

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Management fundraisingu v neziskové organizaci

Bc. Lucie Řepová

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Řepová

Podnikání a administrativa

Název práce

Management fundraisingu v neziskové organizaci

Název anglicky

Management of fundraising in a non-profit organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat teoretická východiska fundraisingu, managementu a neziskového sektoru a charakterizovat souvislost mezi uvedenými oblastmi. Následně provést popis souhrnných informací o zařazení fundraisingu v neziskové sféře zejména jak v současné době fundraising funguje, jak je chápán a případně rozvíjen. Přínosem práce je uvědomit si potenciál fundraisingu, díky kterému mohou neziskové organizace získat finanční nezávislost. Práce bude doporučena pro neziskové organizace a poskytne jim možnost přispět k rozvoji fundraisingu v České republice.

Metodika

Teoretická část bude tvořena literární rešerší, jež bude zpracována na základě studia odborné literatury a aktuálních internetových zdrojů. Práce se bude skládat z několika kapitol, zaměřených na popis problematiky neziskového sektoru, pojmu fundraising a jeho řízení. Po představení a seznámení se s tématem následuje praktická část práce, zaměřena na aktuální situaci daného tématu. Empirická část se bude zabývat analýzou stavu fundraisingu v neziskových organizacích se sídlem v České republice. Cílem bude provést výzkum a zjistit, zda je fundraising součástí aktivit organizací a zda vedení podporuje jeho rozvoj. Tento výzkum bude proveden formou dotazníkového šetření, kde na místě respondentů budou oslovovány právě neziskové organizace. Dále vlastní část práce bude zahrnovat konkrétní charakteristiku zvolené neziskové organizace. Na základě získaných informací zpracován konkrétní způsob řízení a činnost fundraisingu v uvedené neziskové organizaci. Na závěr práce budou zhodnoceny výsledky provedeného rozboru a charakterizovány případné návrhy a doporučení, které by mohly zlepšit potenciál fundraisingu v neziskovém sektoru.

Doporučený rozsah práce

60-75 stran

Klíčová slova

fundraising, neziskové organizace, finanční zdroje, řízení, aktivity, fundraisingová strategie, rozvoj, projektové řízení, vícezdrojové financování, fundraiser

Doporučené zdroje informací

- BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana; VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
- BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- CICONTE, L., B. – JACOB, J. Fundraising Basics: A complete Guide. Burlington: Jones & Barlett Learning, 2009. ISBN 978-07-6374-666-7.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací : praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- LEDVINOVÁ, J. Profesionální fundraising: Jak se osvobodit od finanční závislosti. Praha: Akademie múzických umění, 2013. ISBN 978-80-7331-294-7
- POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity : jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
- STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena; MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky : se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying : pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.
- VÁCLAVKOVÁ, Lucie; VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích : výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1186-3.
- WORTH, J. M. Nonprofit Management: Principles and Practice. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-15-4437-998-2.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Josef Abrhám, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 18. 10. 2023

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.03. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Josefovi Abrahámovi, Ph.D. za odborné vedení, všestrannou pomoc a vstřícnost při konzultacích s vypracováním této práce.

Management fundraisingu v neziskové organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem management fundraisingu v neziskových organizacích působících na území České republiky. Hlavním cílem je analýza role managementu fundraisingu v neziskových organizacích, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Dílčím cílem je provedena hlubší analýza fundraisingu v konkrétní neziskové organizaci. Podkladem pro analýzu se stala teoretická část práce zpracována metodou literární rešerše. Popisuje neziskové organizace, jejich charakteristiku a členění. Téma management pojednává o řízení neziskových organizací a jejich finančním řízení. Nejrozsáhlejší kapitolou je fundraising, ve které je popsána jeho definice, pozice fundraisera, strategie a plánování. Praktická část představuje popis provedených analýz, konkrétně dotazníkového šetření s respondenty z neziskových organizací a analýza vybrané neziskové organizace. Vlastní výzkum potvrzuje, že většina neziskových organizací využívá fundraisingový plán, který souvisí s managementem organizace. V současné době se v neziskových organizacích již vyskytuje samotný fundraiser. Organizace využívají více jak dvě fundraisingové metody pro získání finančních prostředků. Analýza vybrané neziskové organizace poskytla hlubší vhled do fungování fundraisingu a jeho spojitost s managementem organizace. Výzkum odhaluje problematické oblasti ve fundraisingu, jako absence fundraisera, neúspěšné oslovování nových dárců, nedostatek finančních zdrojů a stavbu fundraisingového plánu. Na konci práce jsou vypracována doporučení, které tyto aspekty mohou napravit.

Klíčová slova: fundraising, neziskové organizace, finanční zdroje, řízení, aktivity, fundraisingová strategie, rozvoj, projektové řízení, vícezdrojové financování, fundraiser

Management of fundraising in a non-profit organization

Abstract

The thesis deals with the topic of fundraising management in non-profit organizations operating in the Czech Republic. The main objective is to analyze the role of fundraising management in non-profit organizations through a questionnaire survey. A sub-objective is to conduct a deeper analysis of fundraising in a specific non-profit organization. The basis for the analysis is the theoretical part of the thesis prepared by the method of literature search. It describes non-profit organizations, their characteristics and breakdown. The management topic deals with the management of non-profit organizations and their financial management. The most extensive chapter is fundraising, which describes its definition, the position of the fundraiser, strategy and planning. The practical part is a description of the analyses conducted, specifically a questionnaire survey with respondents from nonprofit organizations and an analysis of a selected nonprofit organization. The actual research confirms that the majority of nonprofit organizations use a fundraising plan that is related to the management of the organization. Currently, the fundraiser itself is already found in nonprofit organizations. Organizations use more than two fundraising methods to raise funds. The analysis of the selected nonprofit organization provided a deeper insight into how fundraising works and how it is linked to the management of the organization. The research reveals problematic areas in fundraising such as the absence of a fundraiser, failure to approach new donors, lack of financial resources, and building a fundraising plan. At the end of the paper, recommendations are made that can remedy these aspects.

Keywords: fundraising, non-profit organizations, financial resources, management, activities, fundraising strategy, development, project management, multi-source funding, fundraiser

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	16
3.1 Neziskový sektor.....	16
3.1.1 Členění sektoru	17
3.1.1.1 Státní neziskové organizace.....	17
3.1.1.2 Nestátní neziskové organizace.....	19
3.1.1.3 Způsoby financování NNO.....	21
3.1.2 Důvěra neziskových organizací v praxi ČR	21
3.2 Management neziskových organizací	23
3.2.1 Pojem management	23
3.2.2 Management NNO	24
3.2.3 Finanční řízení neziskových organizací	25
3.2.3.1 Základy financování neziskových organizací.....	25
3.2.3.2 Plánování rozpočtu.....	26
3.2.3.3 Zásady finančního řízení a hospodaření v NNO.....	27
3.3 Fundraising	28
3.3.1 Definice fundraisingu	28
3.3.2 Zásady fundraisingu	29
3.3.3 Metody fundraisingu	30
3.3.4 Pozice – Fundraiser	32
3.3.5 Management fundraisingu	36
3.3.6 Strategie a plánování fundraisingu.....	37
3.3.7 Úspěšný fundraising.....	40
4 Vlastní práce	42
4.1 Dotazníkové šetření.....	42
4.1.1 Analýza dotazníkové šetření.....	42
4.1.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	55
4.1.2 Analýza vztahu mezi vybranými faktory	56
4.1.3 Shrnutí výsledků	66
4.2 Domácí hospic	66
4.2.1 Poslání Domácího hospice.....	66
4.2.2 Organizační struktura	67

4.2.3	Fundraising v neziskové organizaci.....	69
4.2.3.1	Projektový fundraiser.....	70
4.2.3.2	Individuální a firemní fundraiser.....	70
4.2.3.3	Situace Domácího hospice.....	71
5	Výsledky a diskuse.....	73
5.1	Shrnutí výsledků výzkumu.....	73
5.1.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	73
5.1.2	Shrnutí výsledků Domácího hospice.....	74
5.2	Doporučení.....	75
5.2.1	Doporučení pro neziskové organizace.....	75
5.2.2	Doporučení pro Domácí hospic.....	79
6	Závěr.....	81
7	Seznam použitých zdrojů.....	83
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek.....	87
8.1	Seznam obrázků.....	87
8.2	Seznam tabulek.....	87
8.3	Seznam grafů.....	87
8.4	Seznam použitých zkratek.....	88
9	Přílohy.....	89

1 Úvod

Téma diplomové práce jsem si vybrala z důvodu mého působení na pozici fundraisera v obecně prospěšné společnosti. Téma fundraisingu pro mě představoval velkou výzvu, vzhledem k tomu, že jsem neměla v této oblasti žádné zkušenosti, ani povědomí. Dovednosti jsem postupně sbírala od jiných zkušených fundraiserů a hlavně samostudiem. Sestavování žádostí zpočátku nebylo úspěšné, neboť mi chyběla praktická i teoretická zkušenost, a proto jsem se často shledávala s neúspěchem a zamítnutím projektů. Nejdříve však bylo důležité pochopit, jaké je přesné poslání organizace, nastavit si metody fundraisingu a sestavovat fundraisingový plán. Jak se říká: *Chybami se člověk učí*. Zjistila jsem, že není nutné vypisovat dlouhé texty, ale vystihnout to nejdůležitější. Postupnými kroky a získanými zkušenostmi bylo zřetelné, že úspěšnost projektového fundraisingu v organizaci rostla. Neustále je potřeba toto téma studovat a učit se dalším zkušenostem. K tomu mi pomáhají semináře nebo vzdělávací kurzy.

K mému překvapení jsem zjistila, že velmi malý okruh lidí opravdu ví, co fundraising znamená. V rámci tohoto tématu není mnoho výzkumů, které by vystihovalo funkci fundraisingu v neziskových organizacích. Tato domněnka mě přivedla k myšlence vypracování diplomové práce právě na téma fundraising. Nejenže může být má práce přínosná pro ostatní neziskové organizace, ale také pro mě samotnou jako fundraisera. Pomůže inspirovat, jak fundraising v jiných organizacích funguje a jaké kroky jsou učiněny k jeho úspěšnosti, a hlavně jak souvisí s managementem organizace.

Fundraising se v České republice začal rozvíjet od roku 1989. Je to systematická činnost, jejímž cílem je získávání finančních či nefinančních prostředků na obecně prospěšnou činnost.

V současné době většina neziskových organizací využívá fundraising pro získávání finanční stability. Fundraising využívá velké spektrum metod a nástrojů, které vedou k jeho úspěšnosti. Všechny jeho aspekty budou v práci podrobně vysvětleny v teoretické části spolu s definicí neziskového sektoru a managementu.

Práce se zaměřuje na problematiku managementu fundraisingu v neziskových organizacích působících v České republice. Jejím cílem je zjistit, jak fundraising funguje i v jiných organizacích a v jaké míře jsou na něm závislé.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracovat analýzu role managementu fundraisingu v neziskových organizacích se sídlem v České republice. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření charakterizovat situaci managementu fundraisingu na tuzemském trhu.

Dílčím cílem bude odpovědět na následující otázky: Existuje souvislost mezi četností FR metod a sestaveného FR plánu? Jakou roli při četnosti využití FR metod hrají získané finanční prostředky? Je ovlivněn typ pracovní pozice zabývající se fundraisingem na velikosti organizace? Existuje rozdíl mezi velikostí organizace a typem fundraisera v organizaci? Ovlivňuje typ pracovní pozice zabývající se fundraisingem výši získaných finančních prostředků?

Dalším cílem bude provést analýzu fundraisingu ve vybrané neziskové organizaci. Charakterizovat funkci fundraisingu, jeho řízení a jak je fundraising v dané organizaci úspěšný.

Přínosem práce je uvědomit si potenciál fundraisingu, díky kterému mohou neziskové organizace získat finanční nezávislost. Jak daná organizace řídí fundraisingové aktivity a jaké metody využívá pro jeho úspěšnost. Práce bude doporučena pro neziskové organizace a poskytne jim možnost přispět k rozvoji fundraisingu v České republice.

2.2 Metodika

Teoretická část je tvořena literární rešerší, zpracována na základě metody studia odborné literatury a veřejně dostupných internetových zdrojů. K získání konkrétních informací byly použity zdroje z odborných publikací, které se tématem fundraisingu, neziskového sektoru a managementu zabývají. Dále bylo potřeba prozkoumat dostupné internetové portály, které se této problematice také věnují. Teoretická část práce se skládá ze tří kapitol, které jsou zaměřené na popis problematiky neziskového sektoru, pojmu fundraising a jeho řízení. Začátek teoretické části se zabývá tématem neziskového sektoru, která charakterizuje pojem, členění a způsoby financování NNO. Dále je v kapitole zmíněna důvěryhodnost neziskových organizací, data jsou získána z oficiálních webových stránek „Centra pro výzkum

veřejného mínění“. Výzkum obsahuje vývoj důvěryhodnosti neziskových organizací od roku 2005 až po březen 2022. Výzkum probíhá pravidelně desetkrát do roka, respondenti jsou obyvatelé České republiky od 15 let. Do výzkumu jsou vybíráni metodou kvótního výběru (pohlaví, věk, vzdělání, kraj a velikost místa bydliště) (cvvmap.soc.cas.cz, cit. online 19.02.2024). Druhá kapitola pojednává o problematice management. Zabývá se pojmem management, charakterizuje management v NNO a finančním řízení NNO. Literární rešerše je zakončena nejrozsáhlejší kapitolou fundraising. Tato kapitola pojednává o definici pojmu fundraising, jeho metody, zásady, strategie a plány. Dále je v kapitole popsána samotná pozice fundraisera.

Empirická část obsahuje analýzu stavu fundraisingu v neziskových organizacích se sídlem v České republice. Cílem bylo provést výzkum a zjistit, zda je fundraising součástí aktivit organizací a zda vedení podporuje jeho rozvoj. K získání konkrétních informací o využití fundraisingu v neziskových organizacích byl jako nástroj průzkumu použit sběr formou dotazníkového šetření. Dotazník umožnil poměrně jednoduše a rychle získat informace od většího počtu osob působících v neziskových organizacích. Představuje formu řízeného rozhovoru, který je dotazovaným zasílán v písemné podobě (is.muni.cz, cit. online 19.02. 2024).

Dotazník byl sestaven pomocí Google formuláře a sběr dat probíhal v období od 15.01. 2024 do 15.02. 2024. Cílovou skupinou dotazníkové šetření představují osoby působící v neziskovém sektoru se sídlem v České republice. Vzhledem k tomu byl dotazník rozesílán pomocí elektronické komunikace (e-mail). Kontaktní adresy byly získány z interní evidence neziskové organizace, ve které autorka působí. Dále byly využity dostupné internetové portály, asociace poskytovatelů sociálních služeb, asociace veřejně prospěšných organizací, neziskovky.cz a asociace nestátních neziskových organizací. Dotazník obsahuje 20 otázek, část otázek byla založena na jedné uzavřené odpovědi a část formou multiple choice, viz příloha. Komunikačním kanálem bylo osloveno 888 neziskových organizací. Data pochází ale pouze od 140 respondentů, kteří byli ochotni se průzkumu zúčastnit.

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření byla provedena jeho analýza. Dále byly data použita pro ověření předem stanovených hypotéz. Hypotézy byly stanoveny podle cíle práce.

Data z dotazníkového šetření byla exportována do programu Microsoft Office Excel, kde byla zpracována do přehledných grafů. Následně bylo nutné data převést

do programu IBM SPSS Statistics, ve kterém proběhlo ověření hypotéz pomocí chí-kvadrát testu.

Základní princip spočívá v porovnání empirických a teoretických četností v kontingenční tabulce. Empirické četnosti představují skutečně získaná data, zatímco teoretické četnosti, tj. očekávané, se vypočítají jako součin marginálních (okrajových) četností dělený celkovým rozsahem zkoumaných dat (Svatošová, 2008).

Pro výpočet očekávaných četností se využívá vzorec:

$$o_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$$

Následně se očekávané četnosti porovnájí se skutečnými a dle následujícího vzorce se vypočítá testové kritérium:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - o_{ij})^2}{o_{ij}}$$

Testové kritérium se porovná s chí-kvadrát rozdělením a stanovenou hladinou významnosti α ($\alpha=0,05$):

$$\chi_{\alpha}^2((r-1)(s-1))$$

Po porovnání chí-kvadrát testu s chí-kvadrát rozdělením se zjišťuje závislost mezi dvěma vztahy. Pokud je chí-kvadrát test větší, zamítá se nulová hypotéza a přijímá se alternativní hypotéza. V případě, že je chí-kvadrát test menší, nulová hypotéza se nezamítá. Pro využití chí-kvadrát testu je nutné, aby byly splněny pravidla tohoto testování. Podíl očekávaných četností menších než 5 nesmí překročit 20 %, nesmí obsahovat četnost menší než 1 a počet pozorovaných větších než 40 (Svatošová, 2008).

Pro měření těsnosti závislosti byl využit Pearsonův koeficient kontingence. V případě, že jsou znaky nezávislé, je tato hodnota koeficientu nula (Svatošová, 2008).

Pearsonův koeficient kontingence se vypočítá dle vzorce:

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

Vzhledem k dostatečnému počtu pozorovaných, tj. 140, bylo možné využít chí-kvadrát test. Následně byly hypotézy formulovány.

Dále vlastní část práce zahrnuje konkrétní charakteristiku zvolené neziskové organizace. Na základě získaných informací je zpracován konkrétní způsob řízení a činnost fundraisingu v uvedené neziskové organizaci. Informace byly získané

z interních zdrojů vybrané neziskové organizaci. Vzhledem k tomu, že autorka v organizaci působí, má přístup ke všem potřebným informacím. Data byla pak po schválení vedení společnosti využita ve výzkumu diplomové práce.

Na závěr práce jsou zhodnoceny výsledky provedeného rozboru a charakterizovány návrhy a doporučení, které by mohly zlepši potenciál fundraisingu v neziskovém sektoru.

3 Teoretická východiska

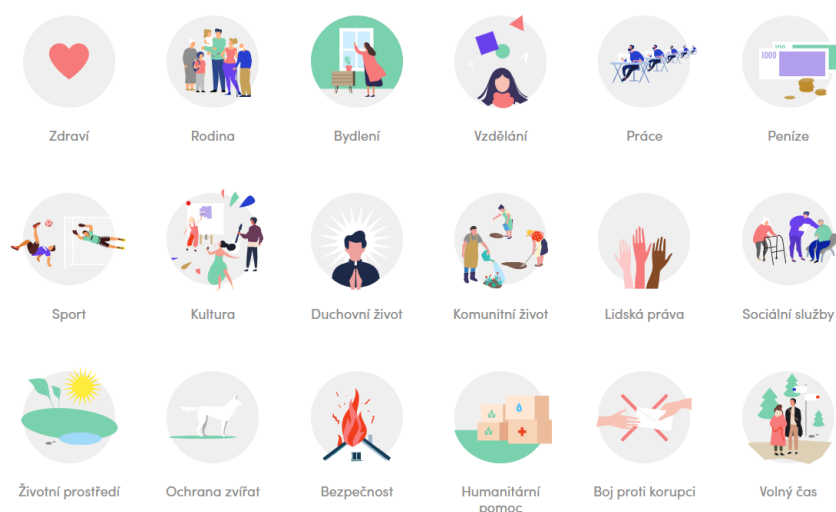
Pro hlubší porozumění celé práce je důležité se seznámit s klíčovými pojmy, které se v ní často objevují. Z tohoto důvodu je teoretická část rozčleněna do tří hlavních oblastí: Neziskový sektor, Management a Fundraising. Každá z těchto oblastí nejenže poskytuje vysvětlení, ale také se zabývá hlavními oblastmi a pojmy, které jsou součástí těchto témat a souvisejí s cílem diplomové práce.

3.1 Neziskový sektor

Pro vysvětlení pojmu fundraising je potřeba se nejdříve zaměřit na neziskový sektor, protože právě pro něj je vícezdrojové financování klíčové. Kapitola je zaměřena na rozdělení jednotlivých sektorů a podrobný rozbor nestátních neziskových organizací. Na členění a formě neziskových organizací záleží z toho důvodu, aby bylo zřejmé, zda se jejich řízení organizace fundraisingem zabývá.

Neziskové neboli občanské organizace se zabývají důležitým sektorem. Poskytují zdravotní služby a sociální služby, doplňují tradiční vzdělávací systém, starají se o kulturní, sportovní a rekreační vyžití, hájí práva znevýhodněných a řeší veřejné problémy (takovijsme.cz, 12.01. 2024). Na následujícím obrázku jsou znázorněné obory, ve kterých neziskové organizace fungují.

Obrázek 1 Činnosti neziskových organizací



Zdroj: takovijsme.cz

3.1.1 Členění sektoru

Národní hospodářství se člení dle kritéria financování na neziskový a ziskový. Do ziskového sektoru řadíme všechny podniky, které za účelem dosažení zisku poskytují statky a služby, za něž je potřeba zaplatit. V neziskovém sektoru jsou typické veřejné služby, za které úhrada nepředstavuje zisk pro organizaci, ale pokryje provozní náklady. Neziskový sektor lze dělit na veřejné a soukromé organizace (Rektořík a kol., 2010).

3.1.1.1 Státní neziskové organizace

Vládní neziskové organizace jsou zřizovány orgánem veřejného sektoru. „*Zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby, které mají formu čistých nebo smíšených veřejných statků*“ (Krechovská a kol., 2018). Podle Hejdkové (2015) hlavními státními organizacemi v České republice jsou příspěvkové organizace a organizační složky.

a) Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace lze zřizovat na úrovni státu nebo na úrovni územních samosprávních celků. Rozsah a struktura fungování příspěvkových organizací jsou velice složité, a proto mají samostatnou právní subjektivitu, „*jsou tedy právníckými osobami a zároveň též účetními jednotkami*“ (Krechovská a kol., 2018).

- Státní příspěvkové organizace

Hlavními finančními zdroji pro státní neziskové organizace jsou zdroje od zřizovatele, který představuje stát. Podle Pavláška a Hejdkové (2011) v rámci hlavní činnosti musí poskytovat služby odpovídající poslání organizace a vedlejší činnost nemůže narušit primární činnost. Kromě finančních prostředků získaných od zřizovatele ze státního rozpočtu, lze uplatňovat prostředky z fondů, z vlastní činnosti, z peněžitých darů, ze zahraničí apod. (Krechovská, 2018). Vzhledem k tomu, že se jedná o účetní jednotku, vychází hospodaření organizace z rozpočtu. „*Rozpočet se sestavuje jako vyrovnaný a vedlejší činnost musí být sledována odděleně od hlavní činnosti*“ (Krechovská, 2018, str. 27).

- Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Hlavním způsobem financování příspěvkové organizace územního samosprávného celku je majetek, který jí byl svěřen zřizovatelem, jehož rozsah je stanoven ve zřizovací listině. Dle § 28 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb. v platném znění: „*Příspěvková organizace hospodář s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodář s prostředky svých fondů, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.*“ Zřizovatel finančně podporuje provoz své příspěvkové organizace a případný zisk generovaný prostřednictvím vedlejších činností může být využit pouze k podpoře hlavní činnosti (Krechovská, 2018).

b) Organizační složky

Organizační složky mohou být ustanoveny jak na úrovni státu, tak na úrovni územních samosprávných celků. Významným faktorem pro fungování organizačních složek na obou úrovních je, že samy o sobě nemají vlastní právní subjektivitu. Nicméně tato okolnost jim nebrání ve splnění důležité role při zabezpečování mnoha významných veřejných statků (Stejskal, 2012, str. 52-53).

