UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Nguyen Filip

Financování v neziskovém sektoru

Olomouc 2019

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar PITNEROVÁ, Ph.D.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Filip Nguyen
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar PITNEROVÁ, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Financování v neziskovém sektoru
Název v angličtině:	Fundraising in non-profit sector
Anotace práce:	Počet neziskových organizací u nás každoročně stoupá, přičemž otázkou zůstává jakým způsobem jsou financovány. Spoléhají se neziskové organizace výhradně na veřejné finance? Pokud ano, jakou část celkových výnosů tvoří veřejné finance? Jakou roli hrají dary a příspěvky veřejnosti a jakou roli zastávají sociální média? Práce porovnává struktury ročních výnosů vybraných nestátních neziskových organizací, zřizovaných církevními institucemi, s cílem zhodnotit jejich finanční udržitelnost v měnícím se českém třetím sektoru. Výstupem práce je návrh na zlepšení a návrh strategie a cílů online komunikační kampaně pro používání sociální sítě neziskovými organizacemi, s cílem ustanovit základy pro efektivní online prezenci. Na základě analýzy statistik na platformě Facebook vyvozujeme, že zkoumané organizace, s vysokým objemem interakcí na Facebooku, vykazují vyšší výnosy z darů a příspěvků, než organizace s nižší nebo žádnou online prezencí na sociálních sítích. Efektivní komunikací mohou organizace oslovit větší publikum, sdílet své zásady a cíle, což se může projevit i na ziscích z darů a příspěvků veřejnosti.
Klíčová slova:	Nezisková organizace, financování, veřejné zdroje, struktura výnosů, dary a příspěvky, udržitelnost, strategie komunikační kampaně, sociálních sítí
Anotace v angličtině:	As the number of nonprofit organizations in the Czech Republic raises with each year, questions remain as to how they are actually

	funded. Are local nonprofit organizations solely reliant on public funding? If so, what proportion of total revenue of selected nonprofit organizations is made up of public spending, What is the role of public donations, and How are public donations affected by the social media? In this paper, we compare the annual funding distribution of selected nonprofit organizations, founded by churches and religious communities, in order to assess their financial sustainability in the shifting Czech civil society domain. This paper's outcomes also include a recommendation for social media communication strategy goals for non-profits, establishing the foundations of their social media presence. Based on a social media presence analysis of Facebook statistics, we found that nonprofit organizations with higher volume of interaction on Facebook show higher income from public donations, whereas organisations with lower or none social media presence ranked among the organisations with the least public donations. We conclude strengthening active presence on social media, organizations can address higher number of audiences, share organization's principles and may fund organization's goals and activities with a higher volume of donations.
Klíčová slova v angličtině:	nonprofit organization, fundraising, public funding, revenue proportion, charitable giving, sustainability, communication campaign strategy, social networks.
Přílohy vázané k práci:	
Rozsah práce:	80 stran
Jazyk práce:	Český

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal.

V Olomouci dne ……. ……. Bc. Filip Nguyen

OBSAH

OBSAH
ÚVOD
1 Charakteristika neziskového sektoru ... 8
1.1 Nezisková organizace ... 10
1.2 Nestátní nezisková organizace ... 12
1.3 Pojetí nestátní neziskové organizace dle Evropské Unie ... 17
2 Zdroje financování aktivit v neziskovém sektoru ... 19
2.1 Veřejné zdroje ... 19
2.2 Dárcovství ... 21
2.3 Vlastní zdroje ... 26
2.4 Nepřímé zdroje ... 27
3 Finanční řízení neziskových organizací ... 28
3.1 Fundraising ... 29
3.2 Osoba fundraisera ... 30
3.3 Fundraisingové aktivity ... 31
3.4 Současné trendy v možnostech fundraisingu ... 39
4 Situace nestátního neziskového sektoru v ČR ... 43
4.1 Charakteristika neziskového sektoru v Olomouckém kraji ... 44
4.2 Charakteristika neziskového sektoru ve Zlínském kraji ... 46
5 Komparace financování NNO zřizovaných církevními institucemi ... 48
5.1 Metodika komparativní analýzy ... 48
5.2 Analýza vybraných organizací ... 51
6 Interpretace výsledků ... 63
7 Doporučení a návrhy na zlepšení ... 64
7.1 Návrh cílů a doporučené strategie komunikační kampaně pro NNO ... 65
Závěr ... 69
Seznam použité literatury ... 70
Seznam použitých zkratek ... 78
Seznam tabulek ... 78
Seznam obrázků ... 80

ÚVOD

Předmětem zkoumání práce je financování a druhy zdrojů financování neziskových organizací v České republice. Dalším aspektem, kterému se v práci věnuji jsou současné trendy v možnostech získávání finančních prostředků a propagace organizace, především s využitím internetu a sociálních sítí. Zákazníci a uživatelé služeb tržního sektoru jsou v dnešní době již zvyklí přímo na internetu oslovovat své oblíbené značky a společnosti, čehož si všímají i neziskové organizace, které čím dál častěji začleňují politiku používání sociálních sítí do své strategie oslovování široké veřejnosti.

