těchto pěti procent získat v návratnosti investic 40%. Z této požadované částky se podařilo pomocí výše zmíněných nástrojů získat celkem 139 611 Kč, což je asi 70% z původního plánu.

Závěr

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. Na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsme se seznámili s cílem a metodologií. Následovaly teoretické kapitoly věnované neziskovému sektoru a fundraisingu. Praktická část představila občanské sdružení Amalthea a fungování fundraisingu v této organizaci. Cílem této práce bylo zjistit účinnost aplikovaných fundraisingových nástrojů v o.s. Amalthea v roce 2011 a částečně formulovat doporučení pro efektivnější využití daných nástrojů.

K dosažení daného cíle jsme použili několik metod. Patřilo mezi ně studium odborné literatury a příslušné legislativy, analýza a srovnávání dokumentů, dále pak rozhovory s odborníky této organizace.

Ve druhé kapitole praktické části jsme provedli revizi fundraisingového plánu, který byl naplňován během roku 2011. Jednalo se o první celistvější fundraisingový plán organizace. V rámci tohoto plánu bylo pracováno s jednotlivými fundraisingovými nástroji. U těchto nástrojů jsme prováděli hodnocené účinnosti. A to ve vztahu k cílům, které byly deklarovány se vznikem daného plánu. A také ve vztahu k návratnosti investic, kdy jsme po odečtení všech nákladů zjišťovali, zda daný nástroj je efektivní i z hlediska ekonomického. Dále jsme srovnávali interní SWOT analýzu fundraisingu před tvorbou fundraisingového plánu na rok 2011, a po realizaci fundraisingových nástrojů popsanych v tomto dokumentu. Částečně jsme také formulovali doporučení pro větší efektivitu těchto nástrojů.

Občanským sdružením Amalthea bylo realizováno osm z deseti plánovaných fundraisingových nástrojů. Návratnost investic se pohybovala okolo 70%, což znamenalo reálný příjem 139 611 Kč.

Organizace sledovala tyto cíle: větší informovanost pro donory; vytvořit komunikační platformu na jedné ze sociálních internetových sítí; nabídnout alespoň jednu další možnost podpory (nový fundraisingový nástroj); v roce 2011 bude realizována alespoň jedna akce, která přinese zisk a zároveň donorům představí činnost sdružení; pilotně vyzkoušet výdělečnou doplňkovou činnost – proběhne jeden odborný vzdělávací kurz; komunikovat se stávajícími dárci jako doposud; organizace najde prostředky pro to, aby mohla být větší pracovní kapacita pro fundraisera, a to minimálně na 0,25 pracovního úvazku. Tyto cíle byly cele nebo

částečně naplněny, a to prostřednictvím jednorázové nástroje nebo jeho vícenásobným použitím.

Organizaci se nepodařilo vůbec naplnit tyto cíle: během roku 2011 realizovat alespoň jednu akci, kde by se zástupce organizace mohli s donory oficiálně potkat a poděkovat jim.

Tedy osm z devíti stanovených cílů se podařilo alespoň z větší části splnit. Značný pokrok vidíme v tom, že v organizaci působí fundraiser na půl úvazku. U některých fundraisingových akcí byl čistý příjem v souladu s cíli a zde bychom doporučili s danými nástroji dále pracovat. Jedná se především o benefiční akce v popsaném modelu, „burza oblečení“. Doporučujeme dál oslovovat nové individuální a firemní donory a mít nastavený systém, jak komunikovat se stávajícími.

Fundraisingové nástroje, které se podle kritérií zdají být neefektivní, jsou sbírka v kostelech a DMS. Vzhledem ke vzájemnému poměru investovaných a získaných prostředků doporučujeme do budoucna takovéto akce výrazně proměnit nebo zcela vyřadit z fundraisingového plánu.

Nepodařilo se naplnit cíl osobního setkání s donory. Tento vývoj samozřejmě může mít příčiny na straně donorů, nicméně o.s. Almathea by měla svým dárcům vycházet maximálně vstříc; to znamená pravidelně je informovat o konkrétním využití jimi poskytnutých prostředků, umožnění jim sledovat výsledky nakládání s darovanými prostředky a také je motivovat k další aktivní participaci v organizaci. Toho lze dosáhnout prostřednictvím využívání nástrojů PR, které výrazně přispívají k udržování vzájemného vztahu mezi donory a organizací.

Závěrem shrnujeme, že cíl této práce, který byl vytyčen v úvodu práce, byl naplněn. Zjistili jsme efektivitu různých fundraisingových nástrojů používaných o.s. Almathea, identifikovali účinné a neúčinné metody fundraisingu a doporučujeme se v první řadě soustředit na takové způsoby, které se organizaci osvědčily. Dále doporučujeme podpůrně stále hledat nové způsoby získávání finančních prostředků a pečovat o vztah mezi organizací a jejími donory.