- Organizační složky státu

„*Organizační složka státu se zřizuje rozhodnutím příslušného ústředního orgánu státní správy, která má formu opatření*“ (Krechovská, 2018, str. 26). Toto rozhodnutí také zahrnuje zřizovací listinu. Existují však situace, kdy je organizační složka vytvořena na základě speciálního zákona. „*Zřizovatelem je poté ten ústřední orgán státní správy, na jehož kapitole státního rozpočtu je organizační složka finančně napojena*“ (Krechovská, 2018, str. 26.). Zřizovatel poskytuje organizační složce možnost nakládat s finančními prostředky, které jsou spojeny s jejich nezbytnými potřebami, a jedná se tedy o prostředky ze státního rozpočtu. Prostředky od zřizovatele však nejsou jediným zdrojem, se kterým organizační složka státu hospodář, protože existuje také možnost mimorozpočtových zdrojů (například prostředky z fondů, zisk z hospodářské činnosti, peněžité dary nebo prostředky ze zahraničí). Jako účetní jednotka si organizační složka státu připravuje svůj vlastní finanční plán, který zahrnuje příjmy a výdaje, a to v souladu s platnými rozpočtovými pravidly. (Krechovská, 2018)

- Organizační složky územních samosprávných celků

Organizační složka územního samosprávného celku je vytvořena na základě usnesení voleného orgánu, jako je zastupitelstvo obce nebo kraje, a je doprovázena zřizovací listinou. Poté zřizovatel přebírá roli výkonného orgánu. Spravuje finance ve jménu svého zřizovatele. Na rozdíl od státní organizační složky, tento typ neziskové organizace není účetní jednotkou. To znamená, že příjmy a výdaje organizační složky územního samosprávného celku jsou začleněny do rozpočtu zřizovatele. (Krechovská, 2018)

3.1.1.2 Nestátní neziskové organizace

V České republice nestátní neziskové organizace tvoří početnější skupinu oproti vládním neziskovým organizacím (Stejskal a kol., 2012). Nevládní neziskové organizace mohou být zřizovány soukromými subjekty a jsou regulovány odlišnými právními předpisy oproti těm, které platí pro vládní neziskové organizace. Tyto neziskové organizace hrají roli při zajištění veřejných prospěšných statků, zejména těch, které mají smíšený nebo soukromý charakter a přinášejí pozitivní společenské efekty. Nestátní neziskové organizace často snižují finanční zátěž veřejného sektoru tím, že poskytují služby, které jsou v zájmu veřejného sektoru nebo by měly být jeho primární odpovědností, a tím přinášejí významné úspory (Krechovská a kol., 2018). V praxi je zjevná spolupráce mezi veřejným a soukromým neziskovým sektorem při nabízení služeb (Hejduková, 2015).

I když jsou soukromoprávní neziskové organizace samostatnými subjekty, které se spoléhají především na vlastní financování a fundraising, mohou také získávat dotace a jiné formy příjmů z veřejných rozpočtů. Důležité je však zdůraznit, že u nestátních neziskových organizací není obvykle zaručena podpora z veřejných rozpočtů, a proto jsou tyto organizace převážně závislé na financování ze strany soukromých subjektů (Krechovská a kol., 2018).

Podle současných právních předpisů můžeme označit za klíčové nestátní neziskové organizace (Stejskal, 2012)

- Občanská sdružení
- Obecně prospěšné společnosti
- Nadace a nadační fondy
- Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby
- Politické strany a politická hnutí

Dále J. Stejskal (2012, s. 54) uvádí stručný popis těchto forem nestátních neziskových organizací:

Občanská sdružení – jsou nejtypičtějším druhem NNO, která respektují požadavek občanů sjednocování a seberealizaci. Založení je administrativně nenáročné, rychlé a levné. Sdružení jsou zakládána účelově k ochraně vlastních zájmů (např. sportovní kluby).

Obecně prospěšné společnosti – jsou právnickou osobou, vznikají registrací u rejstříkového soudu. Cílem je poskytovat obecně prospěšné služby, které směřují k dosažení prospěchu v oblasti kultury (např. divadla), umění, sociální péče, humanity, zdravotnictví (např. hospice) atd. V případě OPS musí být služby poskytovány všem a za stejných podmínek, které je nutné předem zveřejnit. Služby jsou většinou nabízeny bezplatně nebo za nákladové ceny.

Nadace a nadační fondy – řadí se mezi specifické NNO, zastávají významnou úlohu. Jedná se o sdružení majetku, která vznikají za účelem podpory veřejně prospěšných cílů a aktivit. Zásadní složkou je majetek, který je tvořen nadačním jměním a ostatním majetkem, využívá se pro plnění účelu založení. Nadačním jměním se rozumí „*vyjádření souhrnu peněžních i nepeněžních vkladů a nadačních darů zapsaných v nadačním rejstříku*“ (Stejskal, 2012, s. 71). Shromažďují dary jak nefinanční, tak finanční, které následně přerozdělují fyzickým i právnickým osobám na základě jejich poslání. Poskytnuté finanční nebo nefinanční prostředky jsou účelově vázány.

Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby – jedná se o dobrovolné sdružení jedinců, které má svou vlastní strukturu, orgány a interní předpisy. Toto společenství je založeno na určité náboženské víře, kterou jeho členové vyznávají, ať už veřejně nebo soukromě. Kromě toho se členové tohoto společenství pravidelně shromažďují za účelem bohoslužeb, vyučování a poskytování duchovních služeb. Církev a náboženská společnost jsou dvě instituce, které mají stejný status. Rozhodnutí, zda založit církev nebo náboženskou společnost, je v rukou zakladatele, obě tato rozhodnutí jsou považována za rovnocenné. „*Za podmínek daných zákonem o církvích mohou zakládat právnické osoby, tzv. evidované právnické osoby*“ (Stejskal a kol., 2012, s. 77).

Politické strany a politická hnutí – založení upravuje zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách, politických hnutích, ve znění pozdějších předpisů. Každá politická strana nebo hnutí má svou vlastní strukturu a způsob řízení, které jsou určeny jejich vnitřními předpisy. Jsou zakládány za umožnění občanům uplatnit své právo na sdružování s cílem aktivně se podílet na politickém dění ve společnosti. Hlavním cílem je formování

legislativních orgánů, orgánů vyšších územích celků a místních samosprávných orgánů. Z právního hlediska neexistuje rozlišení mezi politickou stranou a politickým hnutím.

3.1.1.3 Způsoby financování NNO

Pro fungování neziskových organizací je nezbytné vícezdrojové financování, které vede obvykle ke kombinaci veřejného financování s financováním z neveřejných zdrojů. Pro nejlepší způsob je potřeba, aby se každá NNO snažila o optimální kombinaci dosažitelných zdrojů (Boukal, 2007).

Veřejné financování zajišťují instituce státní správy a samosprávy. Stát prostřednictvím dotační politiky přerozděluje finanční prostředky z veřejných rozpočtů. Povaha státní dotační politiky je klíčovou informací pro neziskové organizace, pokud jde o maximalizaci dostupných finančních zdrojů.

Na základě P. Boukala a spol. (2007, s. 37) jsou hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO:

- *Poskytování sociálních služeb*
- *Ochrana a podpora zdraví*
- *Vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů*
- *Rozvoj, podpora, prezentace kultury*
- *Podpora fungující rodiny*
- *Rozvoj dobrovolnické služby*
- *Bezpečnost provozu*
- *Informační společnost*
- *a další*

Neveřejné zdroje jsou poskytovány firemními a individuálními dárci, tuzemskými i zahraničními nadacemi (Boukal, 2017).

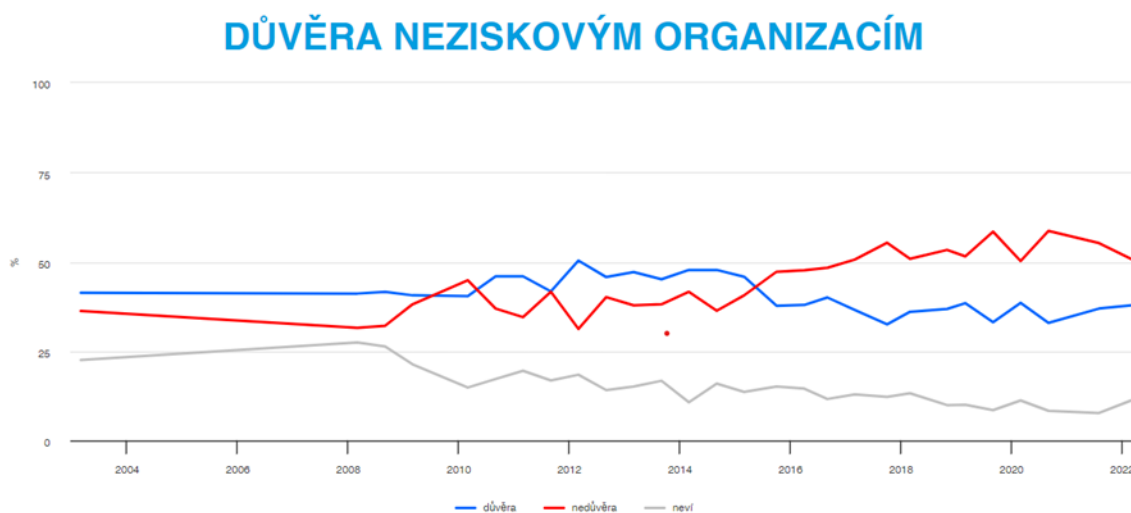
3.1.2 Důvěra neziskových organizací v praxi ČR

Následující obrázek znázorňuje důvěru obyvatel České republiky vůči neziskovým organizacím od roku 2003 do roku 2022. Celosvětově je známo, že neziskové organizace patří k nejméně důvěřujícím organizacím. Důvodů, proč jsou tak viděny, je několik. Mezi hlavní patří nedostatek informací o hospodaření a financování, některé NNO nezveřejňují jasné informace o tom, kolik z darovaných peněz se skutečně dostane potřebným a kolik se spotřebuje na provozní náklady. Dalšími body mohou být nedostatečná kontrola NNO,

negativní mediální články, nedůvěra v charitu ze strany lidí, nízká informovanost o NNO, nebo nedostatku marketingu.

Graf č. 1 ukazuje důvěru ve vztahu k NNO, která do roku 2014 byla relativně stabilní. Dlouhodobě se pohybovala kolem 45 % důvěřujících. Přechodné mírné zvýšení a tím největší důvěra ve sledovaném období byla zaznamenána v roce 2012 (50,3 %). V říjnu roku 2015 došlo k významnému poklesu důvěry na 37,7 %. Následující roky nízkou nedůvěru potvrdily až na nejméně naměřenou hodnotu 32,5 % v říjnu 2017. V březnu roku 2018 vzrostl počet důvěřujících na 36 %, tím se vrátil na úroveň z března 2017. Dále mezi rokem 2018 a březnem 2019 nedošlo k významným statistickým změnám. V září 2019, kdy proběhl další výzkum, následoval pokles důvěry o 5 procentních bodů a vzrostla nedůvěra o 7 procentních bodů. Zde podíl důvěry představoval druhé nejnižší místo a nedůvěra převzala první nejvyšší místo od počátku sledování, tedy od roku 2003. Březen 2020 předešlý vzrůst nedůvěry a pokles důvěry nepotvrdil, neboť nedůvěra poklesla o 8 procentních bodů a důvěra vzrostla opětovně o 5 procentních bodů. Hodnoty se tak vrátily na úroveň z března roku 2019. Následně je poté vidět opět pokles v září 2020, kdy důvěra klesla opět o 5 procentních bodů a nedůvěra o 8 procentních bodů. Tyto výkyvy se v následujících letech relativně ustálily a je patrný nárůst důvěry a pokles nedůvěry od roku 2021 do roku 2022.

Graf 1 Důvěra neziskovým organizacím



Zdroj: <https://cvvmapp.soc.cas.cz/#question24>

Neziskové organizace se v současné době snaží o to, aby jejich činnost byla co nejdůvěryhodnější. Zveřejňují informace o svém hospodaření a aktivně komunikují s veřejností.

3.2 Management neziskových organizací

V této části je zahrnut management, protože by se vedení organizace mělo fundraisingem zabývat. Vedení organizace může fundraisingové aktivity delegovat na jiné zaměstnance, ale stále by mělo mít celkový přehled o tom, jak se fundraisingu daří. Je to důležité pro zajištění toho, aby organizace měla dostatek finančních prostředků k dosažení svých cílů. Proto je právě nutné mít zavedený management organizace, který je za fundraising zodpovědný.

3.2.1 Pojem management

Management je převzat z anglického pojmu „to manage“. Výraz je chápán jako proces řízení, soubor poznatků o řízení a řídicí pracovníci. *„Zatímco řízení probíhá v různých systémech, management je řízením v organizacích“* (Blažek, 2014, str. 16). Management je specifický typ řízení, který se zaměřuje na koordinaci skupin lidí a jednotlivců v prostředí, vytvořený s konkrétním cílem a kombinuje ekonomické a sociální aspekty.

„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem (skupinou), která řídí, tj. řídicím subjektem, a skupinou (jednotlivcem), která je řízena, tj. řízeným objektem“ (Blažek, 2014, str. 18). Je to proces, ve kterém řídicí subjekt stanovuje cíle a prostřednictvím interakce s řízeným objektem ovlivňuje jeho chování tak, aby bylo dosaženo těchto cílů. Management neboli řízení je způsob, jakým řídicí subjekt ovlivňuje chování řízeného objektu tak, aby dosáhl požadovaných výsledků (Veber, 2012).

Nejvíce bývá využíván v souvislosti s manažerskými funkcemi podle Fayola (2015). V dnešní době je nejčastěji využíváno 5 základních funkcí:

- organizování – vytváří nástroje, které pomáhají dosáhnout cílů
- personalistika – obsazování pozic a jejich udržování
- plánování – obsahuje cíle, úkoly a činnosti nezbytné pro jejich dosažení
- kontrolování – hodnocení a korigování vykonané práce
- vedení – ovlivňování lidí, aby jejich činnost přispívala k dosahování cílů

Dále podle Mintzberga (2011) je rozčleněn do dalších částí podle manažerských rolí:

- informační role – manažer shromažďuje informace z různých zdrojů, komunikuje jasným a stručným způsobem, reprezentuje organizaci navenek

- interpersonální role – manažer je tváří organizace, motivuje a inspiruje ostatní, komunikuje a sdílí informace
- rozhodovací role – manažer hledá nové příležitosti růstu, identifikuje a analyzuje problémy, rozděluje zdroje mezi různé aktivity a zastupuje zájmy organizace

V současné době je management nezbytnou součástí organizace, protože vedení společnosti vyžaduje, aby byla efektivně využívána a poskytovala kvalitní služby (Pirožek, 2005).

Management neposkytuje univerzální návod na úspěch. V každé organizaci jsou jiné okolnosti a výzvy, které manažeři musí brát v úvahu. Z tohoto hlediska je důležitý management pro snadný průběh organizace a její správné fungování (Blažek, 2004).

Každá organizace potřebuje určité zdroje, aby mohla dosahovat vymezených cílů. Mezi tyto zdroje dle Molka (2011) řadíme:

- lidské zdroje – jsou nejdůležitějším zdrojem, zajišťují fungování organizace a dosahování cílů
- finanční zdroje – nezbytné pro provoz organizace (prostředky na nákup materiálu, vybavení, služeb atd.)
- materiální zdroje – zahrnují vše, co je potřeba pro výrobu nebo poskytování služeb (např. stroje, budovy, pozemky, zařízení atd.)
- informační zdroje – pomáhají lépe porozumět okolí organizace, sledovat vývoj trhu atd.

Management a fundraising jsou dvě oblasti, které jsou vzájemně úzce propojeny. Management má na starosti celkové řízení organizace, včetně její finanční stránky. Fundraising je pak proces získávání finančních zdrojů pro organizaci (Koubek a kol., 2014).

3.2.2 Management NNO

Základní principy managementu se uplatňují jak v ziskových, tak i v neziskových organizacích. Oba typy sdílí podobná teoretická východiska a osvědčené postupy. Hlavní odlišnost spočívá v cílech, které si organizace kladou. Tyto cíle úzce souvisí s jejich mírou zapojení do systému sociální práce v dané zemi. Zaměřují se na naplňování společensky prospěšných cílů, ať už v oblasti humanitární pomoci, ochrany životního prostředí, vzdělávání, rozvoje kultury, či dalších oblastí. (Farský, 2003, str. 24)

Neziskové organizace se odlišují od ziskových firem svým posláním a způsobem financování. Zatímco cílem ziskových organizací je generovat zisk, neziskové organizace

usilují o dosažení společensky prospěšných cílů. To vyžaduje specifický přístup k managementu, který klade důraz na flexibilitu, zodpovědnost a efektivitu. Manažeři neziskových organizací se musí naučit a používat stejné manažerské techniky a analytické nástroje jako manažeři v komerční sféře. Plánování, sestavování rozpočtu, účetnictví, marketing, správní, personální a informační management. To vše jsou oblasti, které jsou relevantní pro oba typy organizací. (Wolf, 2012, str. 7)

Obecné vnímání cílů manažerů rozlišuje ziskový a neziskový sektor. V tomto pojetí se manažeři ziskových firem zaměřují na generování zisku, zatímco manažeři neziskových organizací usilují o uspokojování potřeb mimo tržní vztahy. Toto rozdělení se však stává minulostí, ziskovým organizacím jde v současné době o vytváření nadhodnot. Rozdílem se stává, co nadhodnoty představují v ziskovém a neziskovém sektoru (Cejthamr a Dědina, 2010).

3.2.3 Finanční řízení neziskových organizací

Pod management organizace patří i finanční řízení s nímž souvisí fundraising. „*Finanční řízení je ekonomická činnost zabývající se otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace*“ (Krechovská a kol., 2018, str. 55).

Pro dosažení úspěchu neziskové organizace a jejího poslání jsou vyžadovány finanční zdroje. Z tohoto důvodu je nutné nastavení strategie k dlouhodobému zajištění finančními zdroji. Nezbytnou součástí financování neziskové organizace je tzv. vícezdrojové financování (Boukal a kol., 2007, str. 37).

Vícezdvojové financování patří k základním podmínkám pro úspěšné fungování NNO, definuje více zdrojů, ze kterých je nezisková organizace financována, aby nebyla závislá pouze na jednom zdroji. V praxi jsou často případy, kdy NNO čerpají finanční prostředky z většího počtu zdrojů, ale jeden z nich převažuje, stává se tzv. dominantním, a organizace je na něm závislá, z tohoto důvodu je nestabilní (Šedivý, Medlíková, 2017, str. 72).

3.2.3.1 Základy financování neziskových organizací

Hlavním dlouhodobým cílem neziskové organizace není maximalizace zisku, ale efektivní naplňování poslání, za jakým byla organizace zřízena. Za tímto účelem je nutné,

aby finanční řízení bylo součástí strategického cíle a zajistilo financování poslání NNO. Mezi hlavní úkoly finančního řízení patří (Krechovská a kol., 2018, str. 57-58):

- Zajištění potřebného kapitálu a cash flow – plánování příjmů a výdajů organizace jak časově, tak i hodnotově
- Zajištění finanční stability – rovnováha příjmů a výdajů. Vzhledem k tomu, že jsou neziskové organizace závislé na dotacích z veřejných rozpočtů a na začátku kalendářního roku očekávají příliv těchto dotací, může být finanční stabilita narušena. V případě zpoždění je nutné dofinancovat použitím jiných zdrojů.
- Zajištění likvidity organizace – schopnost hradit splatné závazky
- Účelně a hospodárně využívat finanční prostředky – sledování aktuálního prostředí, efektivně vydávat peněžní prostředky a snaha při snižování nákladů
- Zajištění úspěšnosti organizace – úspěšnost lze měřit jak finančně, tak ve smyslu kvalitního plnění účelu

Dále podle Krechovské a kol. (2018, str. 59) pro zajištění a naplnění výše uvedených úkolů je nutné, aby organizace vykonávala následující činnosti:

- Finanční plánování – vystupuje ze strategického plánu organizace pro různá časová období. Hlavním nástrojem je plánování rozpočtu.
- Fundraising (zajištění zdrojů) – v neziskovém sektoru se zdroji rozumí jak finanční, tak nefinanční prostředky.
- Řízení toku hotovosti – řízení příjmů a výdajů
- Evidence – zachyceny v rámci finančního účetnictví, které umožňuje sestavení rozvahy, výkazy zisku a ztráty
- Monitorování a kontrola – pravidelná kontrola a srovnání plánovaných a skutečných výsledků
- Hodnocení finanční situace a výkonnosti organizace – identifikace silných a slabých stránek hospodaření umožňuje včas reagovat na problémy a zlepšovat výsledky

3.2.3.2 Plánování rozpočtu

Finanční plánování je významnou oblastí managementu neziskových organizací. Pro úspěšné a dlouhodobé fungování neziskové organizace je důležité plánovat své činnosti a zjistit kolik finančních prostředků bude potřeba. Finanční plány se dělí na dlouhodobé a

krátkodobé. Důležitým nástrojem finančního řízení je sestavení rozpočtu, který představuje naplánované položky výdajů a příjmů (Krechovská a kol., 2018).

Je několik způsobů, jak sestavit rozpočet, ale neexistuje ověřený způsob, kterým lze dosáhnout co největší pravděpodobnosti naplnění. Při sestavování rozpočtu je nutné každou položku pečlivě zvážit a mít dostatek informací. Mezi hlavní metody rozpočtu se řadí (Stejskal a kol, 2012):

- Rozpočet od nuly – založen na sestavení úplně nového rozpočtu, kdy nemáme informace z předchozího období. Je tvořen na základě plánu činností na dané období. Používá se pro nové projekty a akce.
- Rozpočet ze skutečnosti minulého roku – vychází se z úrovně výnosů a nákladů vypočtených z předešlého roku. Tímto způsobem lze zvýšit nebo snížit příjmy a výdaje vzhledem k plánovaným činnostem.
- Rozpočet na základě kombinace výše uvedených – Používá se tam, kde se určité činnosti opakují, tím je možné převzít výsledky z minulých let. Nové projekty a činnosti se sestavují pomocí nulového základu.

3.2.3.3 Zásady finančního řízení a hospodaření v NNO

Hlavní zásady finančního řízení v neziskovém sektoru jsou založeny na třech principech, těmi jsou hospodárnost, účelnost a efektivita. Význam jednotlivých zásad (Otrusinová, Kubíčková, 2011):

- hospodárnost – představuje co nejméně vynaložené finanční prostředky, ale je nutné dodržet kvalitu nabízených prostředků
- účelnost – účelnost dosahování jen takových cílů, které měly být skutečně provedeny
- efektivita – vztah vstupů a výstupů, které jsou založené na principu dělání věcí správnou cestou

Otrusinová a Kubíčková (2011) také uvádí podstatu existence neziskových organizací související i s dalšími faktory, které ovlivňují řízení organizací:

- spravedlnost – snaha dělat věci správně vůči vztahu k okolí
- prostředí – odpovědný přístup související s pracovním a životním prostředím
- etika – hraje podstatnou roli v řízení neziskové organizace, důležité právní a morální chování managementu a zaměstnanců

3.3 Fundraising

V poslední kapitole je zahrnuto hlavní téma této práce, a to samotný pojem fundraising. V současné době se pojem fundraising vyskytuje stále více, ale i přesto je mezi lidmi znát neznalost tématu. Z tohoto důvodu je nutné podrobné vysvětlení, aby se předešlo nedorozuměním a bylo možné porozumět jeho kontextu v předcházejících kapitolách.

3.3.1 Definice fundraisingu

Tento pojem lze doslovně přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“. *„Fundraising se netýká jenom peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků“* (Šedivý, Medlíková, 2017, str. 71). Je to proces tvořen aktivitami, které je potřeba provádět pro zajištění dostatečných zdrojů – peníze, zázemí a lidé. Úspěch neziskové organizace závisí právě na fundraisingovém řízení. Pro efektivní fundraising je důležité, jakým způsobem vedení řídí a vede lidi, musí je přesvědčit, aby mysleli tzv. „fundraisingově“ (Šedivý, Medlíková, 2017).

Podle Boukala (2013, str. 34) *„fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání“*. Organizace by měly zdroje rozdělovat na finanční a nefinanční. Fundraisingové aktivity by se neměly zabývat pouze finanční podporou, ale také získáváním následujících zdrojů (Boukal a kol., 2013):

- Hmotné zdroje – oslovované subjekty nemusí poskytnout NNO přímo finanční prostředky, ale věcnou hodnotu. Např. firma, která se zabývá výrobou kompenzačních pomůcek, může darovat polohovací postele pro pacienty/klienty.
- Práva – vlastník může NNO nabídnout prostory pro marketingovou strategii. Např. reklamní plocha, webové stránky, časopisy atd.
- Informace – zajišťují pro NNO informační zázemí, např. formou členství v jiných neziskových organizacích, které mají na starosti informování pomocí metodických příruček. Fundraising je naprosto závislý na včasných informacích. Proto je tento servis velmi důležitý, šetří čas a energii.
- Práce – některé podniky poskytují NNO firemní dobrovolníky. V tomto případě podniky neposkytují přímo finance, ale hradí náklady na čas svých zaměstnanců. *„Zaměstnanci podniků zapojených do daných projektů jako firemní dobrovolníci investují své úsilí, energii a nápady do veřejně prospěšných programů“* (Boukal a kol., 2013, str. 36).

- Služby – nabízené služby mohou zahrnovat poradenství v oblasti vnější komunikace, finančního plánování a daní. Dále pomoc při psaní projektů, žádostí o podporu a vzdělávací programy zaměřené na konkrétní oblasti.