Téma považuji za aktuální, protože v současné době existuje pouze omezený počet empirických studií, které by zhodnotily jak efektivní online komunikace ovlivňuje výnosy organizace, navíc vývoj statistik, včetně financování v oblasti neziskových organizací, je předmětem zkoumání Českého statistického úřadu a výsledky, týkající se zejména financování neziskových organizací ze státního rozpočtu, často bývají mediálně komunikované. Téma neziskových organizací a jejich účelnosti a užitečnosti se často objevuje i v politickém poli, v poslední době je český tzv. třetí sektor pod palbou kritiky české politické špičky.

Dané téma jsem si vybral, protože jsem měl v minulosti pracovní zkušenost v neziskovém sektoru, přesněji v zahraniční nestátní neziskové organizaci. Půl roku jsem působil v bruselské konfederaci neziskových organizací, kde jsem se v průběhu mého pracovního působení dozvěděl množství informací o neziskovém sektoru v EU. Moje osobní zkušenost ve mně vzbudila myšlenku hlouběji prozkoumat problematiku financování v neziskovém sektoru, analyzovat financování nestátních neziskových organizací, výrazně menšího vlivu a velikosti, například u nás v České republice.

Diplomová práce je rozdělena do 7 kapitol, ve kterých popisuji základní pojmy a popisuji roli neziskového sektoru. Dále se také v práci zabývám fundraisingem a uvádím různé zdroje financování aktivit v neziskovém sektoru, včetně současných trendů v možnostech fundraisingu. V práci se také zabývám charakteristikou nestátního neziskového sektoru v České republice, potažmo v Olomouckém a Zlínském kraji, ve kterých jsou analyzovány celkem čtyři nestátní neziskové organizace, zřizované církevními institucemi.

Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat financování v neziskovém sektoru a analyzovat strukturu financování vybraných nestátních neziskových organizací, provést komparaci.

Dílčí cíle:

- Popsat aktuální trendy ve fundraisingových aktivitách, využívaných v nestátním neziskovém sektoru.
- Charakterizovat neziskový sektor v Olomouckém a Zlínském kraji.
- Doporučit strategii financování zkoumaných organizací.
- Navrhnout cíle online komunikační kampaně pro zkoumané organizace.

Výstupem práce je návrh na zlepšení a návrh strategie a cílů online komunikační kampaně pro používání sociálních sítí neziskovými organizacemi. Tyto výstupy mohou dále sloužit jako podklad pro vedení organizace, komunikační manažery a PR manažery.

1 Charakteristika neziskového sektoru

K úspěšnému definování pojmů neziskový sektor a nezisková organizace a jejich zařazení do společenského systému, je nejprve třeba začít u pojmu národní hospodářství. Národní hospodářství můžeme chápat jako ekonomickou soustavu složenou ze subjektů a vzájemných vazeb, která vznikla jako součást společenského vývoje za účelem uspokojování lidských potřeb, přesněji produkci statků. V národním hospodářství rozlišujeme dva sektory: ziskový, někdy označovaný jako tržní a neziskový, označován jako netržní. Ziskový sektor je řízen principy trhu, nabídkou a poptávkou, za účelem dosahování zisku (ŠKARABELOVÁ et al. 2002, s. 86).

Neziskový sektor, však není od sektoru tržního diametrálně odlišný. Platí v něm jisté zákony obdobné zákonitostem trhu, nicméně od ziskového sektoru se liší svým cílem. ŠKARABELOVÁ et al. (2002, s. 86) doplňuje, že neziskový sektor se někdy označuje jako sektor třetí, působící mezi státem a trhem. Uvádí také, že neziskové subjekty jsou při získávání prostředků na provoz a plnění svých cílů často odkázány na přerozdělovací procesy. „*Cíl existence není zisk, ale realizace poslání a z něj vyplívající užitky*.“ Podobnou definici nabízí i FRIČ et al. (2011, s. 11), který obdobně klade důraz na přerozdělovací aspekt, když definuje neziskový sektor: „*při označení neziskový sektor se klade důraz na to, že na rozdíl od komerčních a ziskových organizací, není jeho cílem vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky*.“

Zde je nutné uvést, že neziskový sektor, ke kterému se v průběhu diplomové práce budu ještě několikrát vracet, se dále dělí na tři základní podsektory: sektor veřejný, soukromý a sektor domácností (ŠKARABELOVÁ et al. 2002, s. 88).