Literatura

1. Anthony R., Young D. (1988). *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, Illinois: Irwin.
2. Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS.
3. Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus.
4. Bartesová, M. (2010). *Benefiční koncert jako jeden z nástrojů fundraisingu*. (Magisterská práce). Brno: Masarykova univerzita.
5. Begerová, M. Kříž, J. (2004). *Cesty k úspěšnému fundraisingu*. Praha: Spiralis, o.s.
6. Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
7. Burda, J. (2007). Fundraising pro úplně začátečníky [online]. Národní institut dětí a mládeže, [cit. 2012-04-13]. Dostupné z:(http://www.janburda.cz/dokumenty/002/fundraising_pro_uplne_zacatecniky.pdf).
8. Císař, O., Klamková, K., Marek, D., Valterová, A. (2011): *Praxe zájmové politiky*. Brno: Masarykova univerzita, munipress.
9. Čepelka, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Občanské sdružení Omega.
10. Čichoň, M. (2007). *Právní rámec občanské společnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
11. Goulli, R., Frič, P., (2001). *sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia.
12. Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
13. Hloušek, J. (2000). *Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací: (a nejen pro ně)*. Hradec Králové: NROS - nadace rozvoje občanské společnosti.
14. Hloušek, J. (2007). *Manažer v sociálních službách*. Hradec Králové: Gaudeamus.
15. Horáková, I. Stejskalová D. Škápová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.

16. Hyánek, V., Škarabelová, S., Řeřuchová, M. (2005). *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. Brno: CVNS.
17. Chráška, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing.
18. Kelly, S. K. (1998). *Effective fund-raising management*. New Yearsey: Published by Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
19. Kopeček, V. (2005). *Politologie*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. Ostrava.
20. Kraus, J. a kol. (2005). *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia.
21. Kroupa, J. (2006). *Základy, individuální dárci, firmy*. České centrum fundraisingu.
22. Ledvinová, J. Pešta, K. (1996). *Základy fundraisingu, aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací za podpory Nadace rozvoje občanské společnosti.
23. Marková, H. (1996). *Fundraising 96 – finanční zdroje pro NNO*. Praha: Asociace Brontosaura.
24. Mutz, J. Murray, K. (2010). *Fundraising For Dummies*. Published by Wiley Publishing, Inc.
25. Nagyová, J. (1999). *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: Vox.
26. Němec, P. (2006). *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: VŠE.
27. Pelsmacker, De P. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
28. Poláčková, Z. (2005). *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, s.r.o.
29. Rejzek, J. (2012). *Český etymologický slovník*. 2., nezměn. vyd. Voznice: Leda.
30. Rektořík, J. a kol (2007). *Organizace neziskového sektoru*.
31. Rektořík, J. a kol (2010). *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.
32. Růžičková, R. (2007). *Neziskové organizace – vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG.

33. Stránský, J. (2009): *Měření výkonnosti nestátních neziskových organizací*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta financí a účetnictví.
34. Svoboda, D. a kol. (2011). *Výroční zpráva občanského sdružení Amalthea*. Chrudim.
35. Svoboda, D. a kol. (2012). *Výroční zpráva občanského sdružení Amalthea*. Chrudim.
36. Svoboda, V. (2006). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada.
37. Svoboda, F. (2007). *Filantropie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.
38. Škarabelová, S. a kol. (2002). *Když se řekne nezisková organizace*. Brno: Masarykova univerzita.
39. Škarabelová, S. (2005). *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova Univerzita.
40. Šobáňová, P. (2010). *Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
41. Švrčinová, P. (2007). *Řízení neziskových organizací. II, Fundraising* [CD-ROM]. Ostrava: Ostravská univerzita.
42. Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada.
43. Westwood, J. (1999). *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.

Seznam tabulek, grafů a schémat

Schéma . č. 1.: Národní hospodářství z hlediska principu financování.

Tabulka č. 2: Rozdělení donorů na základě znalosti jejich identity

Schéma. č. 3.: Organizační struktura o.s. Amalthea

Tabulka č. 4: SWOT analýza ke strategickému plánu na roky 2012 – 2015

Tabulka. č. 5.: Organizační struktura o.s. Amalthea

Graf č. 6: Dary v součtu od individuálních a firemních donorů

Tabulka.č.7.: Část strategického plánu o.s. Amalthea týkající se fundraisingu a public relations

Tabulka č. 9.: Přehled průběhu fundraisingových aktivit za rok 2011

Tabulka č. 10.: návratnost investic

Graf. č. 11.: návratnost investic – jednotlivé fundraisingové nástroje

Tabulka č. 12.: Shrnutí a vyhodnocení

Seznam příloh

Příloha č. 1:

Text článku, který byl po proběhnutí benefičního plesu pro o.s. Amalthea otištěn v litomyšlském zpravodaji Lilie a v měsíčníku litomyšlské římskokatolické farnosti Farník

Příloha č. 2:

Ukázka textu návrhu na leták, který byl distribuován do kostela v Pardubicích a v Litomyšli, kde proběhla tzv. dveřní sbírka.