Fundraising je nezbytnou součástí činnosti všech organizací, ale v neziskových organizacích hraje klíčovou roli. Neziskovým organizacím chybí komerční zdroje příjmů, jako jsou prodeje produktů nebo služeb, a proto jsou na fundraisingu závislé (Boukal a kol. 2013).

3.3.2 Zásady fundraisingu

Pro úspěšný fundraising je nutné, aby neziskové organizace měly stanovené zásady, které respektují a řídí se jimi. Existuje několik stanovených zásad. Boukal a kol. (2013, str. 47) má stanovené tyto zásady:

- Zásada komplexnosti – jedná se o budování vztahu mezi darujícím a obdarovaným. NNO, tj. obdarovaný musí být přesvědčen o správnosti čerpání prostředků.
- Zásada začlenění – základem je jednoznačně znát, proč fundraising funguje. Nejedná se pouze o přežití organizace dalším rokem, ale účel fundraisingu je mnohem různorodější.
- Zásada aktivity – fundraising vyžaduje neustálé aktivity
- Zásada strategičnosti – fundraising patří do strategického řízení nestátní neziskové organizace
- Zásada vzdělávání a okolí – komunikace fundraisera s okolím NNO. Průběžné vysvětlování poslání, obsahu činností a motivace organizace k jejich realizaci
- Zásada pravdivosti – je nutné, aby byl fundraising založen na pravdivých informacích (zveřejňování informací o NNO, výroční zprávy atd.)
- Zásada optimismu – fundraiser by měl být optimista, jelikož v praxi se často stává, že pouze 2-10 žádostí z 50 je úspěšných.
- Zásada poděkování – klíčovým slovem pro fundraisera je „*Děkuji*“, je důležité poděkovat za sebemenší dar
- Zásada výsledků – důležitou informací je porovnat výše shromážděné prostředky prostřednictvím vybrané fundraisingové metody s náklady na její použití

V praxi má např. organizace Člověk v tísni určené následující etické zásady fundraisingu: (clovekvtsni.cz, 2024)

- Rozsah působnosti – platí pro všechny pracovníky ČvT, ať v organizaci působí na plný či částečný úvazek, dobrovolníci, zaměstnanci na dohodu, konzultanti a další osoby, které v organizaci vykonávají jakoukoliv činnost
- Výchozí zásady našeho fundraisingu – mezi výchozí zásady patří respekt, cílená podpora a schopnost reagovat, poctivost, nediskriminace, odpovědnost a efektivita
- Zásady chování vůči veřejnosti a dárcům – otevřenost a transparentnost, respektování soukromí dárců, informování dárce o činnosti organizace, jednání se zdvořilostí a úctou, zodpovědnost a poděkování
- Zásady chování pracovníků ČvT a ochrana osob – pracovníci v ČvT jednají v souladu s etickým kodexem chování, proškolení pracovníků
- Vedení fundraisingových aktivit a nakládání s dary – zde je zahrnut klub přátel, veřejné sbírky, způsob, jakým je naloženo s dary a pravidla pro odmítnutí nebo vrácení daru
- Zásady pro zpracování stížností – poskytnutí bezpečných, dostupných a efektivních kanálů pro komunikaci stížností
- Jak nás kontaktovat – na webových stránkách či v etickém kodexu zásad uvedené kontakty

3.3.3 Metody fundraisingu

Potřebné finanční zdroje, služby, dobrovolníky fundraiser shání v těchto oblastech (Šedivý, Medlíková, 2017):

- veřejné instituce (ministerstva, kraje, obecní úřady atd.)
- nadace
- individuální dárci (FO, OSVČ)
- firemní dárci a jiné soukromé organizace
- klienti, kteří využívají produkty nebo služby organizace

Úspěch fundraisingu spočívá v tom, jak z určitého zdroje získat podporu (Šedivý, Medlíková, 2017):

- benefiční akce
- veřejná sbírka
- telefonické oslovení dárce
- osobní setkání

- oslovení dárce formou e-mailu
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci
- prodej vlastních výrobků a služeb
- členské příspěvky
- direct mail – poštovní kampaň
- sdílený marketing

Fundraiser by měl umět správně vybrat vhodné metody. Firemní dárce může fundraiser oslovit nejdříve telefonicky, domluvit si osobní setkání, následně jim přitom prezentovat projekt a seznámit je s činností neziskové organizace. Dále fundraiser může komunikovat skrze prostřednictvím emailu a poslat jim v příloze sepsanou žádost o projekt s rozpočtem (Šedivý, Medlíková, 2017).

Cílem fundraisingu není metoda, ale získání podpory od dárců. *„Dárce je třeba oslovit správným způsobem, ve správnou chvíli, na správném místě a požádat ho o správnou částku. Pak je úspěch zaručen“* (Ledvinová, 2014, str. 81).

Před oslovením dárce je nutné sestavit plán komunikace a jednotlivé metody využívat jako nástroje k dosažení úspěchu (Ledvinová, 2017, str. 81). Kritéria pro volbu správné komunikace jsou to, co je pro dárce důležité.

- Co očekává od vztahu s organizací (dobrý pocit, zábavu, know-how atd.)
- S kterou osobou z organizace chce raději komunikovat (ředitel, expert, konkrétní zaměstnanec)
- Způsob, jakým chce být s organizací svázán (partner, člen, divák atd.)
- Co je od dárce očekáváno (jednorázová nebo pravidelná podpora, dlouhodobé partnerství, významnou finanční částku atd.)

Na základě výše zmíněných kritérií je patrné, že každý dárce potřebuje specifickou péči. Pro zvolení vhodné formy je nutné dobře poznat zájmy dárce, jeho hodnoty a motivaci ke spolupráci s organizací.

Metody fundraisingu se člení podle jednotlivých kategorií dárců na firemní a individuální, které jsou následně rozděleny do dalších úrovní: (Ledvinová, 2017)

Metody individuálního dárcovství:

- mediální kampaň
- DMS
- sbírka

- on-line fundraising
- benefiční akce
- telefonická kampaň
- merchandising
- významní dárci

Metody firemního dárcovství

- společenská odpovědnost firem
- darované služby nebo zboží
- malý finanční příspěvek
- grant
- sdílený marketing
- příspěvek zaměstnanců
- firemní dobrovolnictví
- dlouhodobé partnerství
- prodej reklamy
- obchodní vztahy

Při výběru metod fundraisingových kampaní je třeba zvážit nejen to, čeho chce organizace dosáhnout, ale také to, jak toho chce dosáhnout a jaké jsou potenciální důsledky jejího rozhodnutí. Fundraisingové kampaně mohou být pro organizace zdrojem nejen finančních prostředků, ale také nových nápadů, pracovníků a podpory. Nesprávně zvolená metoda fundraisingové kampaně může mít negativní důsledky, jako je ohrožení stávající činnosti, demotivace pracovního týmu, zhoršení celkové image organizace (Ledvinová, 2017).

3.3.4 Pozice – Fundraiser

Je nutné, aby organizace personálně zabezpečila fundraisingové aktivity. V neziskových organizacích se vyskytuje fundraiser, který má na starosti fundraising. Fundraiser se v organizaci může vyskytovat jako externí nebo interní zaměstnanec. Kmenový (interní) fundraiser je odborník, jehož hlavní náplní práce je shánění zdrojů pro organizaci. Velké nestátní neziskové organizace přijímají fundraisery na samostatnou pozici. U malých NNO tuto pozici ve většině případů zastává vedoucí nebo projektový manažer. Externí fundraiser je odborník nebo samouk, který může zastávat pozici dobrovolníka nebo brigádníka. „*Externí fundraiser je fyzickou nebo právnickou osobou smluvně zavázanou k výkonu fundraisingu pro danou NNO*“ (Boukal a kolektiv, 2013, str. 38).

Fundraisera mohou zastávat následující pozice (Šedivý, Medlíková, 2017, str. 77):

- *specialista na plný úvazek*
- *částečný úvazek – kombinace fundraising a PR*
- *ředitel – částečný úvazek*
- *správní rada (členové)*
- *dobrovolník*
- *externí specialista*
- *všichni v organizaci*
- *najatá agentura*

Pro neziskovou organizaci je důležité si pečlivě zanalyzovat, zda pro ni bude efektivnější získávat zdroje pomocí vlastních sil nebo zda zadat úkoly odborníkovi mimo organizaci. Tato analýza spočívá v rozboru vnitřních zdrojů, posouzení kvality a kapacity stávajících zaměstnanců. Zároveň musí zhodnotit množství času, které se v rámci strategického plánování využije v poměru k administrativě a koordinaci fundraisingových aktivit (Boukal a kolektiv, 2013).

Profesionální fundraiser by měl znát své dárce co nejlépe, proto k tomu potřebuje co nejvíce informací, ať už z jeho pracovního, nebo osobního života. „*Individuální a firemní fundraising je založen na osobních a kontaktních a vztazích*“ (Šedivý, Medlíková, 2017, str. 74).

Pozice fundraisera se rozlišuje na dvě hlavní náplně práce, které se od sebe odlišují. Fundraiser, který pracuje s individuálními a firemními dárci, by měl svou činnost rozdělit na terénní a kancelářskou. V tomto případě je úspěšný fundraiser 60-80 procent svého času v terénu, např. absolvuje nejrůznější schůzky, setkání, společenské večírky a benefiční akce. Tato společenská angažovanost je důležitá k úspěchu fundraisingových aktivit. Projektový fundraiser bude trávit většinu svého času spíše v kanceláři (Šedivý, Medlíková, 2017).

Osobnost fundraisera

Fundraiser pro plnění fundraisingových aktivit používá různé metody a pracuje s různými typy zdrojů. V případě, že by jeden člověk měl obsáhnout všechny nutné aktivity fundraisingu, musel by být profesionál na psaní projektových žádostí, v přímé komunikaci s dárci a odborným marketérem. Proto je nutné si rozdělit způsobilosti, které musí každý typ fundraisera splňovat (Šedivý, Medlíková, 2017):

- **Kompetence fundraisera – odborník na individuální a firemní dárce:**

- a) *schopnost prezentace*
- b) *jednání a vyjednávání*
- c) *kreativita*
- d) *empatie*
- e) *komunikační schopnosti*
- f) *argumentační dovednosti*
- g) *ztotožnění se s posláním organizace*
- h) *práce v týmu*
- i) *schopnost vyrovnat se s odmítnutím*

- **Kompetence projektového fundraisera:**

- a) *analytické myšlení*
- b) *pečlivost*
- c) *myšlení v souvislostech*
- d) *strukturovaný přístup*
- e) *dodržování termínů*
- f) *schopnost práce v zátěži*

- **Kompetence fundraisera-marketéra:**

- a) *kreativita*
- b) *prodejní dovednosti*
- c) *myšlení v souvislostech*
- d) *komunikační dovednosti*
- e) *schopnost vyjednávat*
- f) *prezentace produktu a organizace*
- g) *orientace na plnění cílů*
- h) *práce v týmu*

Odměňování fundraiserů

Odměnu fundraisera lze rozčlenit na dvě části, a to fixní a variabilní. Fixní odměna je nezávislá na dosažených výsledcích. Fundraiser ji získává bez ohledu na to, kolik peněz se mu podaří získat. Variabilní odměna je závislá na dosažených výsledcích, obvykle ji fundraiser dostává ve formě podílu ze získaných prostředků. Variabilní část se tedy liší

v závislosti na výši darů, počtu získaných dárců nebo jiných kritériích (avpo.cz, 04.02. 2024).

Fixní část odměny nebude způsobovat problém, ale vzhledem k tomu, že nemá vazbu ke konkrétní činnosti, bude hrazena z vlastních prostředků organizace. V případě variabilní odměny nastane obtížnější situace. Tato odměna může dosahovat značných hodnot, když se jedná o úspěšné fundraisery. Organizace musí mít promyšleno, z jakých prostředků bude odměnu hradit. Fundraiser žádá o různé formy darů, a to účelové, neúčelové anebo dotace z veřejných zdrojů. Pokud se jedná o účelový dar, nelze z těchto finančních prostředků hradit odměnu fundraisera, v praxi není obvyklé, že to bude smlouva umožňovat. Proto organizace musí odměnu hradit z vlastních zdrojů. Neúčelový dar je určen na veřejně prospěšnou činnost organizace, lze z toho hradit odměnu fundraisera, ale veřejnost to může vnímat jako neetické. V rámci získané dotace z veřejných zdrojů je nutné se zaměřit, zda finanční prostředky nemají být účelově čerpány a není nutné konečné finanční vypořádání dotace (Vít, 2015, str. 120).

Na základě těchto definic je nutné si na začátku spolupráce s fundraiserem sjednat, jakým způsobem, respektive z jakých zdrojů, bude či může být hrazena jeho odměna (avpo.cz, cit. online 20.01. 2024).

Úkoly fundraisera

Organizace by měla výkon fundraisingu nechat na loajálních lidech, o kterých je přesvědčena, že věří v poslání organizace. Fundraiser svou aktivitou vytváří značku organizace. Úkoly fundraisera lze rozdělit do několika kategorií, z nichž jednou z nejdůležitějších je strategický úkol (Šedivý, Medlíková, 2017, str. 79):

- ***Vede spolupracovníky, aby mysleli fundraisingově***

Dalšími úkoly jsou:

- Připravuje plán fundraisingu
- Připravuje rozpočet nákladů na samotný fundraising
- Tipuje jednotlivé zdroje a plánuje jakými metodami je oslovit
- Vymýšlí nové přístupy k oslovení dárců
- Koordinuje jednotlivé fundraisingové aktivity
- Plánuje, připravuje a podílí se na realizaci fundraisingových kampaní a akcí
- Vede databázi dárců

- Vyhledává a oslovuje nové dárcce
- Komunikuje s dárci a pracuje na rozvoji vztahů s nimi
- Reprezentuje organizaci na vybraných akcích
- Odpovídá za vystavení řádných daňových dokladů dárcům
- Podílí se na tvorbě projektů, připravuje a píše žádosti o dotace a granty
- Zajišťuje propagaci

Vedení organizace by mělo stoprocentně podporovat fundraisera a jeho aktivity.

3.3.5 Management fundraisingu

Jak říká Jana Havlenová (Nadace Rodiny Vlčkových), fundraiser je překladatel mezi vnějším světem a organizací. Fundraiser musí být schopen balancovat mezi zájmy dárců a potřebami organizace. K tomu potřebuje jasný systém, strukturu a plán organizace (svetneziskovek.cz, cit. online 04. 02. 2024).

Strategický plán

Před tím, než organizace začne s profesionálním rozvojem fundraisingu, je nutná existence strategického plánu. Nejdříve je potřeba si ujasnit „co chci dělat a kdy“. Poté je možné zjistit „kolik to bude stát“, následně pak „kde je možné tyto zdroje získat“. V případě, že organizace nemá stanové tyto předpoklady, nelze naplánovat rozvoj zdrojů odpovědně a fundraisingové aktivity jsou omezené pouze na shánění peněz, kdekoliv a na co se dá. Mnoho neziskových organizací takto funguje několik let a pak se diví, proč se jim nedaří dosáhnout požadovaných výsledků (Ledvinová, 2014).

Finanční plánování a rozpočet

Získání finančního daru je snazší, pokud má organizace jasnou představu o tom, co potřebuje, oslovuje dárcce ve správný čas, na správném místě a pečlivě vybírá potenciální dárcce motivující formou. Pro to, aby organizace přesně věděla, co bude potřebovat a v jaké výši, slouží podrobný finanční plán a rozpočet. Je důležité znát, které zdroje jsou omezené (vázané na konkrétní účel a čas) a které může organizace využívat v rámci aktuálních potřeb bez omezení. Fundraiser se samotným rozpočtem pracuje každý den. „*Žádosti typu „dejte nám, co nejvíc můžete“ jsou sice časté, ale naprosto neúčinné a většinou potenciální dárcce spíš odradí, než motivují*“ (Ledvinová, 2014, str. 25).

Materiální zázemí pro fundraising

Materiální zázemí hraje důležitou roli v úspěšném fundraisingu. Zahrnuje nejrůznější prostory a vybavení, které lze vhodně využít do fundraisingového plánu a pro rozvoj vlastních příjmů a realizaci kampaní (Ledvinová, 2014).

Lidské zdroje a řízení fundraisingu

„Fundraising patří mezi klíčové činnosti managementu organizace a v systému řízení musí mít náležité místo a prioritu“ (Ledvinová, 2014, str. 26). Fundraiser získává argumenty z aktuální činnosti a musí průběžně informovat dárce. K tomu využívá různé příběhy klientů, aktuální odborné informace apod. Při realizaci fundraisingových kampaní je důležitá spolupráce ostatních pracovníků, jejich přítomnost zvyšuje motivaci k dárcovství. Při psaní projektových žádostí začleňuje fundraiser náplň práce všech zaměstnanců a popisuje činnost, o jakou se jedná. (Ledvinová, 2014)

3.3.6 Strategie a plánování fundraisingu

Nestátní neziskové organizace by měly mít stanovenou strategii a plán fundraisingu, kterou budou sdílet mezi své zaměstnance. Je to potřebné z důvodu úspěšného naplnění její činnosti. Do strategického plánování se NNO pouští tehdy, pokud jsou připraveni se vzniklým plánem cyklicky pracovat a měnit jeho obsah (Vrzáček a kol, 2018).

U neziskových organizacích můžeme pozorovat 5 typů strategií, které znázorňuje Mal Marwickův model (chcipomoci.info, cit. online 05.02. 2024).

Obrázek 2 Mal Marwickův model

Growth	Involvement	Visibility	Efficiency	Stability
Růst	Angažovanost Zapojení dárců	Viditelnost Publicita	Účinnost Efektivita	Stabilita Odolnost

Zdroj: chcipomoci.info, 2024

Tento model může být nástrojem pro každou neziskovou organizaci, která si chce vyjasnit své aktuální priority. Je důležité si uvědomit, že v jednom okamžiku lze efektivně naplňovat pouze jednu strategii, ačkoliv je možné je krátkodobě kombinovat během

přechodných období. Volba strategie je na každé organizaci. Pokud organizace dosáhla např. angažovanosti, může se rozhodnout začít realizovat jinou strategii (chcipomoci.info, 2024).

Strategie individuálního dárcovství

Oslovování nových dárců, motivace a udržení pravidelných dárců patří do celkové fundraisingové strategie organizace a musí vyplývat z analýzy možností a potřeb organizace (Boukal a kol., 2013).

a) Oslovování nových dárců

Při oslovování nových dárců má fundraiser možnost vybrat si z různých forem komunikace přímé nebo nepřímé. Nepřímá komunikace se zabývá oslovováním plošného množství anonymní skupiny adresátů (např. katalogy, elektronické desky). Naopak v přímé komunikaci je adresát konkrétní osoba. Hlavními nástroji přímé komunikace jsou ve formě direct mailing (odlovení mailem nebo dopisem) nebo direct dialogue (přímé oslovení, schůzka). Další nástroj je formou benefiční akce, která bývá skvělou příležitostí k získání nových dárců. Pro tento způsob je důležitý zajímavý program, známa osobnost a dostatečná prezentace dobročinného účelu (neziskovky.cz, cit. online 05.02. 2024).

b) Motivace a udržení pravidelných dárců

„V pyramidě dárců platí tzv. Paretovo pravidlo, které – aplikováno na tento případ – říká, že 80 % dárců v dolní části pyramidy přinese 20 % z celkové částky darů a 20 % dárců v horní části pyramidy přinese 80 % z celkové částky darů“ (Boukal a kol., 2013, str. 85). Potřeba je pracovat i s dolní částí pyramidy, kde je nutné vynaložit velké úsilí, protože se zde vyskytují pravidelní a významní dárci důležití pro organizaci (Šedivý, Medlíková, 2012). Nejlepší způsob motivace pro většinu individuálních dárců je vděk, proto je nutné za dar a podporu poděkovat. S dárci organizace musí udržovat pravidelný kontakt, informovat o výsledcích organizace, zasílat newslettery a pozvánky na budoucí akce. Fundraiser by měl ale dávat pozor, aby tato komunikace nebyla prováděna moc často a tím dárce nezahlcoval. *„Pro motivaci dárce k posunu pyramidou vzhůru je tedy žádoucí navázat s ním osobní kontakt a pracovat na vztahu s ním, k čemuž dávají skvělou příležitost například benefiční akce“* (Boukal a kol, 2013, str. 85).

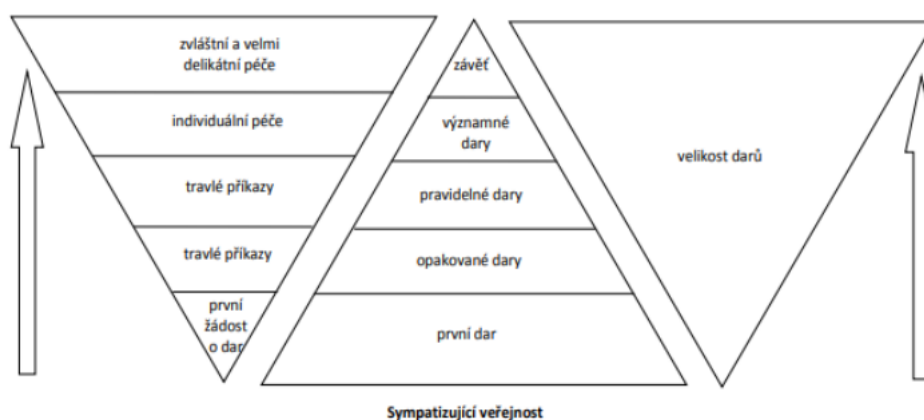
Příkladem pro motivaci a udržení dárců je tzv. Klub přátel NNO, který je nabízen pravidelným a významným dárcům. Členství v klubu přátel přináší mnoho výhod a příležitostí pro dárece, jako je např. součást komunity, informace, komu a jak dar pomohl, zasílání zpravodajů, pozvánky, automatické zasílání potvrzení o daru atd. (klubpratel.cz, cit. online 05.02. 2024).

c) Dělení individuálních dárců

Individuální dárece lze rozložit do několika skupin, které souvisí s četností a velikostí darů. Toto rozdělení znázorňuje tzv. dárcovská pyramida (viz. obrázek č. 2). Na základě této pyramidy volí fundraiser metodu při komunikaci, motivaci a péči o něj.

Skupina sympatizující veřejnosti obsahuje první dárece, kteří bývají povětšinou oslovováni formou sbírky nebo direct mailingu. Pro nejvyšší zájem organizace je pak první dárece motivovat, aby se stali pravidelnými dárci. Fundraiser těmto dárcům nabízí možnost trvalého příkazu z účtu dárece. Oslovení dárců nemusí být pouze provedeno přímo od fundraisera, ale třeba také od ředitele organizace, člena správní rady nebo z řad zaměstnanců. Trvalé partnerství organizace buduje s významnými dárci, které přináší vyšší pocit sounáležitosti s organizací (Boukal a kol., 2013).

Obrázek 3 Dárcovská pyramida



Zdroj: Boukal a kol., 2013

Do strategie individuálního dárcovství se řadí také oslovování individuálních dárců, tento způsob je již uveden v kapitole 3.3.2. *Metody fundraisingu.*

Strategie firemního fundraisingu

Pro neziskové organizace je firemní dárcovství klíčovým zdrojem, z tohoto důvodu se s nimi snaží navázat spolupráci a dlouhodobě ji udržovat. Důležitým zdrojem je porozumění cílům firmy, které slouží jako základ pro rozvoj osobního přístupu vedení nestátních neziskových organizací k manažerům firmy. Při oslovování podniků je nutné znát jejich motivy, které vedou ke spolupráci (Boukal a kol., 2013).

Důležitým momentem oslovení firem je výběr jejího způsobu. Hlavní metodou jsou plánované schůzky fundraisera s manažery podniku, na nichž je nezisková organizace představena a nabídnuta spolupráce. Při přímém oslovování není vhodné žádat o finance nebo jinou formu podpory konkrétně, ale je ideální manažery samotné nechat navrhnout spolupráci (Boukal a kol., 2013).

Po úvodním setkání s manažerem následně fundraiser zasílá formou mailu nebo osobního dopisu poděkování za zájem a rozvinutí navrhnuté spolupráce. Následně si fundraiser vytváří firemní databázi (Boukal a kol., 2013).

3.3.7 Úspěšný fundraising

Každá nezisková organizace usiluje o to, aby byl její fundraising úspěšný. Pro to musí organizace vynaložit spoustu úsilí, ale musí se zbavit bloků, které mohou její snahu ohrozit. Mezi tyto bloky patří (Alan Clayton „The Great Fundraising Report“, 15.02. 2024):

- Interní kulturní konflikt – není správně sestaveno poslání a vize organizace, špatná komunikace a prezentace, nejsou dostupné informace o organizaci atd.
- Nízká sebedůvěra (strach) – lidé v organizaci nevěří poslání a cílům, projevuje se strach z neúspěchu
- Krátkodobé uvažování – organizace nemá stanovenou dlouhodobou strategii a pouze tzv. přežívá v krátkodobém uvažování, nepouští se do rizika
- Podinvestování – nedostatek financí, odborných pracovníků, nedostatečné vybavení atd.
- Motivace a výkon – mezi vedením a zaměstnanci neexistuje motivace pro vykonávání kvalitních činností
- Kompromis – v neziskové organizaci nefunguje kompromis v rozhodování, jak nejlépe využít dostupné prostředky

A z nich úplně největšími jsou (Alan Clayton „The Great Fundraising Report“, 15.02.2024):

- Preintelektualizování – příliš mnoho analyzování a plánování a tím odříznutí od reality, nezabývá se pak skutečnou činností
- Přehlížení emocí – nedostatečná péče o duševní zdraví zaměstnanců a ignorování emocí klientů
- Neziskový narcismus – odklonění od poslání a zaměření se na cíle v zájmu vedení
- Není shodné porozumění brandu – neúspěšný marketing a fundraising, poškozená reputace
- Strach z kritiky – vyhýbání se novým nápadům z důvodu existence rizika, strach z poškození jména organizace

4 Vlastní práce

Tato část diplomové práce se věnuje empirickému šetření, které bylo provedeno s cílem zanalyzovat management fundraisingu v neziskových organizacích v České republice. První podkapitola je věnována analýze dotazníkového šetření, která zkoumá management fundraisingu v neziskových organizacích. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsou následně stanovené hypotézy, které zkoumají závislost mezi vybranými vztahy. Druhá podkapitola je zaměřena na konkrétní neziskovou organizaci, kde je provedena podrobná analýza fundraisingu a vztahu k managementu.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno pro respondenty působící v neziskových organizacích, kteří jsou zaměřeni na vedení, oblast finanční a fundraising. Šíření dotazníku bylo rozesílané pomocí komunikačního kanálu „e-mail“. Kontakty na zaměstnance neziskových organizací byly získané z osobního adresátu neziskové organizace, ve kterém autorka působí. Dále pomocí evidence asociace poskytovatelů sociálních služeb, asociace veřejně prospěšných organizací a dalších veřejně dostupných adresátů.

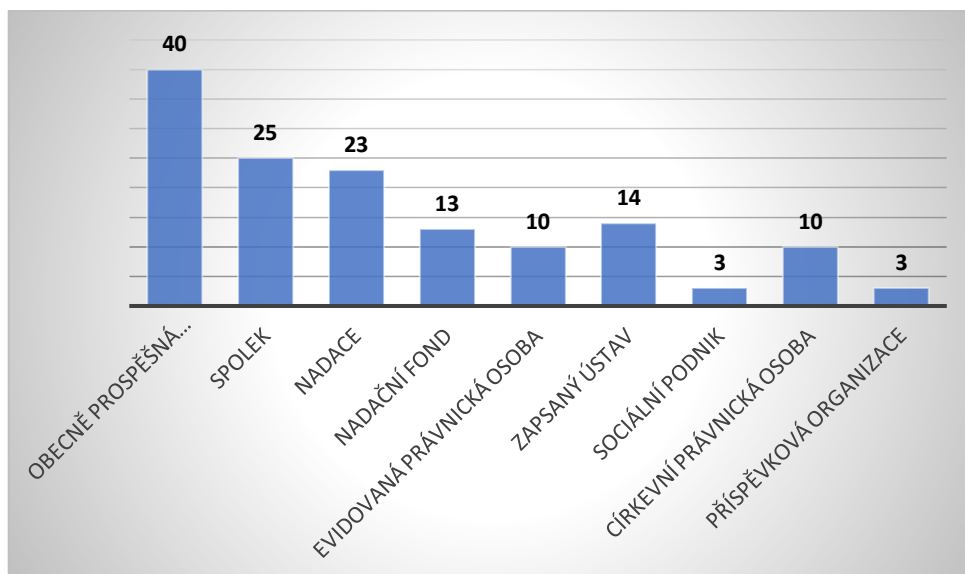
Dotazník byl složen z 20 otázek, rozdělené jako uzavřené nebo multiple choice. Byl rozčleněn na dva sektory. Výzkum nejdříve zkoumal typ neziskové organizace, počet zaměstnanců, rok založení a zdroje příjmů. Pokud fundraising neziskové organizace využívají, formulář respondenty přesměřoval na druhou část. Ta se zabývala konkrétně managementem fundraisingu v neziskové organizaci.

4.1.1 Analýza dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zasláno 888 osobám, kteří působí v neziskových organizacích, z toho odpovědělo 140 respondentů.

První otázka mapuje zastoupení jednotlivých typů neziskových organizací mezi respondenty. Největší počet respondentů (40) představují obecně prospěšné společnosti. 25 uvedlo, že vystupují jako spolek. 23 respondentů představuje zastoupení v nadacích a 13 zase nadační fondy. Dále evidovaná právnická osoba (10) a pouze 3 jsou sociální podniky. Posledním zastoupením jsou typy, které nebyly uvedeny v odpovědích. Mezi ně patří církevní právnické osoby (10), zapsaný ústav (14) a příspěvkové organizace (3).

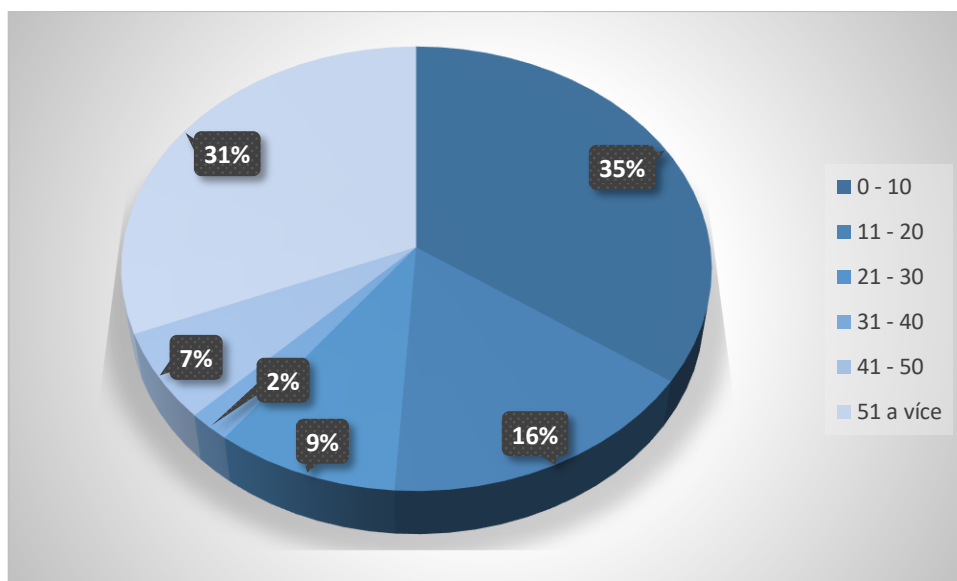
Graf 2 V jakém typu organizace pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka se zaměřuje na počet zaměstnanců v organizacích. Tato otázka je přínosná pro zjištění velikosti daných neziskových organizací mezi respondenty. Nejvíce označení je v kategorii 0-10 (35 %). Na druhém místě s 31 % je počet zaměstnanců 51 a více. Kategorie 11-20 představuje 16 % zastoupení. Dále pak 21-30 zaměstnanců (9 %), 41-50 zaměstnanců (7 %) a nejméně 31 – 40 zaměstnanců (2 %).

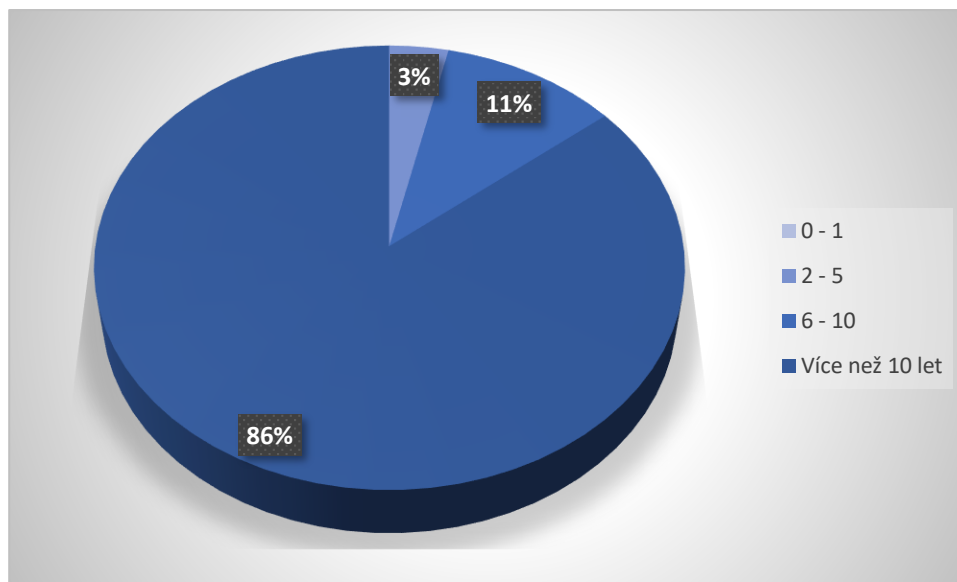
Graf 3 Kolik má vaše organizace zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci zjištění délky fungování neziskových organizací, nejvíce z nich označilo více než 10 let (86 %). Dále 6-10 let (11 %), 2-5 let (3 %) a 0-1 rok neodpověděl žádný z dotazovaných.

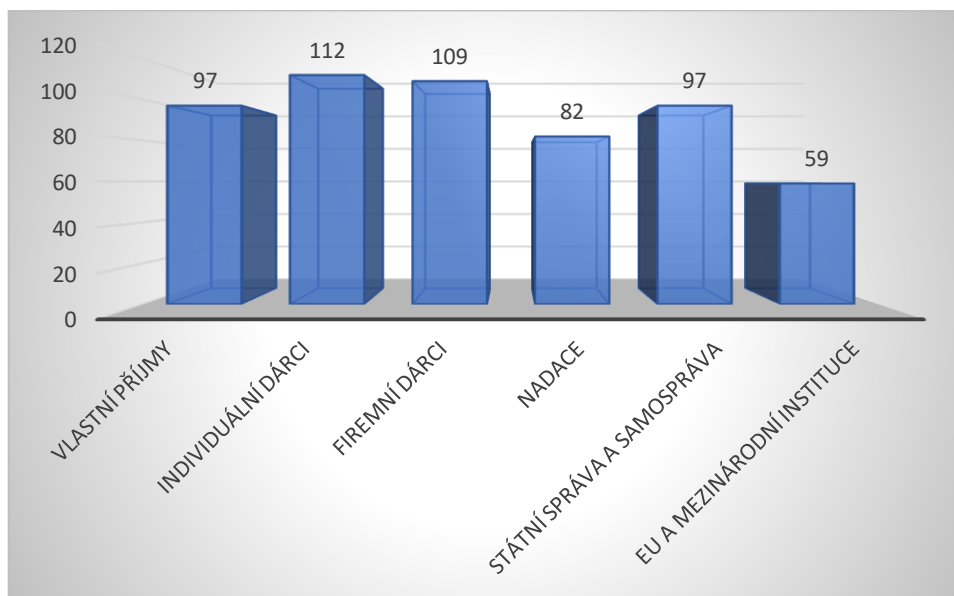
Graf 4 Jak dlouho vaše organizace funguje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou z jakých zdrojů nejvíce příjmy pochází bylo zjišťováno z jakých finančních zdrojů nejvíce neziskové organizace čerpají a tím financují svojí obecně prospěšnou činnost. Příjmy organizace nejčastěji pochází od individuálních (112) a firemních (109) dárců. Poté příjmy ze státní správy a samosprávy (97) a vlastní příjmy (97) představují stejné zastoupení. Příjmy z nadací (82), EU a mezinárodní instituce (59).

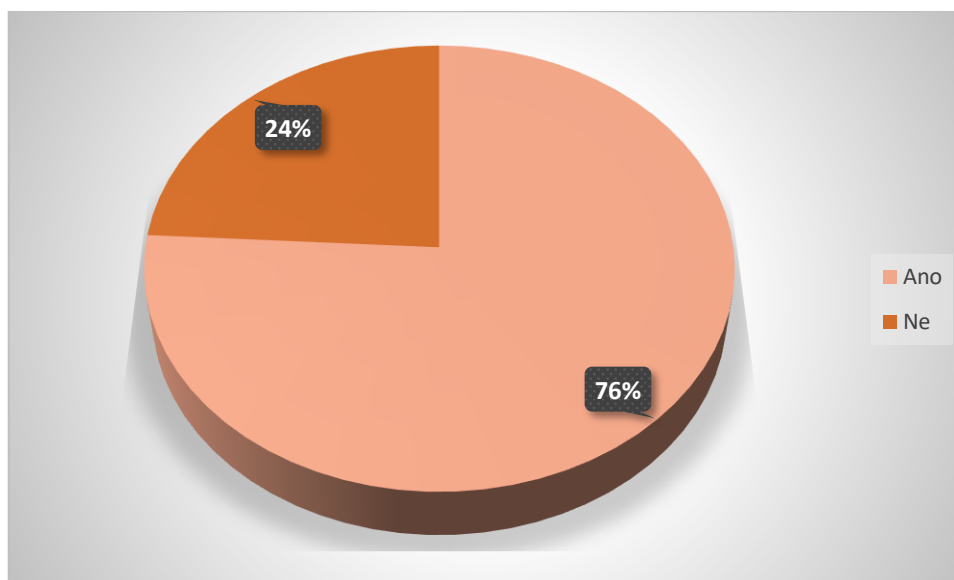
Graf 5 Z jakých zdrojů pochází příjmy Vaší organizace?



Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že převážná většina dotazovaných neziskových organizací se fundraisingu věnuje (76 %). Vyskytují se však organizace, které fundraising vůbec neřeší (24 %).

Graf 6 Využíváte ve vaší organizaci fundraising?

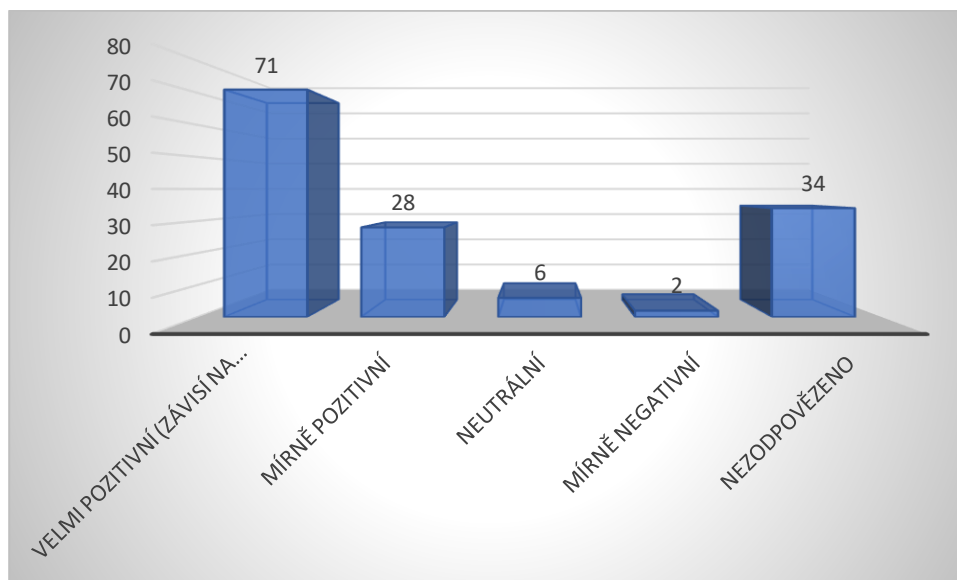


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění, zda je fundraising pro dotazované organizace přínosný představuje graf č. 7. Většina respondentů považuje fundraising za velmi pozitivní, kdy na něm závisí existence organizace (71). Dále pak postoj mírně pozitivní (28), neutrální (6) a mírně

negativní (2). Žádných z respondentů nepovažuje fundraising za absolutně nepotřebný. 34 dotazovaných nezodpovědělo.

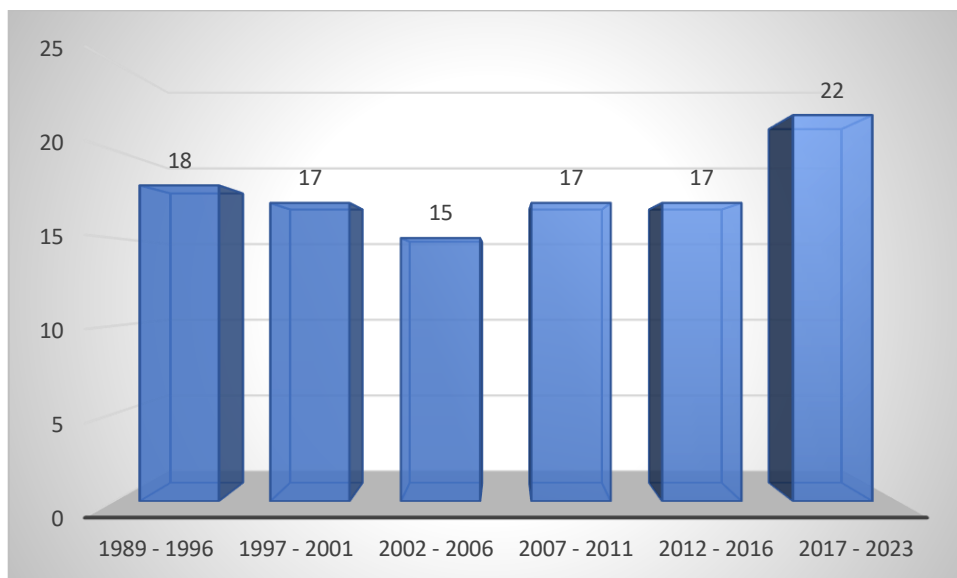
Graf 7 Jaký je váš postoj k fundraisingu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Neziskové organizace, které se zúčastnily výzkumu, zavedly fundraising v různou dobu. Z odpovědí je patrné, že jsou jejich počty vyrovnané a každá kategorie obsahuje dostatečný počet zástupců. Fundraising v České republice se začal rozvíjet v roce 1989. Ze začátku tento trend neměl prudký rozvoj (mkcr.cz, online 01.03.2024). Největší rozvoj mezi dotazovanými respondenty je v letech 2017-2023 (22). Dále pak 1989-1996 (18), 1997-2001 (17), 2007-2011 (17) a 2012-2016 (17) měly shodný počet respondentů. 15 dotazovaných řeší fundraising od roku 2002-2006.

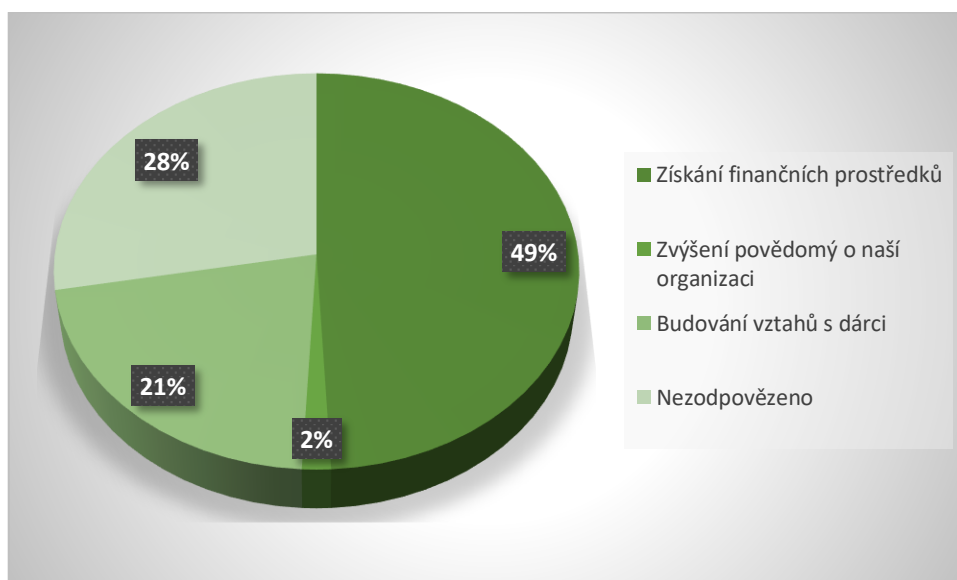
Graf 8 V jakém roce začala Vaše organizace řešit fundraising?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nadpoloviční většina má za hlavní cíl fundraisingu získávání finančních prostředků (49 %). 21 % má jako hlavní cíl budování vztahů s dárci a zvýšení povědomí o naší organizaci (2 %). Zbylých 28 % respondentů neodpovědělo.

Graf 9 Jaké jsou vaše hlavní cíle při fundraisingu?

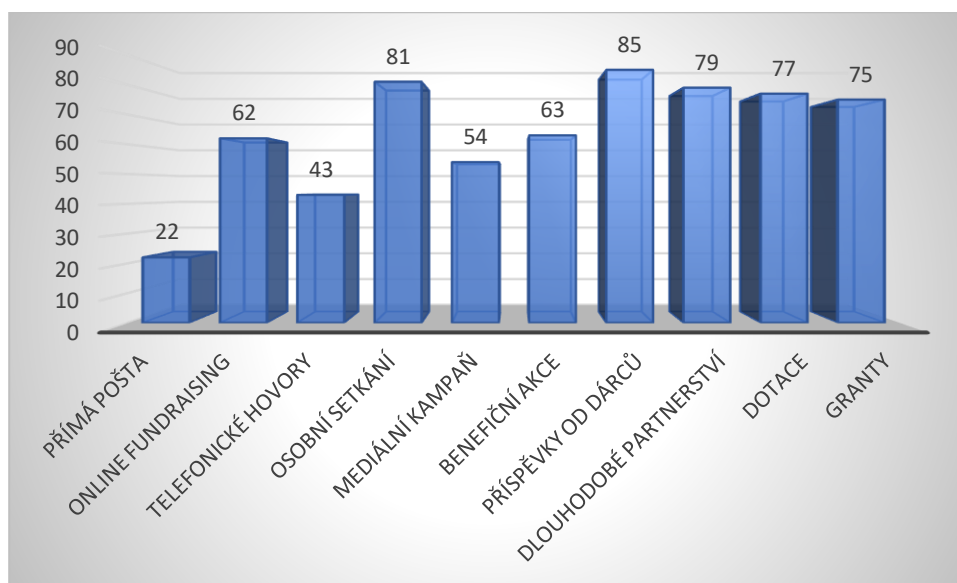


Zdroj: Vlastní zpracování

Fundraising představuje několik metod v jeho používání. Nejvíce využívanou metodou, kterou respondenti využívají jsou příspěvky od uživatelů (85) a osobní setkání (81). Velký počet dotazovaných organizací také používají dlouhodobé partnerství (79),

dotace (77) a granty (75). Poměrně hojně využívaná metoda jsou také benefiční akce (63) a online fundraising (62). Hned za nimi je mediální kampaň (54) a telefonické hovory (43). Minimum neziskových organizací se pak věnuje přímé poště (22). Malý počet organizací uvedlo zůvěř jako metodu fundraisingu (8).

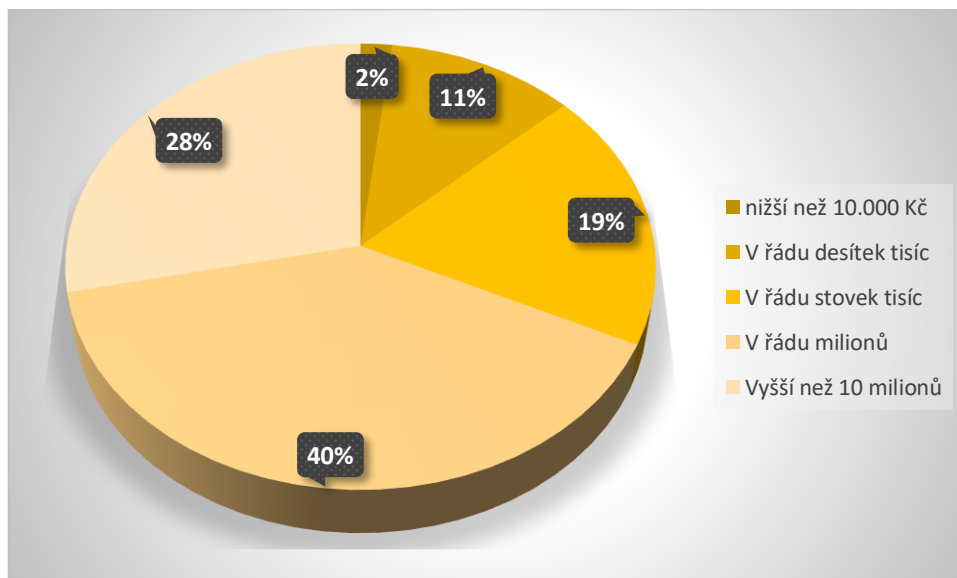
Graf 10 Jaké metody fundraisingu používáte nejčastěji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče částky, kterou se neziskovým organizacím podaří získat za rok pomocí fundraisingových aktivit, tak na prvním místě se jedná v řádu milionů (40 %), následně částka vyšší než 10 milionů (28 %). Dále poté částka v řádu stovek tisíc (19 %), částka v řádu desítek tisíc (11 %) a zbývajících 2 % respondentů získají částku nižší než 10.000 Kč.