Příloha č. 3:

Logo DMS

Příloha č. 4:

PF 2012

Příloha č. 5:

Logo o.s. Amalthea

Přílohy

Příloha č. 1:

Text článku, který byl po proběhnutí benefičního plesu pro o.s. Amalthea otištěn v litomyšlském zpravodaji Lilie a v měsíčníku litomyšlské římskokatolické farnosti Farník

Benefiční ples pro kozu? A v Litomyšli?

Jak je vidět, tak v dnešním světě je možné ledasco. Ano, je to tak. V Litomyšli proběhl benefiční ples, který byl věnován koze. Popravdě řečeno, celé je to malinko složitější. Totiž, nejednalo se o jen tak obyčejnou kozu, a vlastně se nejednalo ani o kozu... Abych to vysvětlil... Koza Amalthea je dle řecké mytologie bájná koza, která prý kojila a odchovala nejvyššího boha Dia. A tím jej zachránila před jeho otcem Kronem, který ostatní své děti spolykal, protože se bál, že přijde o moc nad světem. Koza Amalthea byla vlastně takovou první pěstounkou.

V Litomyšli má pobočku občanské sdružení Amalthea, které poskytuje sociální a jiné služby pěstounům. Dále poskytují služby tzv. ohroženým rodinám. Tedy rodinám, kde hrozí odebrání dítěte do ústavní péče. Prostě lidé z Amalthey si myslí, že děti potřebují rodinu a nemají vyrůstat v ústavních zařízeních jako jsou třeba dětské domovy. Česká republika má z tohoto hlediska jedno z nejhorších postavení v Evropě. Dle statistik za zmi nejruznějších ústavů vyrůstá kolem 20.000 dětí.

Jak taková konkrétní pomoc občanského sdružení Amalthea vypadá? Představím jeden z mnoha životních příběhů dětí, se kterými Amalthea pracuje. Je to příběh Martina. Martinovi je 12let, má diagnostikovanou lehkou mozkovou dysfunkci. Do pěstounské rodiny se dostal v 8 měsících. Byl apatický, fyzicky i mentálně opožděný, s projevy syndromu ústavního dítěte.

S Martinem dlouhodobě pracuje odborný pracovník Centra náhradní rodinné péče Amalthea o.s. Pravidelně dojíždí do rodiny a podle plánu, který vytváří společně s rodiči i Martinem, zlepšují jednotlivé oblasti vývoje. Soustředíme se na posílení schopnosti navazovat hlubší vztahy s okolím a posílení sebevědomí. V nové rodině Martin dobře prospívá.

Farnost Litomyšl tomuto sdružení věnovala benefici z plesu, jež každoročně pořádá. Příští rok bude pro tuto akci rokem jubilejním – desátým. Rád

bych na tomto místě poděkoval všem, jež si 5. března přišli do Lidového domu zatancovat, všem organizátorům za hladký průběh večera, kapele Combo 2 za výborný hudební doprovod k tanci a Farnosti Litomyšl.

Pokud Vás činnost Amalthey více zajímá, jsou vám k dispozici webové stránky www.amalthea.pardubice.cz.

Příloha č. 2:

Ukázka textu návrhu na leták, který byl distribuován do kostela v Pardubicích a v Litomyšli, kde proběhla tzv. dveřní sbírka.

Charitativní sbírka pro náhradní a ohrožené rodiny Amalthea o. s. podporuje a doprovází ve Vašem městě náhradní (zejm. pěstounské) rodiny, které pečují o děti umístované do ústavu a pomáhá rodinám, kterým hrozí odebrání dítěte. Tyto děti se často ocitají v ústavu jen proto, že jejich rodiče aktuálně nemají zaměstnání, dostatek financí nebo žijí v nevyhovujících podmínkách. Přitom tyto problémy lze často řešit díky včasné a odborné pomoci.

I dnešní sbírka bude věnována na pomoc a podporu dětí, kteří by jinak vyrůstali mimo rodinu, v ústavu nebo dětském domovu. Za Váš příspěvek děkujeme!

Mezi Dnem matek a Dnem otců

Většina z nás poznala svého otce a matku. Starali se o nás, vychovávali nás, hráli si s námi... Vyrůstali jsme ve vlastních rodinách a naučili se tak vychovávat i svoje vlastní děti. V České republice žije však více než 11.000 dětí v kojeneckých ústavech nebo dětských domovech a pečuje někdo jiný, než blízká osoba. Díky této skutečnosti jsme zemí s nejvyšším počtem dětí v ústavní výchově v Evropě.

Občanské sdružení Amalthea připomíná v období mezi Dnem matek (8. 5.) a Dnem otců (20. 6.) skutečnost, že DĚTI POTŘEBUJÍ RODINU! V této době probíhá ve městech a obcích, kde Amalthea pomáhá, sbírka mezi věřícími. Jedná se o místa, kde pracovníci Amalthea o.s. pomáhají náhradním nebo ohroženým rodinám.

Příloha č. 3:

Logo DMS



Příloha č. 4:

PF 2012