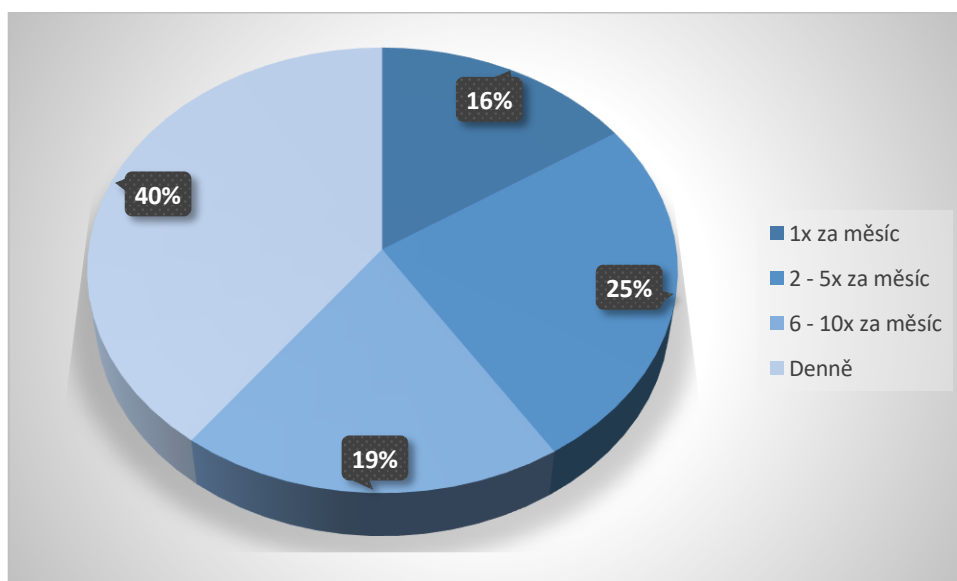
Graf 11 Jakou částku (v Kč) se Vaší organizací podaří fundraisingovými aktivitami získat za rok?



Zdroj: Vlastní zpracování

Neziskové organizace provádí fundraisingové aktivity nejčastěji denně (40 %), jelikož je potřeba se neustále snažit získávat podporu, aby organizace mohla fungovat. Dále pak četnost aktivit provádí 2-5x za měsíc (25 %), 6-10x za měsíc (19 %) a 16 % dotazovaných jen 1x za měsíc.

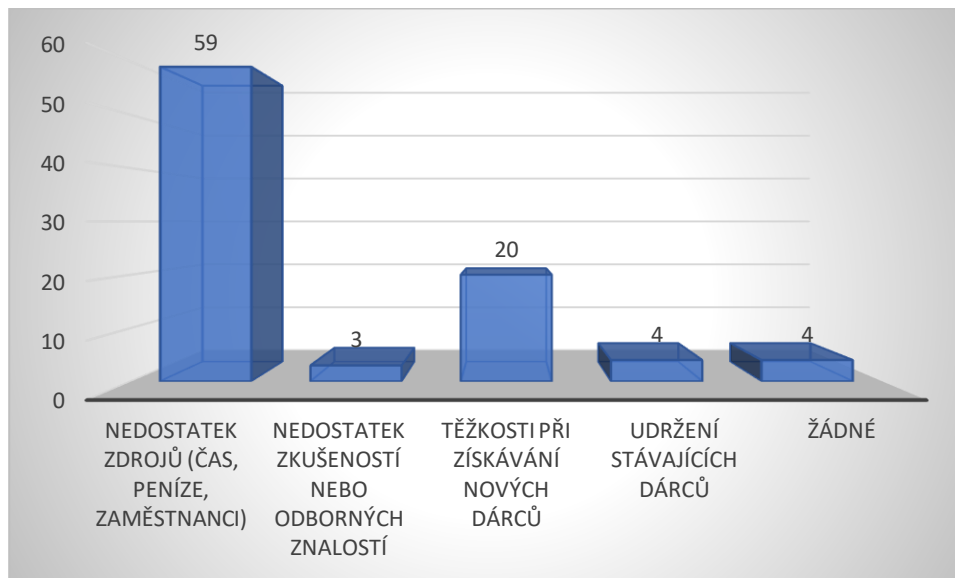
Graf 12 Jak často provádíte fundraisingové aktivity?



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvoj fundraisingu obnáší i několik překážek, na které je nutné se zaměřit a snažit se tyto nedostatky překonat. Většina dotazovaných (59) bere jako největší překážku nedostatek zdrojů (čas, peníze, zaměstnanci). Dále těžkosti při získávání nových dárců (20), udržení stávajících dárců (4) a nedostatek zkušeností nebo odborných znalostí (3). Zbylí 4 respondenti uvedli, že žádné překážky ve fundraisingu nemají.

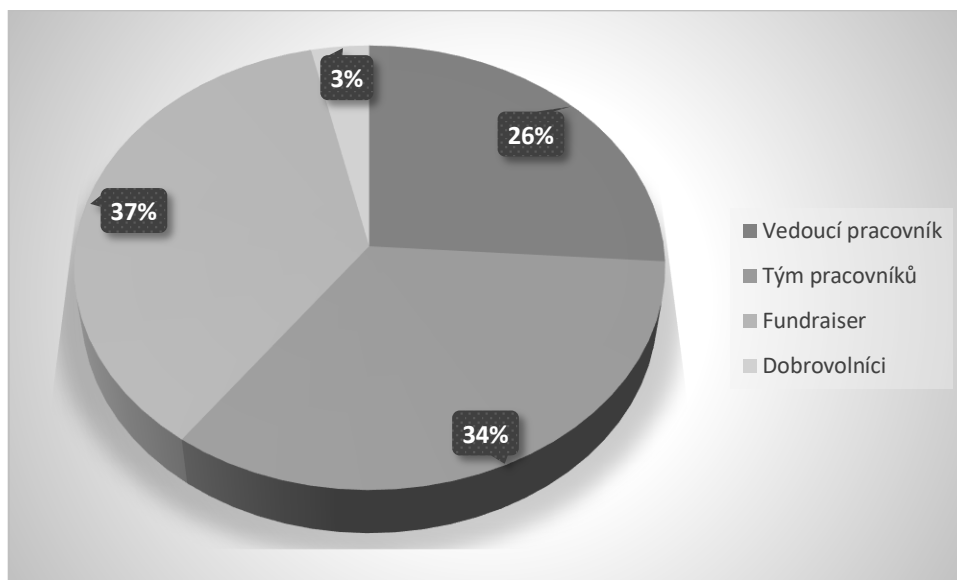
Graf 13 Jaké překážky existují v rozvíjení fundraisingu ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Fundraisingové aktivity může provádět i zaměstnanec, který není fundraiser, záleží na velikosti organizace. Větší část respondentů přesto uvedla, že v organizaci působí fundraiser (37 %). Poté se fundraisingem zabývá tým pracovníků (34 %) a vedoucí pracovník (26 %). Minimálně se jím zabývají dobrovolníci (3 %).

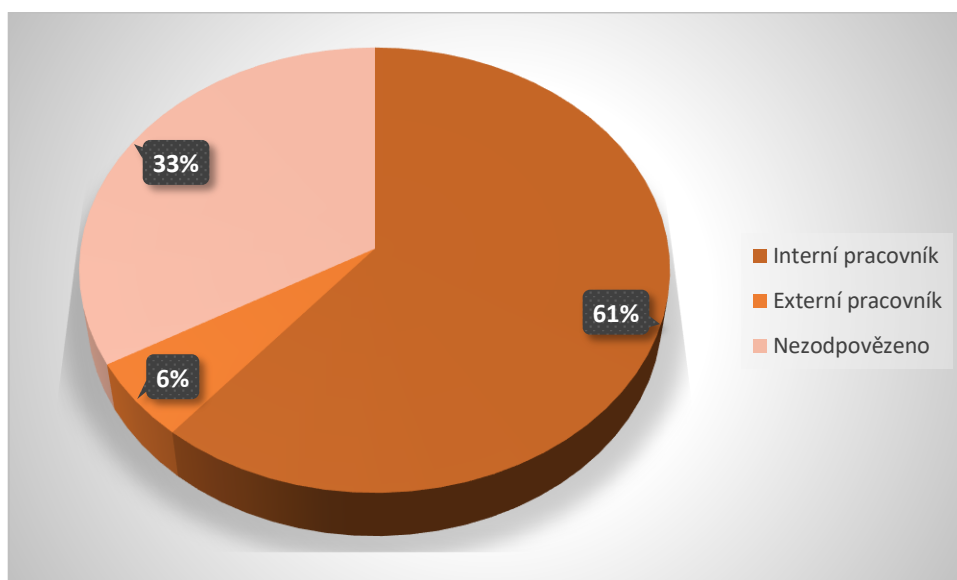
Graf 14 Kdo se ve Vaší organizaci zabývá fundraisingem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina dotazovaných organizací zaměstnává fundraisera jako interního pracovníka, tedy zaměstnance, který v organizaci přímo působí. Jako externího pracovníka využívá pouze 6 % organizací. Zbýlých 33 % na otázku nezodpovědělo.

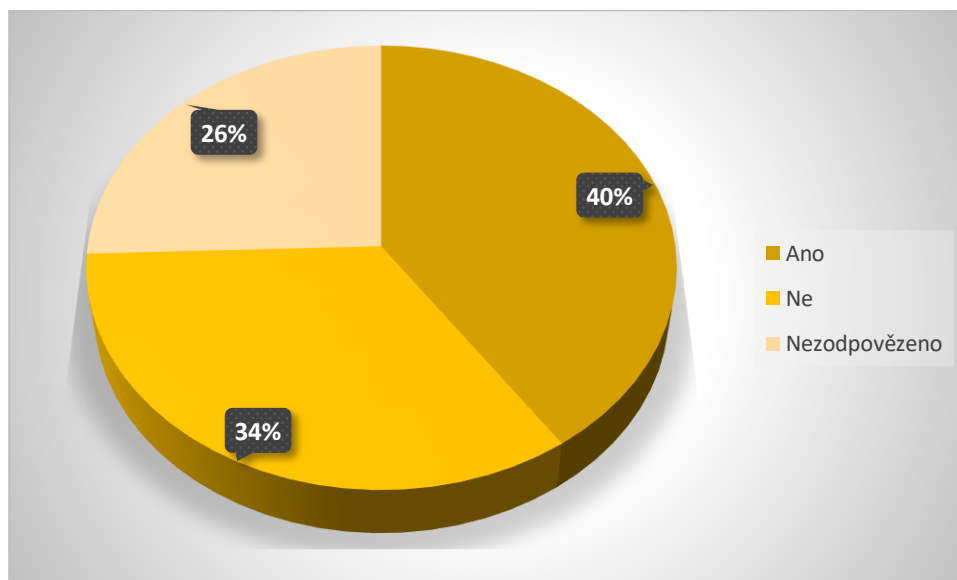
Graf 15 Pokud je v organizaci fundraiser, je zaměstnán jako



Zdroj: Vlastní zpracování

Fundraisingový plán úzce souvisí s managementem. Zpracovaný plán má 40 % respondentů a 34 % fundraisingový plán nemá. 26 % neodpovědělo.

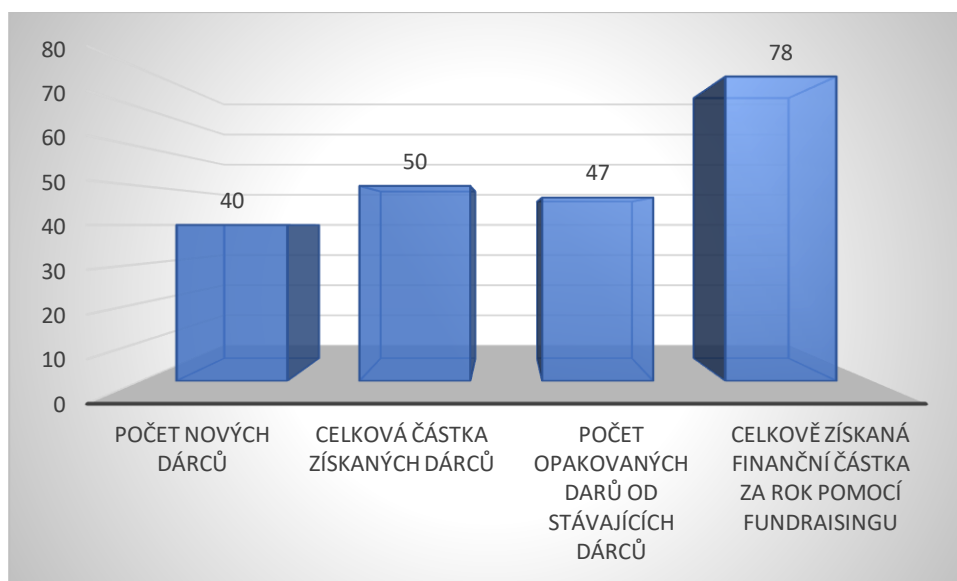
Graf 16 Má Vaše organizace zpracovaný fundraisingový plán?



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení úspěšnosti fundraisingu je důležité, aby organizace měla přehled o tom, zda se jí daří aktivity provádět. Nejvíce úspěšnost měří díky celkově získané finanční částky za rok pomocí fundraisingu (78). Dále celkové částky získaných dárců (50), počtu opakovaných darů od stávajících dárců (47), počtu nových dárců (40). Zbylí respondenti uvedli, že úspěšnost měří pomocí všech výše uvedených kritériích, hodnoty hmotných darů, počtu dobrovolnických aktivit nebo finančního zajištění aktivit organizace.

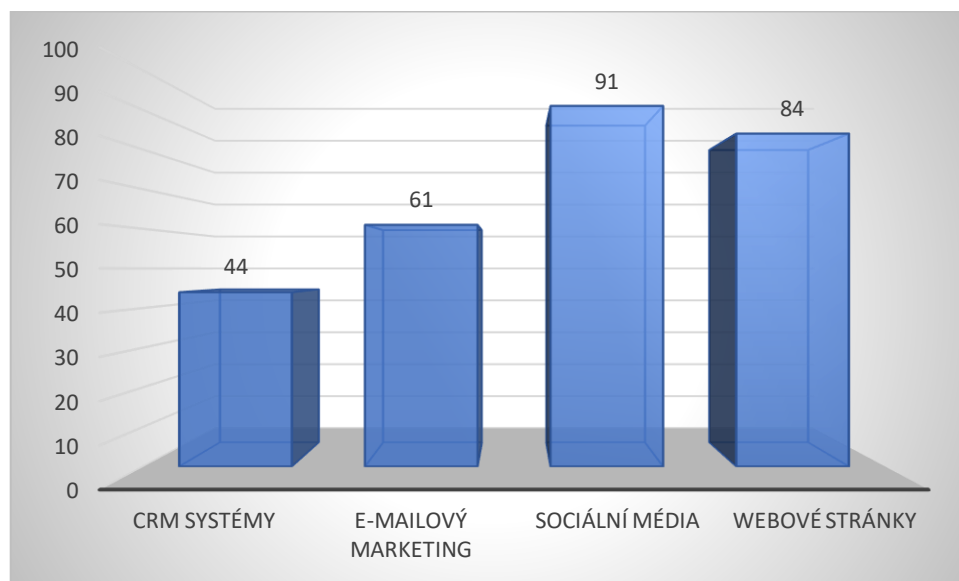
Graf 17 Jak hodnotíte úspěšnost vašich fundraisingových aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

K podpoře fundraisingových aktivit dotazovaní respondenti využívají sociální média (91), v závěsu jsou hned webové stránky (84). Dále pak větší počet využívá e-mailový marketing (61). Menší část používá CRM systém (44), což je nový nástroj pro usnadnění fundraisingových aktivit. V poslední řadě jsou pro organizace také důležité osobní setkání, telefundraising a akce.

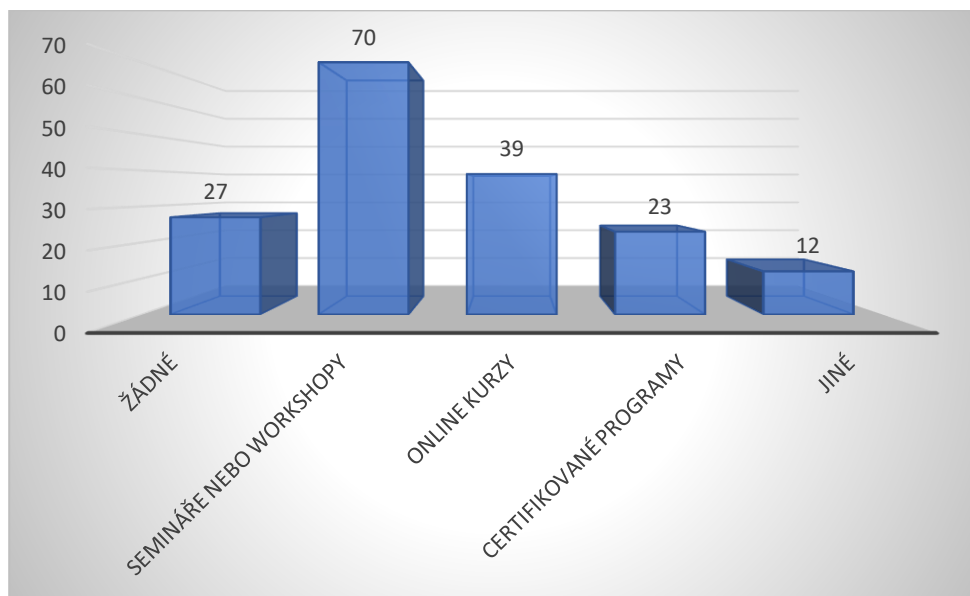
Graf 18 Jaké nástroje nebo technologie používáte k podpoře fundraisingových aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti fundraisingu je několik možností, jak rozvíjet dovednosti. Nejvíce se vzdělávají pomocí seminářů nebo workshopů (70). Následně pak online kurzy (39), certifikované programy (23). Velmi cenné jsou také sdílené zkušenosti ostatních fundraiserů (12). Žádné absolvované školení nebo vzdělávání neproběhlo u 27 dotazovaných organizací.

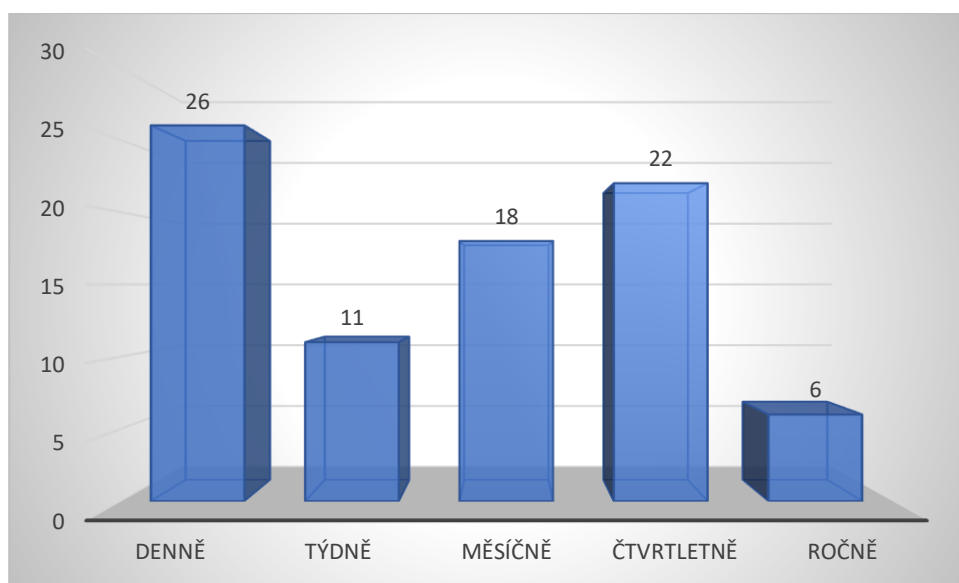
Graf 19 Jaké školení nebo vzdělávání jste absolvoval/a v oblasti fundraisingu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace s dárci probíhá v různých četnostech, dle zkušenosti organizací záleží na nastavení. Nejvíce dotazovaných komunikuje s dárci denně (26). Další velká část odpověděla, že komunikují s dárci čtvrtletně (22). Dále je pak komunikace prováděna měsíčně (18), týdně (11) a ročně (6). Zbylých 23 respondentů uvedlo, že s dárci nekomunikují vůbec nebo záleží na intenzitě daru. Někteří komunikují pouze prostřednictvím zaslání potvrzení o daru.

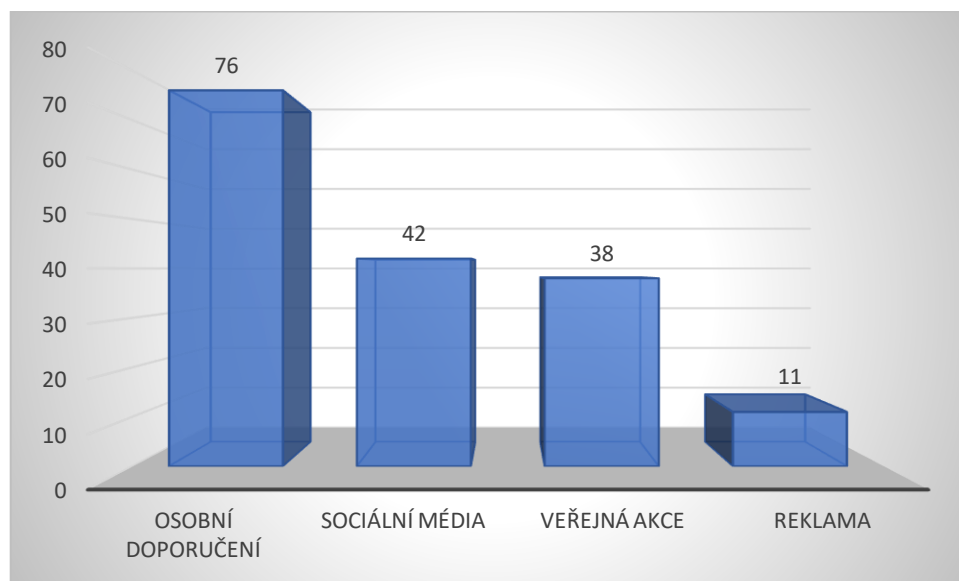
Graf 20 Jak často komunikujete se svými dárci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejúčinnější způsoby při získávání nových dárců je nejvíce osobní doporučení (76). Podobný výzkumný vzorek je u sociálních médií (42) a na veřejných akcích (38). Nejméně poté pomocí reklamy (11). Zbýlá část uvedla způsob získávání nových dárců pomocí telefundraisingu, dárcovských kampaní, direct mailem, aktivním vyhledáváním a příležitostmi.

Graf 21 Jaké jsou Vaše nejučinnější způsoby získávání nových dárců?



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 140 respondentů, kteří působí v neziskových organizacích. Ze získaných odpovědí plyne, že z celkového počtu respondentů nejvíce zastávají obecně prospěšné společnosti (40). 76 % respondentů využívá fundraisingové aktivity. Největší část finančních zdrojů pochází od individuálních dárců (112). Z celkového počtu respondentů 49 % se zaměřuje v rámci fundraisingových aktivit na získání finančních prostředků. Nejvyužívanější metodou mezi respondenty jsou příspěvky od dárců (85). Za rok se fundraisingovými aktivitami podaří neziskovým organizacím získat finanční prostředky v řádech milionů (40 %). Za neúspěšnější jsou pokládáni ti, kteří fundraisingové aktivity provádí na denní bázi (40 %). Fundraising obnáší několik překážek, mezi největšími je nedostatek finančních zdrojů, absence fundraisera a časová náročnost, zde odpovědělo 59 respondentů. V oslovených neziskových organizacích se nejvíce fundraisingem zabývá právě fundraiser a tým pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že větší část

dotazovaných (40 %) má sestavený fundraisingový plán. Nejvyužívanějším nástrojem pro fundraisingové aktivity jsou sociální média (91). V oblasti fundraisingu v rámci vzdělávání absolvují převážně semináře nebo workshopy (70).

4.1.2 Analýza vztahu mezi vybranými faktory

Výzkumné otázky z dotazníkového šetření byly následně formulovány ve formě hypotéz a zjištěn vztah mezi vybranými faktory. Zkoumají závislost mezi vztahy, které byly vybrány podle důležitosti využívání fundraisingu. Cílem této kapitoly je odpovědět na otázky: Existuje souvislost mezi četností FR metod vůči sestavenému FR plánu? Jakou roli při četnosti využití FR metod hrají získané finanční prostředky? Je ovlivněn typ pracovní pozice zabývající se fundraisingem velikostí organizace? Existuje rozdíl mezi velikostí organizace a typem fundraisera v organizaci? Ovlivňuje typ pracovní pozice zabývající se fundraisingem výši získaných finančních prostředků?

H0: Neexistuje závislost mezi četností využívání FR metod vůči sestavenému FR plánu.

H1: Existuje závislost mezi četností využívání FR metod vůči sestavenému FR plánu.

H0: Neexistuje závislost mezi četností využívaných FR metod a výši získaných finančních prostředků.

H1: Existuje závislost mezi četností využívaných FR metod a výši získaných finančních prostředků.

H0: Neexistuje závislost mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem.

H1: Existuje závislost mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem.

H0: Neexistuje závislost mezi velikostí organizace a pozicí fundraisera v organizaci.

H1: Existuje závislost mezi velikostí organizace a pozicí fundraisera v organizaci.

H0: Neexistuje závislost mezi výši získaných prostředků a typem pracovní pozice.

H1: Existuje závislost mezi výši získaných prostředků a typem pracovní pozice.

Testování závislosti mezi četností fundraisingových metod a sestaveného FR plánu

V dotazníku byla zjišťována četnost využitých metod a zda organizace mají stanovený fundraisingový plán. Získaná data jsou uvedena v kontingenční tabulce, kde je následně zjišťována závislost mezi vybranými faktory. Hladina významnosti je stanovena na 5 %.

H0: Neexistuje závislost mezi četností využívání FR metod vůči sestavenému FR plánu.

H1: Existuje závislost mezi četností využívání FR metod vůči sestavenému FR plánu.

Tabulka 1 Test závislosti mezi četností fundraisingových metod a sestaveného FR plánu

FR plán/ Počet metod	0 - 6 metod	7 a více metod	Celkem
Mají FR plán	23	35	58
Nemají FR plán	31	17	48
Celkem	54	52	106

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro volbu správného testu je potřeba nejprve vypočítat očekávané četnosti.

Tabulka 2 Očekávané četnosti

FR plán/ Počet metod	0 - 6 metod	7 a více metod
Mají FR plán	29,55	28,45
Nemají FR plán	24,45	23,55

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\chi^2 = 6,53$$

$$\chi^2 \alpha (1) = 3,84$$

$$\chi^2 > \chi^2 \alpha (1) \Rightarrow H_0 \text{ zamítáme na hladině významnosti alfa ve prospěch H1}$$

Pro zjištění síly závislosti lze využít Pearsonův koeficient kontigence.

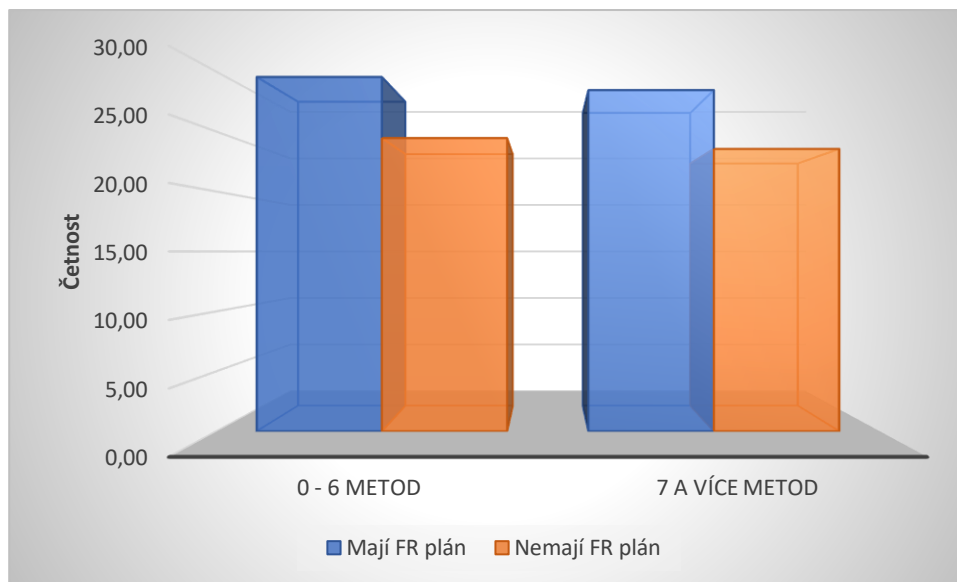
$$C = 0,24$$

Podle Pearsonova koeficientu nabývá závislost velmi slabých vazeb.

Mezi četností využívaných metod a zavedení fundraisingového plánu na 5 % hladině významnosti existuje závislost.

Z výsledku této hypotézy plyne, že větší část organizací, které mají sestavený fundraisingový plán využívají více fundraisingových metod. Organizace, které FR plán sestavený nemají využívají méně FR metod.

Graf 22 Počet používaných FR metod ve vztahu k FR plánu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě testování závislosti mezi četností fundraisingových metod vůči sestavenému fundraisingovému plánu, byl sestaven přehledný graf.

Testování závislosti mezi četností fundraisingových metod a výší získaných finančních prostředků.

Dále byla v dotazníkovém šetření zjišťována výše získaných finančních prostředků za rok pomocí fundraisingu. Tato hypotéza se zabývá vztahem mezi získanými finančními prostředky a četností využívaných metod. Získaná data jsou uvedena v kontingenční tabulce a zjištěna závislost mezi vybranými znaky. Hladina významnosti je stanovena na 5 % hladině významnosti. Následně jsou data znázorněna v přehledném shlukovém grafu.

H0: Neexistuje závislost mezi četností využívaných FR metod a výší získaných finančních prostředků.

H1: Existuje závislost mezi četností využívaných FR metod a výší získaných finančních prostředků.

Tabulka 3 Test závislosti mezi získanými finančními prostředky a četností využitých metod

Finanční prostředky/ Počet metod	0-6 metod	7 a více metod	Celkem
v řádu desítek tisíc	11	3	14
v řádu stovek tisíc	8	12	20
v řádu milionů	34	38	72
Celkem	53	53	106

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně pro volbu správného testu je nutné nejdříve vypočítat očekávané četnosti.

Tabulka 4 Očekávané četnosti

Finanční prostředky/ Počet metod	0-6 metod	7 a více metod
v řádu desítek tisíc	7,00	7,00
v řádu stovek tisíc	10,00	10,00
v řádu milionů	36,00	36,00

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\chi^2 = 5,59$$

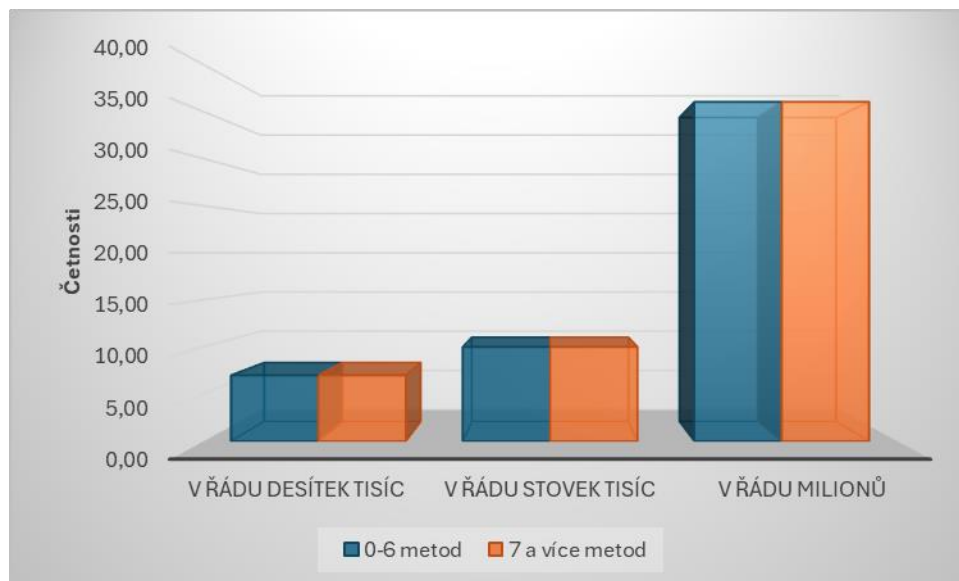
$$\chi^2 \alpha (2) = 5,99$$

$$\chi^2 < \chi^2 \alpha (2) \Rightarrow \text{nezamítáme } H_0 \text{ na hladině významnosti alfa}$$

Mezi získanými finančními prostředky za rok a četností využitých metod neexistuje závislost.

Vypočítaná hodnota je menší než kritická hodnota, což bylo zjištěno na základě výpočtu pomocí Chí-kvadrát testu. Z tohoto hlediska přijímáme nulovou hypotézu, která tvrdí, že mezi měřenými faktory neexistuje závislost. Výše získaných finančních prostředků za rok pomocí fundraisingu nehraje roli v četnosti používaných fundraisingových metod.

Graf 23 Výše získaných finančních prostředků v závislosti na četnosti využívaných metod



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 23 přehledně znázorňuje závislost mezi četností využívaných metod a výši získaných prostředků.

Testování závislosti mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem

Další vztah se zabývá závislostí mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingovými aktivitami. Získaná data jsou znázorněna v kontingenční tabulce, kde je zjištěna závislost mezi vybranými znaky. Hladina významnosti je znovu zvolena na 5 % hladině významnosti.

H0: Neexistuje závislost mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem.

H1: Existuje závislost mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem.

Tabulka 5 Testování závislosti mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem

Velikost podniku/Typ pracovní pozice	Fundraiser	Tým pracovníků	Vedoucí pracovník	Celkem
Malý podnik (pod 10 zaměstnanců)	6	4	17	27
Střední podnik (11-40 zaměstnanců)	11	12	9	32
Velký podnik (41 a více zaměstnanců)	21	27	4	52
Celkem	38	43	30	111

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro volbu správného testu byly vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 6 Očekávané četnosti

Velikost podniku/ Typ pracovní pozice	Fundraiser	Tým pracovníků	Vedoucí pracovník
Malý podnik (pod 10 zaměstnanců)	9,24	10,46	7,30
Střední podnik (11-40 zaměstnanců)	10,95	12,40	8,65
Velký podnik (41 a více zaměstnanců)	17,80	20,14	14,05

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\chi^2 = 45,12$$

$$\chi^2 \alpha (4) = 9,49$$

$$\chi^2 > \chi^2 \alpha (4) \Rightarrow \text{zamítáme } H_0 \text{ na hladině významnosti alfa ve prospěch } H_1$$

Pomocí Pearsonova koeficientu kontingence lze zjistit závislost.

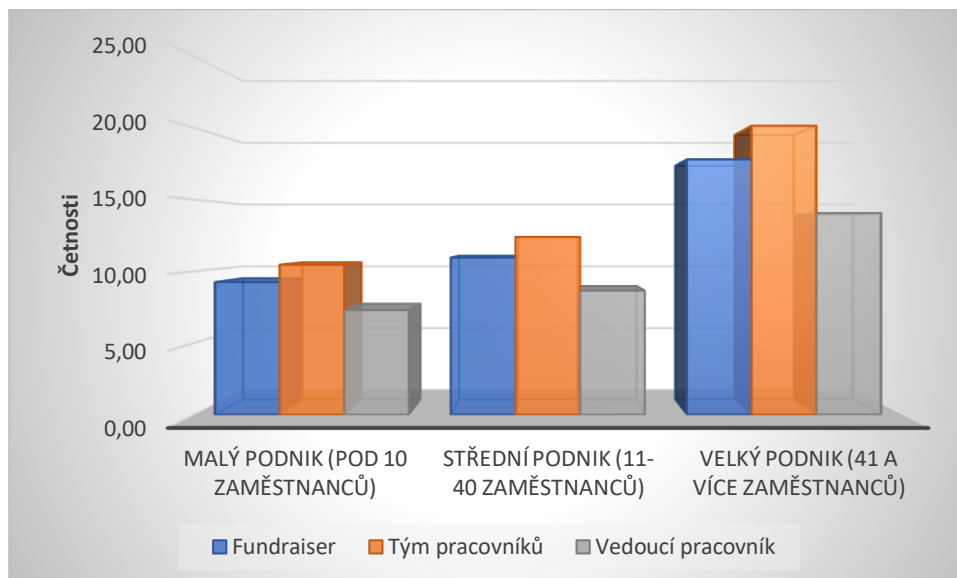
$$C = 0,54$$

Podle Pearsonova koeficientu kontingence nabývá závislost středních hodnot.

Na základě výpočtu pomocí Chí-kvadrát testu lze vyvodit, že kritická hodnota je menší než vypočítaná hodnota. V tomto případě přijímáme alternativní hypotézu, která potvrzuje závislost mezi zkoumanými znaky.

Typ pracovní pozice, která se fundraisingovými aktivitami zabývá je závislá na velikosti organizace. V menších organizacích většinou nefiguruje pozice fundraisera, spíše se fundraisingem zabývají vedoucí pracovníci nebo tým pracovníků.

Graf 24 Velikost organizace v závislosti na typu pracovní pozice zabývající se fundraisingem



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě získaných četností byl vytvořen graf, který přehledně znázorňuje závislost mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice, která se fundraisingovými aktivitami zabývá.

Test závislosti mezi velikostí organizace a formou fundraisera v organizaci

Vybranými znaky je velikost organizace v závislosti na formě fundraisera. Získaná data jsou uvedena v kontingenční tabulce a zjištěna závislost mezi těmito faktory. Hladina významnosti je udržena na 5 %.

H0: Neexistuje závislost mezi velikostí organizace a pozicí fundraisera v organizaci.

H1: Existuje závislost mezi velikostí organizace a pozicí fundraisera v organizaci.

Tabulka 7 Testování závislosti mezi velikostí organizace a formě fundraisera v organizaci

Velikost organizace/Typ fundraisera	Interní	Externí	Celkem
Malé podniky (pod 10 zaměstnanců)	17	5	22
Střední podniky (11 - 40 zaměstnanců)	13	14	27
Velké podniky (41 a více zaměstnanců)	44	1	45
Celkem	74	20	94

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výběr správného testu jsou vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 8 Očekávané četnosti

Velikost organizace/Typ fundraisera	Interní	Externí
Malé podniky (pod 10 zaměstnanců)	17,32	4,68
Střední podniky (11 - 40 zaměstnanců)	21,26	5,74
Velké podniky (41 a více zaměstnanců)	35,43	9,57

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\chi^2 = 24,87$$

$$\chi^2 \alpha (2) = 5,99$$

$\chi^2 > \chi^2 \alpha (2) \Rightarrow$ zamítáme H_0 na hladině významnosti alfa ve prospěch H_1

Síla závislosti je zjištěna pomocí Pearsonova koeficientu kontingence.

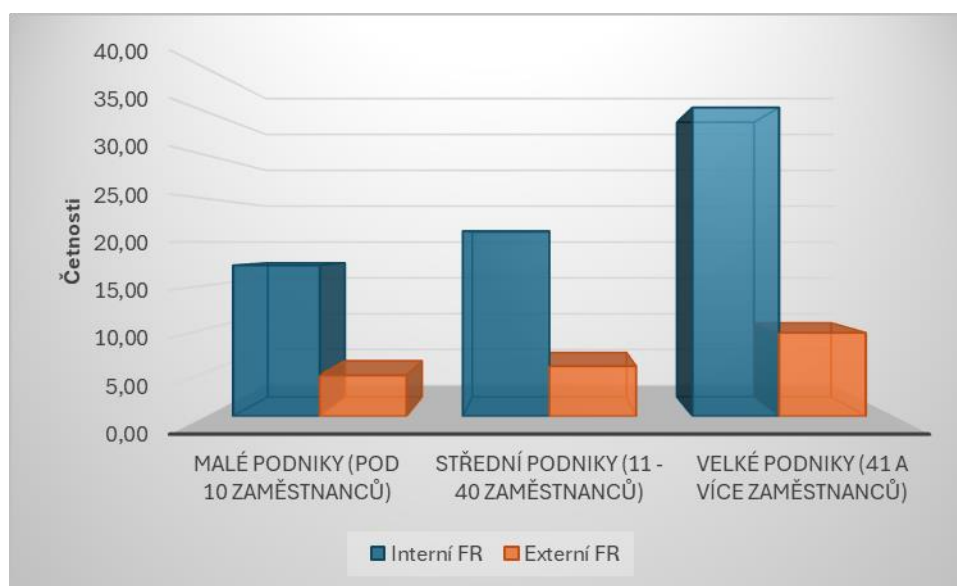
$$C = 0,46$$

Síla závislosti nabývá středních hodnot.

Mezi velikostí podniku a formě fundraisera existuje závislost na 5 % hladině významnosti.

Neziskové organizace volí převážně interní formu fundraisera. Externí fundraiser se nejvíce nachází ve velkých neziskových organizacích. Menší neziskové organizace raději zaměstnávají fundraisera interně.

Graf 25 Velikost organizace v závislosti na pozici fundraisera v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedený graf přehledně znázorňuje závislost mezi formou fundraisera působícím v organizaci a velikostí organizace.

Testování závislosti mezi typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem a výší získaných finančních prostředků.

Z dotazníkového šetření byla vybrána data o typu pracovní pozice zabývající se fundraisingovými aktivitami a výší získaných finančních prostředků. Data jsou uvedena v kontingenční tabulce a zjišťována závislost mezi vybranými znaky. Hladina významnosti je určena na 5 %.

H0: Neexistuje závislost mezi výší získaných prostředků a typem pracovní pozice.

H1: Existuje závislost mezi výší získaných prostředků a typem pracovní pozice.

Tabulka 9 Testování závislosti mezi výší finančních prostředků a pozicí zabývající se fundraisingem

Výše finančních prostředků/ Pracovní pozice	Fundraiser	Tým pracovníků	Vedoucí pracovník	Celkem
v řádu desítek tisíc	3	6	7	16
v řádu stovek tisíc	11	6	5	22
v řádu milionů	25	33	16	74
Celkem	39	45	28	112

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výběr správného testu jsou následně vypočítané četnosti.

Tabulka 10 Očekávané četnosti

Výše finančních prostředků/ Pracovní pozice	Fundraiser	Tým pracovníků	Vedoucí pracovník
v řádu desítek tisíc	5,57	6,43	4,00
v řádu stovek tisíc	7,66	8,84	5,50
v řádu milionů	25,77	29,73	18,50

Zdroj: Vlastní zpracování

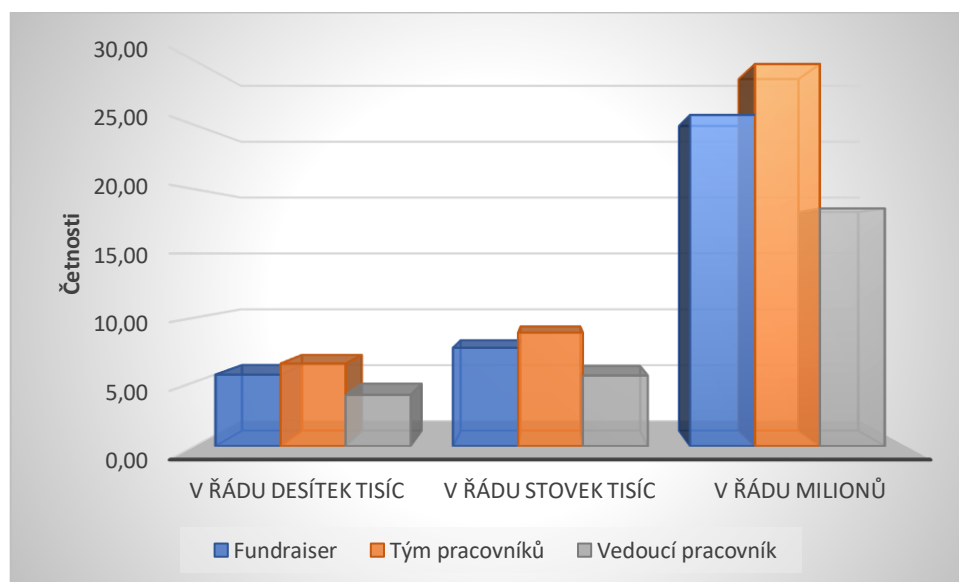
$$\chi^2 = 6,59$$

$$\chi^2 \alpha (4) = 9,49$$

$\chi^2 > \chi^2 \alpha (4) \Rightarrow$ nezamítáme H_0 na hladině významnosti alfa

Z testu vyplývá, že neexistuje závislost mezi vybranými znaky na 5 % hladině významnosti. Výše získaných finančních prostředků není závislá na pracovní pozici, která se fundraisingem zabývá.

Graf 26 Výše finančních prostředků v závislosti na typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě získaných výsledků je uveden přehledný shlukový graf, který znázorňuje nezávislost mezi získanými finančními prostředky za celý rok a pozicí, která se zabývala fundraisingovými aktivitami.

4.1.3 Shrnutí výsledků

Na základě sestavených otázek bylo zodpovězeno pomocí zjištění závislosti mezi vybranými vztahy. Ze získaných výsledků nám plyne, že existuje souvislost mezi četností FR metod vůči sestavenému FR plánu. Četnost využívání fundraisingových metod nehraje roli ve výši získaných finančních prostředků. Typ pracovní pozice, která se věnuje fundraisingovým aktivitám je ovlivněna velikostí organizace. Velikost organizace ovlivňuje, jaký typ fundraisera využívá. Výše získaných finančních prostředků není ovlivněna typem pracovní pozice, která se fundraisingovým aktivitám věnuje.

4.2 Domácí hospic

Pro výzkumnou část jsem si vybrala neziskovou organizaci, kterou je Domácí hospic xy. Tuto organizaci jsem si vybrala z toho důvodu, že v ní působím již od roku 2020 na pozici projektového a nadačního fundraisera. Všechny použítá data jsou čerpána z interních zdrojů a také z veřejného rejstříku.

Domácí hospic byl založen v roce 2013, jeho právní subjektivita je obecně prospěšná společnost. Organizace se potýkala s finanční krizí, kterou představovaly dluhy u státní instituce. Z toho důvodu byl v roce 2016 změněn ředitel organizace, a tím se také začala aktivně poskytovat činnost.

4.2.1 Poslání Domácího hospice

Posláním této neziskové organizace je poskytování hospicové péče, odlehčovacích služeb, odborného sociálního poradenství a půjčovny kompenzačních pomůcek.

Hospicová péče nabízí specializovanou a odbornou péči o pacienta v terminálním stádiu onemocnění, tzv. těm kterým byla ukončena kurativní léčba a chtějí dožít doma v kruhu svých blízkých. Tato péče je zaměřena na aplikaci paliativní péče se snahou minimalizovat nežádoucí projevy závažných onemocnění. Vzhledem k tomu, že se jedná o terénní formu poskytování služby, tak všeobecné sestry a lékaři dojíždí k pacientům do domácího prostředí.

Odlehčovací služby jsou prováděny v domácím prostředí klienta po určitou denní dobu, dle individuálních potřeb klienta a rodiny. V rámci služby je snaha o setrvání klienta v domácím prostředí a zároveň podpora jejich blízkým, kteří o ně pečují. Cílovou skupinou jsou nemocní lidé se sníženou soběstačností z důvodu věku nebo vážného onemocnění. Do domácností klientů dojíždí asistentky odlehčovacích služeb a poskytují jim základní

činnosti, jako je např. přímá obslužná péče (péče o vlastní osobu, péče o hygienu), stravování nebo pomoc při obstarávání osobních záležitostí.

V rámci odborného sociálního poradenství sociální pracovnice poskytuje psychosociální podporu klientům/pacientům a jejich rodinám pro zvládnutí nelehkých situacích. Poradna je určena pro těžce nemocné a jejich blízké, kteří tuto pomoc potřebují nebo se na ní chtějí připravit.

Cílem půjčovny kompenzačních pomůcek je podpořit péči o blízké v domácím prostředí a nabídnout jim možnost zapůjčení kompenzačních pomůcek. Vedoucí služby je v kontaktu se žadateli o zapůjčení a dále má na starosti fakturaci. Servisní technik zajišťuje údržbu kompenzačních pomůcek, jejich montáž/demontáž a dovoz do domácností. O zapůjčení pomůcek může žádat veřejnost, ale přednostně jsou určeny pro klienty/pacienty, které organizace eviduje v péči. Půjčovna nabízí např. polohovací postele, toaletní křesla, invalidní vozíky, chodítka, infuzní stojany, oxygenerátory kyslíku a další.

4.2.2 Organizační struktura

Dozorčí rada dohlíží na činnost správní rady a ředitele. Schvaluje strategické dokumenty a kontroluje hospodaření organizace. Dozorčí rada byla složena z nezávislých členů.

Správní rada řídí chod Domácího hospice. Je složena z odborníků, kteří poskytují řediteli organizace vhodné nápady pro rozvoj organizace.

Ředitel organizace má na starosti každodenní chod organizace. Řídí zaměstnance a koordinuje jejich práci.

Dále je organizační struktura rozdělena dle typu služby. Každou službu zastávají zaměstnanci, kteří mají potřebné kompetence k plnění daných úseků.

V odborném sociálním poradenství působí vedoucí poradny, která zajišťuje řízení této služby. Pod ní je sociální pracovnice, ta má na starosti klienty/pacienty a jejich rodiny, kterým poskytuje psychosociální podporu.

Odlehčovací služby řídí vedoucí a koordinuje práci asistentkám odlehčovacích služeb. V organizaci působí dvě asistentky odlehčovacích služeb na hlavní pracovní poměr a jedna na dohodu o provedení práce.

Hospicovou péči zajišťuje garant paliativní péče, který v organizaci působí na dohodu o provedení práce. Pod ním působí dva lékaři též na dohodu o provedení práce. Zajišťují příjem pacienta, nastavení paliativní medicíny a v rámci vizity navštěvují pacienta

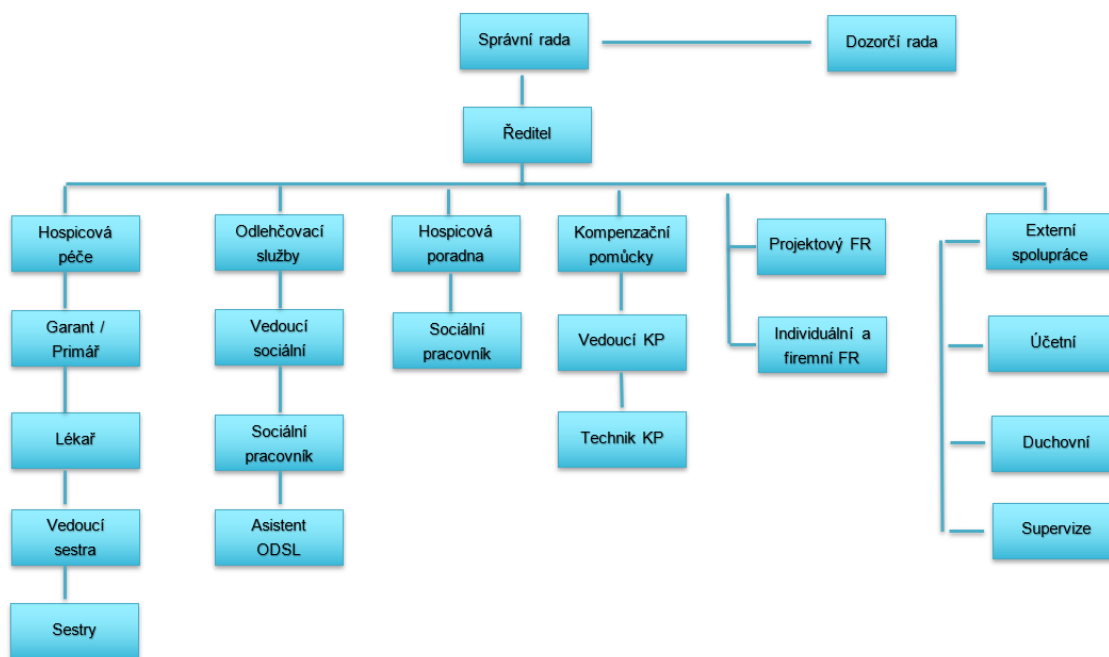
v domácím prostředí. Dále v hospicové péči působí vedoucí všeobecná sestra na DPP, která má na starosti agendu a koordinaci práce ostatních sester. Dvě všeobecné sestry působí v organizaci na hlavní pracovní poměr, ty pravidelně dojíždí do domácností pacientů a poskytují jim komplexní zdravotní péči. Zbýlých osm sester jsou v organizaci na dohodu o provedení práce a zajišťují tzv. pohotovostní služby, kdy jsou pacientům a rodinám k dispozici 24/7.

V půjčově kompenzačních pomůcek působí vedoucí služby na hlavní pracovní poměr a servisní technik.

Další úsek představují dva fundraiseri, kteří jsou pod přímým vedením ředitelky organizace. Projektový fundraiser působí na poloviční úvazek a individuální a firemní fundraiser je v organizaci zaměstnán na plný úvazek.

Poslední úsek je zaměřen na externí spolupráci s účetní firmou, duchovním a supervizorkou.

Obrázek 4 Organizační struktura



Zdroj: interní zdroj organizace

4.2.3 Fundraising v neziskové organizaci

Vzhledem k tématu diplomové práce se podrobněji budu zabývat pozicí fundraiserů a managementem, který na ně působí. Nejdříve bude popsána historie fundraisingu organizace a poté současný stav.

V roce 2016 byly provedeny zásadní změny ve funkcích ředitelů. Vzhledem k tomu, že se organizace potýkala ve finanční krizi. Z toho důvodu současná ředitelka organizace aktivovala krizový plán, který vedl primárně k oddlužení organizace a následně znovu obnovení činnosti a aktivit poslání společnosti.

Vedení společnosti muselo zastávat několik pozic a k tomu i zpracovávat fundraisingové aktivity. Využíváno bylo pouze pár fundraisingových metod, a to dotace a granty.

Ředitelka strategickými kroky postupně budovala tým jednotlivých služeb. Z počátku byla organizační struktura založená na postu ředitele, pod ředitelem byla zdravotní sestra, lékař, sociální pracovník, a to vše pouze v dohodových úvazcích. Řízení a vedení organizace využívalo zejména zdroje dobrovolnické práce s minimem placených dohod. Přes nedostatečné finanční zdroje se organizace rozvíjela.

V roce 2020 jsem nastoupila do organizace pouze na dohodu o provedení práce a měla na starosti získávání finančních prostředků pomocí dotací a grantů, včetně jejich finančního vypořádání. Po analýze FR metod a nastavení dalších aktivit pro získávání finanční podpory byla přijata do organizace další fundraiserka, která měla z počátku na starosti propagaci organizace prostřednictvím sociálních sítí.

V roce 2023 jsem získala možnost pracovat na poloviční úvazek. V organizaci zastávám pozici projektového a nadačního fundraisera. Druhá fundraiserka začala působit na plný úvazek a zastává pozici individuálního a firemního fundraisera a marketing/PR.

V současné době se v organizaci využívá několik metod pro získání finanční podpory, a to dotace, granty, příspěvky od individuálních a firemních dárců, osobní setkání, online fundraising, benefiční akce a telefonické hovory, ale využívají se také zdroje kontaktů odborných společností jako jsou APSS, AVPO, fórum mobilních hospiců a grantový diář.

Fundraisingové aktivity jsou konzultovány jak s vedením společnosti, tak s týmem pracovníků. Všichni zaměstnanci se podílí na fundraisingu různým způsobem. Fundraiseri se snaží generovat zejména finanční a nefinanční prostředky. Tým pracovníků se podílí na získávání nefinančních prostředků, např. nábytek, dárky pro zaměstnance a další výhody pro organizaci.

Úspěšné fundraisingové aktivity představují granty, dotace, benefiční a charitativní akce. V roce 2023 byla pořádána charitativní akce „Společně až do konce“, která organizaci přinesla jak propagační podporu, tak finanční v řádech desítek tisíc korun.

4.2.3.1 Projektový fundraiser

Projektový fundraiser má na starosti dotace a granty, které jsou důležitou součástí financování organizace. Práci zastává hlavně v sídle společnosti. Činností je hledáním vyhlášených dotačních a grantových výzev. Ze strategického plánování se zavádí FR plán, který určuje fundraisingové aktivity pro finanční podporu organizace. Začátkem každého roku je nejdříve sestavován rozpočtový plán na základě nových potřeb rozvoje organizace. Tento plán sestavuje projektový fundraiser spolu s ředitelkou organizace. Pomocí sestaveného rozpočtového plánu musí fundraiser hledat vhodné grantové či dotační výzvy. Tyto výzvy se konzultují s vedením společnosti a jsou podrobně dohodnuty položky nákladů. Úkolem projektového fundraisera je sestavit žádost dle vyhlášených pravidel a strukturovat rozpočet projektu. Celý zpracovaný projekt je před odesláním konzultován s vedením. V případě, že je projekt schválen fundraiser dohlíží na celé administraci projektu, včetně jeho čerpání, závěrečných zpráv a vyúčtování.

4.2.3.2 Individuální a firemní fundraiser

Individuální a firemní fundraiser má na starosti oslovování a získávání finančních prostředků od dárců. Pro úspěšnost jeho činností využívá online fundraising, osobní setkání, telefundraising a benefiční akce. Do roku 2024 tato pozice nedisponovala propracovaným systémem řízení. Jednalo se o oslovování náhodně vybraných firemních subjektů, u kterých úspěšnost nebyla vždy uspokojivá. Platforma individuálních dárců se budovala primárně z klientů a rodin, kterým byla poskytnuta péče. V organizaci nebyl zaveden žádný systém kontroly FR aktivit, které směřovaly k získávání finančních prostředků.

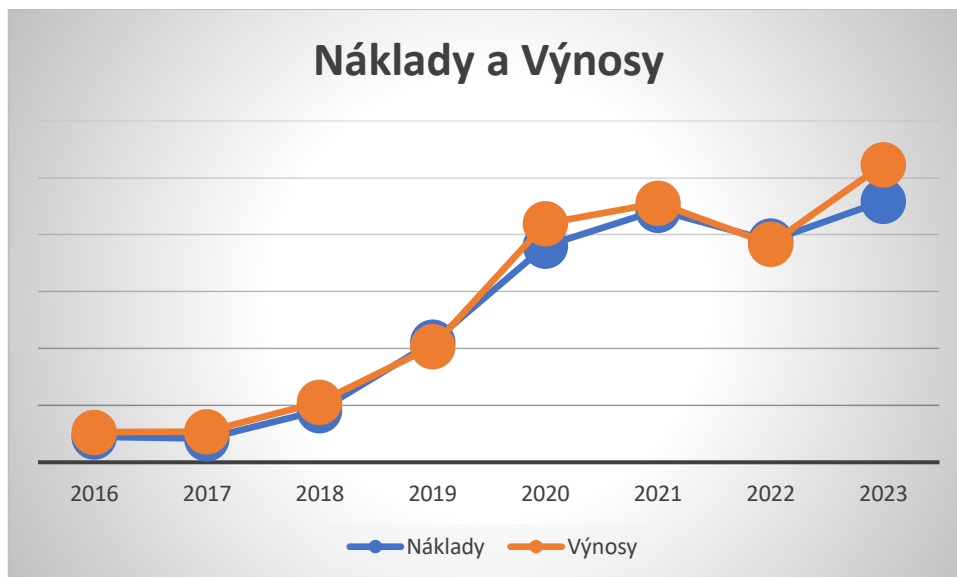
V tomto segmentu chyběl nástroj efektivity pro správné zavedení fundraisingových metod. Vedení dlouhodobě hledalo užitečné způsoby kontroly ve vztahu k vyšší produktivitě.

Částečným zaměřením uvedené pozice je také propagace organizace, v oblasti marketingu.

4.2.3.3 Situace Domácího hospice

Na základě dat z výročních zpráv a interních zdrojů byly vytvořené grafy, které znázorňují růst Domácího hospice.

Graf 27 Náklady a Výnosy



Zdroj: vlastní zpracování z účetních uzávěrek

Předešlý graf představuje informaci o růstu nákladů a výnosů Domácího hospice. V letech 2016 byly provedeny zásadní změny ve vedení společnosti. Mezi roky 2016 a 2017 je nepatrný růst, vzhledem k tomu, že se organizace potýkala s finanční krizí, kterou zapříčinilo předešlé vedení. V dalších letech organizace postupně rozvíjela hospicový tým a poskytované služby. V roce 2018 vzrostly náklady o 504.000 Kč a výnosy o 511.000 Kč. Do hospicového týmu byla přijata sociální pracovníce a zvýšily se úvazky stávajících zaměstnanců. Roky 2019 až 2021 byly v hospici velmi produktivní a stále se rozvíjel pracovní tým a služby. Zvýšily se počty zaměstnanců v daných službách. V roce 2020 se do hospicového týmu přidaly dvě fundraiserky. V roce 2022 byl zaznamenán propad v nákladech a výnosech, který byl způsoben pozdějším projevem pandemie Covid-19. Z hlediska ekonomického vývoje v roce 2022 se enormně zdražovalo a narostla inflace (15,1 %). Z důsledku toho organizace získávala méně zdrojů na financování. Jejím krizovým plánem bylo snižování úvazků, tak aby byla schopna udržet a ufinancovat její provozní náklady. Překmáním této krize se v roce 2023 podařilo získat o cca 2 mil. Kč více a opět organizace měla možnost růst. Navýšily se úvazky a přijali noví pracovníci.

Graf 28 Zdroje finančních prostředků



Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů organizace

V uvedeném grafu jsou data až od roku 2018, z důvodu, chybějících konkrétních dat v uplynulých letech. Finanční zdroje, které jsou nezbytné pro fungování organizace představují několik oblastí. V roce 2018 představovaly největší objem individuální a firemní dárci. V roce 2019 se do fundraisingových metod zavedly žádosti o finanční podporu zasílané obcím. V tomto roce fundraisingové aktivity stále provádělo pouze vedení společnosti. Objem těchto finančních prostředků pak nejvíce představují právě podpora obcí ve výši 745.700 Kč. V roce 2020 organizace vstoupila do sítě sociálních služeb Středočeského kraje, což znamenalo velkou dotační podporu pro organizaci. Vzhledem k tomu, že jsem nastoupila v roce 2020 na pozici projektového a nadačního fundraisera, tak se i v dalších letech zvýšil obnos finančních prostředků získaných z nadací. Individuální a firemní fundraiser se projevil také již v roce 2020, kde je vidět patrný růst finančních prostředků od firemních dárců. Největší růst je znát v roce 2023, kdy vedení důsledně rozdělilo náplň práce jednotlivých fundraiserů a metody byly nastavené metody, kterým se fundraising začal zabývat.

5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola pojednává o návrzích, které mohou zlepšit účinnost fundraisingu a jeho řízení v neziskových organizacích. Na začátku je uvedeno shrnutí výzkumu v managementu fundraisingu a dále jsou zpracována samotná doporučení.

5.1 Shrnutí výsledků výzkumu

První podkapitola je zaměřena na shrnutí výsledků z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili respondenti působící v neziskových organizacích. Další kapitola pojednává o shrnutí výsledků z analýzy vybrané neziskové organizace.

5.1.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V současné době je fundraising nezbytnou součástí aktivit neziskových organizací. Vzhledem k tomu, že bez finančních prostředků získaných prostřednictvím fundraisingových aktivit by nemohla financovat provoz své činnosti. Nejčastější zdroje, ze kterých pochází příjmy neziskových organizací představují dary od individuálních a firemních dárců, dotace ze státní správy a samosprávy.

Fundraisingové aktivity představují různé metody pro získávání finančních prostředků. Nejvíce využívanou metodou jsou příspěvky od dárců, osobní setkání, dlouhodobé partnerství a dotace od státních a samosprávních orgánů.

Nejčastěji jsou neziskové organizace schopni získat částku v rozmezí od desítek tisíc korun po milion korun ročně. Nejvíce dotazovaných neziskových organizací je schopno získat částku v milionech korunách, a to pomocí fundraisingových aktivit. Tomu odpovídá úspěch žádostí o grant či dotaci. Hlavní důvod pro tento úspěch je dostatečný čas strávený fundraisingovými aktivitami.

V dnešní době již málo nestátních neziskových organizací spoléhá pouze na jeden zdroj příjmů. Převážná většina z nich využívá více jak dva zdroje financování (dotace a granty). Vzniká tím diverzifikace finančních zdrojů, která neziskové organizace vede k finanční nezávislosti. Z toho důvodu nepředstavuje hrozbu situace, v níž grant nebo dotace nebude schválena nebo snížena. Mezi nejčastější překážky v rozvíjení fundraisingu patří nedostatek finančních zdrojů, časová náročnost a absence fundraisera.

V neziskových organizacích existují rozdíly v tom, kdo se fundraisingovým aktivitám věnuje. V malých neziskových organizacích převážně tyto aktivity zastává ředitel organizace nebo vedoucí pracovník, jelikož si fundraisera tzv. „nemůžou dovolit“. Velké organizace naopak využívají pozici fundraisera, mají větší možnost ho ufinancovat než malé organizace. V případě, že je fundraiser v organizaci zaměstnán, působí zde převážně interně. Z výzkumu vyplývá, že se jim tento způsob vyplatí, jelikož tak získají více finančních prostředků. Často se stává, že v pracovní náplni fundraisera splývá několik rolí či pozic. Tento problém se stává v případě, že jeden pracovník v organizaci vykonává více pozic. U neziskových organizací je to běžné, vzhledem k nedostatku specialistů, ekonomů, finančních manažerů, ale i z důvodu nedostatku financí na zaplacení úvazků. Fundraiser tak může mít na starosti řízení lidských zdrojů, finanční situaci organizace, plánování projektů atd (neziskovky.cz, cit. online 21.03.2024).

Převážná většina organizací fundraising plánuje, což má za následek větší četnost využívaných fundraisingových metod. Nejvyužívanější FR metodou jsou právě sociální média a webové stránky.

Oblast fundraisingu nabízí spoustu příležitostí pro vzdělávání. Nejčastěji probíhá vzdělávání formou seminářů nebo workshopů, často jsou nabízeny pro neziskové organizace za symbolickou cenu v řádu stovek korun. Využívané jsou také online kurzy, které bývají nabízeny levněji než prezenční forma vzdělávacích kurzů.

Pro využívání metody příspěvků od dárců, je důležité udržovat kontakt, aby dárci byly informováni o činnostech organizace. Převážně organizace s dárci udržuje kontakt na denní bázi nebo ve čtvrtletním období. Nicméně je pro organizace také důležité se zaměřovat na získávání nových dárců, nejčastěji tento způsob provádí prostřednictvím osobního doporučení nebo sociálních médií.

5.1.2 Shrnutí výsledků Domácího hospice

Domácí hospic začal svoji činnost aktivně provádět od roku 2016. Nejdříve se potýkal s finanční krizí, proto v organizaci působila jen ředitelka a jeden zaměstnanec, kteří zastávali několik pozic. Následně v dalších letech se postupně organizace rozvíjela a v současné době zaměstnává i dva fundraisery.

Fundraiseři jsou rozdělení podle náplně jejich práce na projektového FR a individuálního a firemního FR. Projektový fundraiser využívá dotace a granty, jako metody

fundraisingu. Individuální a firemní fundraiser se zabývá příspěvky od dárců, benefičními akcemi a online fundraisingem.

V organizaci je fundraising plánován a jeho realizace je v kompetenci managementu Domácího hospice. Z toho hlediska je fundraising v organizaci úspěšnější než v předešlých letech, protože fundraiseři využívají větší spektrum FR metod. Před rokem 2020 se Domácí hospic zabýval převážně pouze příspěvky od individuálních a firemních dárců. Z výzkumu je však patrné, že tento způsob nebyl dostatečně propracovaný a získání finančních prostředků bylo pouze v řádech stovek tisíc. V roce 2020, kdy se finanční situace organizace stabilizovala, mohla zaměstnat dva fundraisery.

5.2 Doporučení

Z výzkumu byly zjištěny nedostatky, se kterými se neziskové organizace potýkají. Tyto nedostatky lze napravit prostřednictvím několika opatření. Následující podkapitoly pojednávají o možných doporučení, jak tyto nedostatky eliminovat.

5.2.1 Doporučení pro neziskové organizace

Pro odstranění nedostatků neziskových organizací a pro posílení jejich celkové efektivity, se doporučují následující aktivity.

- **Překážky**

Z výzkumu vyplynulo, že nejčastěji zmiňovanou překážkou je absence fundraisera v organizaci. Důvodem je strach z nemožnosti zaplatit úvazek fundraisera. V organizaci často pak není nikdo, kdo by se fundraisingu věnoval naplno. Přesto, že se mu věnuje např. ředitel nebo tým pracovníků, není tato činnost efektivní, jelikož mají na starosti i jiné činnosti. Neziskové organizace mají obavu vystoupit ze začarovaného kruhu a riskovat, protože se domnívají, že se jim fundraiser nevyplatí.

Výzkum však prokázal, že se pozice fundraisera vyplatí, protože do organizace přinese více finančních prostředků. Zpravidla si i sám dokáže sehnat finanční prostředky, které jeho činnost zaplatí. Při výběru fundraisera by organizace měly zvolit interní formu, protože takový fundraiser dobře zná poslání organizace a tím si správně nastaví fundraisingovou aktivitu a konkrétní metody.

Alternativou této formy je externí fundraising, který se zaměřuje na pomoc např. formou různých platforem. Zde však výzkum potvrdil, že prostřednictvím externího

fundraisingu organizace nezískají tolik finančních prostředků jako právě interní fundraiseři. Vzniká potom riziko, že neziskové organizace by na fundraising mohly zanevřít. Proto se raději přikláním k první variantě, kdy organizace zvažuje riziko, přijmout fundraisera a následně s ním domluvit podmínky jeho vyplácení. Mají na výběr z několika variant odměňování, které představují fixní a variabilní část. Fixní není závislá na dosažených výsledcích a variabilní je vyplácena ve formě podílu ze získaných prostředků.

Další častou překážkou ve výzkumu byly zmiňovány těžkosti při získávání nových dárců. Důvodem je strach z oslovování individuálních a firemních dárců. Neziskové organizace převážně oslovují dárce pouze formou e-mailů. Např. na sto rozeslaných emailů, zodpoví pouze 10 % zájemců o dárcovství. Tím je fundraisingová aktivita ukončena a není provozována žádná další činnost.

Při oslovování nových dárců je však nutné si rozdělit formu na přímou a nepřímou komunikaci. Nepřímá komunikace se zabývá oslovováním plošného množství skupin a přímá komunikace je adresát konkrétní osoba. Dále je důležité se zaměřit na určitou cílovou skupinu, kterou si určí podle svého poslání. Komunikace by neměla skončit pouze u jednoho zaslaného emailu, ale měl by se zakomponovat např. telefundraising. Dále např. benefiční akce, která dárce přitáhne do neziskové organizace a bude mít zájem o dárcovství.

Relativně novým pomocným nástrojem je CRM systém Péče o dárce, který usnadňuje práci fundraiserů. Tento nástroj pomáhá při evidenci individuálních a firemních dárců, pomocí napojení platform darujme, donio, bankovního účtu organizace a další. Díky tomu si organizace rozdělí své portfolio dárců. Pro získání nových dárců nástroj umožňuje zasílat hromadné online rozesílky, kde je vidět, zda si dotyčný zprávu otevřel či nikoliv. Následně fundraiser s touto informací může dále pracovat právě formou telefundraisingu, který bývá mnohem úspěšnější než pouze komunikace prostřednictvím emailu.

Domnívám se, že by organizace měly zvážit možnost zprovoznit nástroj Péče o dárce a využívat metod telefundraisingu. Dále vytvářet zajímavé benefiční akce, které přilákají širší veřejnost. Tím může nezisková organizace získat spoustu nových kontaktů. Zaměřit se také na své bývalé klienty, kteří již službu organizace využili. Zpravidla ti, kteří s organizací byli spokojeni budou ochotni se stát dárce, protože znají její poslání a vědí na co finanční prostředky poputují.

- **Zdroje financí**

Závislost neziskových organizací na jednom donorovi znamená křehkost a nestabilitu financování v dlouhodobém horizontu (Vrzáček a kol.). Řada neziskových organizací se zabývá pouze vypisováním každoročních žádostí ke stejným poskytovatelům grantů nebo dotací. Organizace se dostává do stavu závislosti, kdy jediná zamítnutá žádost nebo snížení finanční podpory může vyvolat finanční krizi. Tato situace je taky velmi organizačně náročná, někdo stále musí psát žádosti, narůstají nároky na účetnictví a výkaznictví.

Doporučením pro eliminaci tohoto nedostatku je analyzovat finanční zdroje organizace a hledat aspoň jednu reálnou alternativu. Najít způsoby získávání neúčelových finančních prostředků. Důležité je také mít vytvořenou krizovou variantu redukce nákladů, kdyby vypadl některý z klíčových donorů. V případě, že se zaměří na rozšíření základny individuálních a firemních dárců a bude v tomto ohledu úspěšná, může závislost omezit. Fundraising není jen o přežití organizace na další rok, ale je součástí životaschopnosti a trvalé udržitelnosti.

Velká výhoda v současné době spočívá v získávání potřebných informací prostřednictvím internetu. Z toho důvodu níže uvádím webové stránky, které mohou napomoci k získávání vhodných finančních zdrojů:

- ***Grantovydíar.cz*** – tento nástroj mohou využívat neziskové organizace za roční poplatek ve výši 2.880 Kč. Je to jednoduchý online nástroj, který lze sledovat i prostřednictvím mobilu. Poskytuje aktuální přehled dotačních programů nadací, nadačních fondů, fondů EU, státní správy, samosprávy a dalších. Lze nastavit oblasti zdrojů, které nezisková organizace sleduje a po přidání nové výzvy se dostane upozornění e-mailem.
- ***Asociace veřejně prospěšných organizací (avpo.cz)*** – členstvím v této asociaci je neziskovým organizacím poskytován všestranný servis a prosazování jejich zájmů. Pod značkou spolehlivosti je posilována důvěra dárců a podporovatelů neziskovým organizacím. Roční členský poplatek je určen podle velikosti organizace. Asociace pravidelně rozesílá infoservis, který slouží k informování různých důležitých informací o legislativě, vzdělávání a dalších potřeb pro rozvoj dárcovství v organizaci.

- **Fórum dárců (donorsforum.cz)** – je spolek, který zastřešuje dárcce v České republice. Členové Fóra dárců jsou nadace, nadační fondy, firemní nadace a fondy. Zde se dočteme o podmínkách legislativních procesů směřujících k dárcovství a rozvoje veřejně prospěšných aktivit.
- **Neziskovky.cz** – nadace vyhlašuje grantové výzvy na podporu občanské společnosti. Dále nabízí spoustu zajímavých vzdělávacích kurzů nejen v oblasti fundraisingu a poradenství.
- **Nadace rozvoje občanské společnosti (vzdelavani.nros.cz)** – podílí se na vzdělávání neziskových organizací, kde jednou z oblastí je fundraising.
- **České centrum fundraisingu (fundraising.cz)** – zde se zaměřují na široké spektrum vzdělávání a školení v oblasti fundraisingu. Dále nabízí konzultace a poradenství pro neziskové organizace, nabídku práce a různé programy spojené s fundraisingem.

Výše uvedené internetové zdroje a samozřejmě i mnohé další jsou potřebným zdrojem informací, které mohou pomoci k rozšíření a možnosti finančních zdrojů organizace.

- **Fundraisingový plán**

Neziskové organizace by měly mít stanovený plán fundraisingu. Je to důležité pro úspěšné a dlouhodobé fungování neziskové organizace. Fundraisingový plán úzce souvisí s managementem organizace. Dobře nastaveným plánem organizace lze poznat kolik finančních prostředků bude potřeba na provoz organizace. Nejprve je třeba mít zpracovaný rozpočet, podle kterého se fundraiser řídí a odvíjí fundraisingový plán.

Výzkum potvrdil, že větší procento neziskových organizací zpracovává fundraisingový plán. Přesto stále existuje část organizací, která fundraising řeší pouze nárazově, to by mohlo znamenat budoucí problém pro jejich fungování. Ze získaných dat vyplývá, že neziskové organizace, které mají sestavený fundraisingový plán, využívají širší spektrum fundraisingových metod a získávají více finančních prostředků.

Proto bych doporučila organizacím, aby každoročně plánovaly fundraisingové aktivity. Organizace, které nemají zkušenosti v oblasti plánování financí, tak různé nadace nebo asociace poskytují několik vzdělávacích kurzů nebo školení. Výše zmíněné Neziskovky.cz, Nadace rozvoje občanské společnosti nebo České centrum fundraisingu nabízí vzdělávání v dané oblasti.

5.2.2 Doporučení pro Domáci hospic

Tato podkapitola je zaměřena na doporučení eliminace nedostatků, které plynou pro vybranou neziskovou organizaci. Některé doporučení se shodují s výše uvedenými, avšak budou popsány konkrétně na danou organizaci.

- **Oslovování nových dárců**

V neziskové organizaci je evidentní problém při oslovování nových dárců a zajištění finanční nezávislosti. Největší objem finančních zdrojů plyne z grantů a dotací získaných z nadací, státní správy a samosprávy. Domáci hospic je závislý na daných zdrojích a v případě zamítnutí nebo snížení dotace/grant, může nastat finanční krize. V roce 2024 organizace zprovozuje CRM systém Péče o dárce, který usnadní fundraiserům oslovování nových dárců. Přesto je nutné mít dobře nastavenou cílovou skupinu dárců.

Za smysluplné bych považovala prozkoumat jednotlivé fundraisingové metody a vhodně nastavit tento systém na fundraisingový plán organizace. Využívat metodu telefundraisingu, který fundraiserům byl na vzdělávacím kurzu velice doporučen.

- **Specifikace a rozdělení úkolů**

Vzhledem k tomu, že v organizaci chybí pozice ekonoma, finančního manažera a PR specialisty. Zastupují z části tyto pozice právě fundraiserky. Z výše uvedeného vyplývá, že je vhodné tyto činnosti přesunout na nové zaměstnance, aby se mohly plně věnovat pouze fundraisingu. Dle skutečnosti finanční situace Domáciho hospice, toto vhodné řešení zatím není možné.

Proto níže uvádím doporučení, která jsou vhodná pro co nejvhodnější eliminaci nedostatků, se kterými se Domáci hospic potýká:

- ***Proces plánování aktivit, vyhodnocení a kontrola*** – management by měl být nevyhnutelným prostředkem k naplnění jednotlivých plánů činností
- ***Specifikace náplně práce u jednotlivých pozic*** – výhodou je lepší vyhodnocení efektivity práce a přinesení úspěšnosti při získávání finančních prostředků
- ***Zavedení pravidelných porad s týmem fundraiserů*** – vyhodnocování jednotlivých dílčích cílů fundraisingového plánu
- ***Vytvoření plánu rizik*** – vybrat oblasti, kde se organizace může sejt s neúspěchem, mít schopnost tyto rizika vyhodnotit a pracovat s nimi

- **Respektovat kulturu organizace** – vnímat komunitní proces dané lokality, těžit z možností, které se v okolí nabízejí
- **Zpracovat roční plán aktivit** – který bude představovat základní linii fundraisingového plánu
- **Dobrovolnictví**

V České republice se počet dobrovolníků hojně rozrůstá a jejich počet v nejrůznějších neziskových organizacích se blíží ke dvěma milionům (Český statistický úřad, cit. online 24.03.2024). Formy dobrovolnictví, které jsou uznávané neziskovými organizacemi jsou formální a neformální. Formální dobrovolnictví je organizovaná neplacená pomoc prostřednictvím skupin nebo organizací. Neformální dobrovolnictví představuje neplacenou pomoc jednotlivce. Dobrovolník je osoba, která ze své vlastní vůle a ve volném čase bez nároku na odměnu se zapojuje do veřejně prospěšných aktivit.

V domácím hospici se velmi zřídka využívá dobrovolnická činnost. Při stálém růstu organizace a tím i práci vedení začalo uvažovat nad pomocí dobrovolníků. Nejen pro fundraisingové aktivity, ale také ostatní činnosti. Bylo by užitečné, aby organizace měla možnost dobrovolníky využívat a vypracovala k tomu potřebnou metodiku, anebo vytvořila spolupráci s některou dobrovolnickou organizací, kde by se tyto podmínky mohly projednat.

Do budoucna by bylo vhodné vyhledat dobrovolníky, kteří by Domácímu hospici vypomohli. Existuje spousta příležitostí, kde dobrovolníky hledat, nejúčinnější způsob se zdá být prostřednictvím organizací, viz níže:

- **Dobrovolnik.cz** – organizace, která propojuje dobrovolníky s neziskovými organizacemi po celé České republice. Výběr dobrovolníku do neziskové organizace je na základě projektů, které mají přínos.
- **Charita Česká republika (charita.cz)** – charita, která nabízí pomoc dobrovolníků v neziskových organizacích. Oblast, kterou zastávají je právě i hospicová péče.
- **Hestia (hest.cz)** – pomáhají organizacím vymýšlet a organizovat zaměstnanecké dobrovolnické programy nebo jednotlivé dobrovolnické aktivity.

6 Závěr

V současné době fundraising hraje významnou roli v neziskových organizacích. Prostřednictvím fundraisingových metod NNO získávají finanční nezávislost, životaschopnost a dlouhodobou stabilitu. Tématem výzkumní práce je fundraising v neziskových organizacích působících v České republice. Zjišťuje jeho potřebnost, využívané metody, získané prostředky a souvislost s managementem organizace.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu managementu fundraisingu v neziskových organizacích a následně se zabývá vztahem mezi vybranými faktory. Vybrala jsem si konkrétní neziskovou organizaci, podle které je provedena hlubší analýza funkce fundraisingu a jak na něj působí management.

Na dotazníkové šetření bylo ochotno odpovědět 140 respondentů působících v neziskových organizacích. Z výzkumu vyplynulo, že největší počet neziskových organizací zastávají obecně prospěšné společnosti. Fundraisingové aktivity využívá 76 % respondentů. Největší část finančních zdrojů pochází od individuálních a firemních dárců, poměrně značnou část zastávají dotace ze státní správy a samosprávy. Hlavní cíl fundraisingu shledávají neziskové organizace v získávání finančních prostředků. Pro úspěšný fundraising jsou využívány metody, nejčastěji příspěvky od dárců, osobní setkání a dlouhodobé partnerství. Pomocí fundraisingu se organizacím daří získat finanční zdroje v řádech milionů korun. Hlavní pozice, která se fundraisingem zabývá je samotný fundraiser, ale hned za ním vedoucí pracovník. Nejčastější formou v organizacích je interní fundraiser. Větší část neziskových organizací má sestavený fundraisingový plán. Nástroje, které organizace využívají k podpoře fundraisingových aktivit jsou hlavně sociální média. Při získávání nových dárců je nejčastěji využíváno osobní doporučení.

Na základě analýzy mezi vybranými faktory pomocí testovacích hypotéz, existuje závislost mezi četností fundraisingových metod vůči sestavenému FR plánu. Ze vzorku výsledků vyplynulo, že četnost FR metod nehraje roli ve výši získaných finančních prostředků. Záleží na velikosti organizace a tím, jaký pracovník se fundraisingem zabývá. Malé organizace často nemají fundraisera, ale jeho aktivity se zabývá ředitel organizace nebo tým pracovníků. Forma fundraisera je závislá na velikosti organizace. Externí fundraiser se objevuje převážně u větších organizacích,

ale z výzkumu vyplynulo, že velmi málo. Typ pracovní pozice, která se fundraisingem zabývá není závislá na výši získaných finančních prostředků.

Přínosem práce je uvědomit si potenciál fundraisingu, jeho možnosti a limity, díky kterému můžou neziskové organizace získat finanční nezávislost. Práce je doporučena pro neziskové organizace a poskytuje jim možnost přispět k rozvoji fundraisingu v České republice.

7 Seznam použitých zdrojů

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
2. BOUKAL, Petr a KOL. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
3. BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a KOLEKTIV. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
4. DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-7000-0.
5. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-0139-7.
6. DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.
7. DRUCKER, Peter. *Řízení neziskových organizací*. 1. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
8. FARSKÝ, Miroslav. *Ekonomika a management neziskových organizací*. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7044-535-1.
9. FAYOL, Henri. *The Manager*. 1. Taylor & Francis, 2015. ISBN 184893419X.
10. KISLINGEROVÁ, Eva a KOL. *Manažerské finance*. 3. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
11. KOONTZ P., WEIHRICH H.: *Management*, Victoria publishing, 1993
12. KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací*. 1. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
13. LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising*. 2. AMU, 2013. ISBN 978-80-7331-294-7.
14. MARKOVÁ, Helena. *Fundraising 96*. 1. Praha: Melcer, 1996. ISBN 80-900189-7-1.
15. MINTZBERG, Henry. *Managing*. 1. PEARSON Education Limited, 2011. ISBN 027374562X.

16. MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb – vybrané problémy*. 1. Praha: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.
17. MRKVIČKA, Josef a STROUHAL, Jiří. *Manažerské finance*. 3. Praha: INSTITUT CERTIFIKACE ÚČETNÍCH, 2014. ISBN 978-80-86716-92-3.
18. NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin a KOLEKTIV. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
19. OCHRANA, František; PAVEL, Jan; VÍTEK, Leoš a KOLEKTIV. *Veřejný sektor a veřejné finance*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.
20. OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek*. 1. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.
21. PIROŽEK, Petr. *Management ziskových a neziskových organizací*. 1. Brno: Vutium, 2005. ISBN 80-214-2995-X.
22. POLÁČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity*. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
23. REKTOŘÍK, Jaroslav a KOL. *Organizace neziskového sektoru*. 3. Praha: EKOPRESSS, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
24. STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena a MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace*. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
25. SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. *Statistické metody II*. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1736--9.
26. ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying*. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.
27. ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
28. ŠKARABELOVÁ, Simona a KOL. *Když se řekne nezisková organizace*. 1. Brno: Olprint, 2002. ISBN 80-210-3031-3.
29. ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. 2. Ostrava: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7368-750-2.
30. VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. Brno: MU, 2007. ISBN 978-80-210-4264-3.

31. VEBER, Jaromír. *Management*. 1. Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-200-0.
32. VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.
33. VRZÁČEK, Petr a KOL. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace*. 1. Praha: Togga, 2018. ISBN 978-80-7476-133-1.
34. WOLF, Thomas. *Managing a Nonprofit Organization: Updated Twenty-First-Century Edition*. 1. Free Press, 2012. ISBN 978-1451608465.
35. *Co jsou neziskovky*. Online. Takoví jsme. Dostupné z: takovijisme.cz. [cit. 2024-03-30].
36. *Creating and leading a Great Fundraising Organisation*. Online. 101 fundraising. Dostupné z: 101fundraising.org. [cit. 2024-03-30].
37. *ČASOVÉ ŘADY VYBRANÝCH OTÁZEK Z VÝZKUMU NAŠE SPOLEČNOST*. Online. Centrum pro výzkum veřejného mínění. Dostupné z: cvvmapp.cz. [cit. 2024-03-30].
38. *Dobrovolnictví*. Online. Charita Česká republika. Dostupné z: charita.cz. [cit. 2024-03-30].
39. *Firemní dobrovolnictví*. Online. Hestia: Dobrovolnictví. Dostupné z: hest.cz. [cit. 2024-03-30].
40. *Fundraising – Formy, metody, strategie*. Online. Chci pomoci.info. Dostupné z: chcipomoci.info. [cit. 2024-03-30].
41. *Grantový diář pro neziskovky*. Online. Grantový diář. Dostupné z: grantovydiar.cz. [cit. 2024-03-30].
42. *Jak najít dobrovolníky*. Online. Dobrovolnik.cz. Dostupné z: dobrovolnik.cz. [cit. 2024-03-30].
43. *Jak pomáháme*. Online. Klub přátel Člověka v tísní. Dostupné z: klubpratel.cz. [cit. 2024-03-30].
44. *Kdo jsme*. Online. Fórum dárců. Dostupné z: donosforum.cz. [cit. 2024-03-30].
45. *Nabídka kurzů*. Online. České centrum fundraisingu. Dostupné z: fundraising.cz. [cit. 2024-03-30].
46. *nadaci*. Online. Nadace neziskovky.cz. Dostupné z: neziskovky.cz. [cit. 2024-03-30].
47. *nás*. Online. AVPO ČR. Dostupné z: avpo.cz. [cit. 2024-03-30].

48. *Odměňování fundraiserů*. Online. AVPO ČR. Dostupné z: avpo.cz. [cit. 2024-03-30].
49. *Strategie vedoucí k cíli: O tom, jak rozjet fundraising, s Janou Havlenovou*. Online. Svět neziskovek. Dostupné z: svetneziskovek.cz. [cit. 2024-03-30].
50. *Šetření o dobrovolnictví*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: czso.cz. [cit. 2024-03-30].
51. TOŠNER, Jiří. *Studie o dobrovolnictví*. Online. Vláda ČR. 2014. Dostupné z: vlada.gov.cz. [cit. 2024-03-30].
52. *Vzdělávání s NRSkou*. Online. NROS. Dostupné z: vzdelavani.nros.cz. [cit. 2024-03-30].
53. *Zásady etického Fundraisingu ČvT*. Online. Člověk v tísni. Dostupné z: clovekvtsni.cz. [cit. 2024-03-30].
54. *Žádosti o dotace*. Online. Ministerstvo kultury. Dostupné z: mkcr.cz. [cit. 2024-03-30].
55. *KVANTITATIVNÍ VÝZKUM*. Online. Is.muni.cz. Dostupné z: is.muni.cz. [cit. 2024-03-31].

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Činnosti neziskových organizací	16
Obrázek 2 Mal Marwickův model	37
Obrázek 3 Dárcovská pyramida.....	39
Obrázek 4 Organizační struktura	68

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Test závislosti mezi četností fundraisingových metod a sestaveného FR plánu	57
Tabulka 2 Očekávané četnosti	57
Tabulka 3 Test závislosti mezi získanými finančními prostředky a četností využitých metod	59
Tabulka 4 Očekávané četnosti	59
Tabulka 5 Testování závislosti mezi velikostí organizace a typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem.....	61
Tabulka 6 Očekávané četnosti	61
Tabulka 7 Testování závislosti mezi velikostí organizace a formě fundraisera v organizaci	62
Tabulka 8 Očekávané četnosti	63
Tabulka 9 Testování závislosti mezi výši finančních prostředků a pozicí zabývající se fundraisingem	64
Tabulka 10 Očekávané četnosti	65

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Důvěra neziskovým organizacím	22
Graf 2 V jakém typu organizace pracujete?	43
Graf 3 Kolik má vaše organizace zaměstnanců?	43
Graf 4 Jak dlouho vaše organizace funguje?	44
Graf 5 Z jakých zdrojů pochází příjmy Vaší organizace?	45
Graf 6 Využíváte ve vaší organizaci fundraising?	45
Graf 7 Jaký je váš postoj k fundraisingu?.....	46
Graf 8 V jakém roce začala Vaše organizace řešit fundraising?.....	47
Graf 9 Jaké jsou vaše hlavní cíle při fundraisingu?	47
Graf 10 Jaké metody fundraisingu používáte nejčastěji?	48
Graf 11 Jakou částku (v Kč) se Vaší organizací podaří fundraisingovými aktivitami získat za rok?	49
Graf 12 Jak často provádíte fundraisingové aktivity?	49
Graf 13 Jaké překážky existují v rozvíjení fundraisingu ve Vaší organizaci?	50
Graf 14 Kdo se ve Vaší organizaci zabývá fundraisingem?.....	51
Graf 15 Pokud je v organizaci fundraiser, je zaměstnán jako	51
Graf 16 Má Vaše organizace zpracovaný fundraisingový plán?	52
Graf 17 Jak hodnotíte úspěšnost vašich fundraisingových aktivit?	52
Graf 18 Jaké nástroje nebo technologie používáte k podpoře fundraisingových aktivit? ...	53

Graf 19 Jaké školení nebo vzdělávání jste absolvoval/a v oblasti fundraisingu?.....	54
Graf 20 Jak často komunikujete se svými dárci?.....	54
Graf 21 Jaké jsou Vaše nejúčinnější způsoby získávání nových dárců?	55
Graf 22 Počet používaných FR metod ve vztahu k FR plánu	58
Graf 23 Výše získaných finančních prostředků v závislosti na četnosti využívaných metod	60
Graf 24 Velikost organizace v závislosti na typu pracovní pozice zabývající se fundraisingem	62
Graf 25 Velikost organizace v závislosti na pozici fundraisera v organizaci	64
Graf 26 Výše finančních prostředků v závislosti na typem pracovní pozice zabývající se fundraisingem	65
Graf 27 Náklady a Výnosy	71
Graf 28 Zdroje finančních prostředků.....	72

8.4 Seznam použitých zkratk

ČR – Česká republika

ČvT – Člověk v tísni

DPP – Dohoda o provedení práce

FR – Fundraising

IBM SPSS Statistics – International Business Machines Corporation Statistical Package for the Social Sciences Statistics

NNO – Nestátní nezisková organizace

9 Přílohy

Sekce 1 Obecné informace

- 1) V jakém typu organizace pracujete?
 - Obecně prospěšná společnost
 - Spolek
 - Nadační fond
 - Nadace
 - Sociální podnik
 - Evidovaná právnická osoba
 - Jiná
- 2) Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?
 - 0–10
 - 11–20
 - 21–30
 - 31–40
 - 41–50
 - 51 a více
- 3) Jak dlouho Vaše organizace funguje?
 - 0-1
 - 2-5
 - 6-10
 - Více než 10 let
- 4) Z jakých zdrojů pochází příjmy Vaší organizace?
 - Vlastní příjmy
 - Individuální dárci
 - Firemní dárci
 - Nadace
 - Státní správa a samospráva
 - EU a mezinárodní instituce
 - Jiná
- 5) Využíváte ve Vaší organizaci fundraising?

- Ano
- Ne

Sekce 2 Fundraising

6) Jaký je Váš postoj k fundraisingu?

- Velmi pozitivní (závisí na něm existence organizace)
- Mírně pozitivní
- Neutrální
- Mírně negativní
- Velmi negativní (absolutně nepotřebný)

7) V jakém roce začala Vaše organizace řešit fundraising?

- 1989-1996
- 1997-2001
- 2002-2006
- 2007-2011
- 2012-2016
- 2017-2023

8) Jaké jsou Vaše hlavní cíle při fundraisingu?

- Získání finančních prostředků
- Zvýšení povědomí o naší organizaci
- Budování vztahů s dárci
- Jiné

9) Jaké metody fundraisingu používáte nejčastěji?

- Přímá pošta
- Online fundraising
- Telefonické hovory
- Osobní setkání
- Mediální kampaň
- Benefiční akce
- Příspěvky od dárců
- Dotace

- Granty
- Jiné

10) Jakou částku (v Kč) se Vaší organizací podaří fundraisingovými aktivitami získat za rok?

- Nižší než 10.000 Kč
- V řádu desítek tisíc
- V řádu stovek tisíc
- V řádu milionů
- Vyšší než 10 milionů

11) Jak často provádíte fundraisingové aktivity?

- 1x za měsíc
- 2 - 5x za měsíc
- 6 - 10x za měsíc
- Jiné

12) Jaké překážky existují v rozvíjení fundraisingu ve Vaší organizaci?

- Nedostatek zdrojů (čas, peníze, zaměstnanci)
- Nedostatek zkušeností nebo odborných znalostí
- Těžkosti při získávání nových dárců
- Udržení stávajících dárců
- Jiné

13) Kdo se ve Vaší organizaci zabývá fundraisingem?

- Vedoucí pracovník
- Tým pracovníků
- Fundraiser
- Dobrovolníci
- Jiné

14) Pokud je v organizaci fundraiser, je zaměstnán jako

- Interní pracovník
- Externí pracovník

15) Má Vaše organizace zpracovaný fundraisingový plán?

- Ano

- Ne

16) Jak hodnotíte úspěšnost vašich fundraisingových aktivit?

- Počet nových dárců
- Celková částka získaných dárců
- Počet opakovaných darů od stávajících dárců
- Celkově získaná finanční částka za rok pomocí fundraisingu
- Jiné

17) Jaké nástroje nebo technologie používáte k podpoře fundraisingových aktivit?

- CRM systémy
- E-mailový marketing
- Sociální média
- Webové stránky
- Jiné

18) Jaké školení nebo vzdělávání jste absolvoval/a v oblasti fundraisingu?

- Žádné
- Semináře nebo workshopy
- Online kurzy
- Certifikované programy
- Jiné

19) Jak často komunikujete se svými dárci?

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Čtvrtletně
- Ročně
- Jiné

20) Jaké jsou Vaše nejúčinnější způsoby získávání nových dárců?

- Osobní doporučení
- Sociální média
- Veřejná akce
- Reklama
- Jiné