Neziskový sektor veřejný, označovaný také jako neziskový sektor státní, je „*souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou veřejné subjekty (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku*“ (BOUKAL et al. 2013, s. 17). Nejčastějším subjektem, se kterým se můžeme v tomto sektoru setkat je příspěvková organizace. Příspěvkovými organizacemi jsou například Vojenská nemocnice Olomouc, Národní institut pro další vzdělávání, Technické muzeum v Brně atd.

ŠKARABELOVÁ et al. (2002, s. 86) doplňuje Boukala, když popisuje neziskový sektor soukromý jako „*sektor, jehož cílovou funkcí není přímý užitek. Je financován ze soukromých financí, tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit tyto své finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk.*“ Zřizovateli subjektů v soukromém neziskovém sektoru jsou soukromé subjekty, a proto i když je podpora z veřejných zdrojů sice možná, subjekty soukromého neziskového sektoru, které bývají též označovány jako nestátní, jsou financovány zřizovateli, veřejností nebo z vlastní činnosti (BOUKAL et al. 2013, s. 17).

Sektor domácností je poslední základní podsektor, který je „*tvořen občany, kteří svým vstupem na trh produktů a trh výrobních faktorů zasahují do koloběhu finančních toků“* (VŠERS 2010, s. 3). Domácnosti bývají často definovány jako malé skupiny osob ve sdíleném ubytování, vyznačující se kolektivní spotřebou výrobků a služeb, kterou společně hradí z vlastního jmění. Častým kritériem domácností je citový nebo rodinný vztah.

HÁLEK (2011, s. 34) nabízí zjednodušený pohled na neziskový sektor, ve kterém lze dělit subjekty vykonávající neziskovou činnost do tří kategorií:

- neziskové organizace účtující podle vyhlášky č. 504/2002,
- organizace veřejného sektoru,
- obchodní společnosti a spolky.

Hálkovo rozdělení je v neziskovém sektoru velmi důležité, protože různé právní formy neziskových organizací odráží dle platné legislativy různé podmínky fungování a dokonce i různé možnosti financování. Například prostřednictvím dotací z veřejných zdrojů, na které dosáhnou jen určité právní formy neziskového sektoru. (HÁLEK 2011, s. 34)

Z dosavadního představení problematiky vyplývá, že veřejné služby a jinou neziskovou činnost mohou vykonávat všechny organizace v národním hospodářství, podnikatelské subjekty a organizace založené za účelem zisku. Některé organizace v národním hospodářství mohou být financovány státem. Organizace, které nemohou čerpat z dotací určených k financování veřejných služeb, mohou přesto vykonávat veřejně prospěšnou činnost, nebo finančně či jinak podpořit neziskové subjekty. Incentivou

pro podnikatele podporovat neziskový sektor jsou například daňové úlevy nebo slevy na dani, vázané na určité finanční dary a příspěvky.

1.1 Nezisková organizace

Jak již bylo naznačeno, v rámci národního hospodářství vymezujeme neziskový sektor, který se dále dělí na státní a nestátní. Na základě dříve řečeného, můžeme neziskovou organizaci definovat jako právnickou osobu v neziskovém sektoru, která není založena za účelem tvorby zisku z podnikání. Nezisková organizace je zároveň taková organizace, které je dle legislativy dovoleno čerpat z veřejných rozpočtů a jejím cílem je tvorba prostředků nebo služeb, určených k uspokojování potřeb občanů. „*Poslání neziskových organizací je definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb*“ (VŠERS 2010, s. 3).

„*Český právní řád se odvíjí od tzv. systému práva kontinentálního, avšak nedefinuje pojem nezisková organizace. Organizace neziskového sektoru podléhají v zásadě úpravě práva soukromého, avšak s uplatněním některých veřejnoprávních prvků, týkajících se zejména registračního procesu*“ (FRIČ et al. 2011, s. 59). Nový Občanský zákoník (dále jen NOZ) například ukotvuje pojem, ve kterém je věnována část o veřejné prospěšnosti. „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha*“ (zákon č. 89/2012 Sb.). Základní předpisy upravující poměry neziskových organizací zahrnují:

Základní předpisy
Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech Zákon 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
Účetní a daňové předpisy
Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění Zákon 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty Zákon 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí Zákon 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
Veřejné sbírky, loterie a tomboly, dobrovolnictví
Zákon 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách Zákon 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě
Sociální služby, zaměstnávání postižených osob
Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti Zákon č. 108/2006 o sociálních službách

Tabulka č. 1 Základní předpisy upravující poměry neziskových organizací

Z výše uvedených definic je zřejmé, že do tzv. balíku veřejně prospěšných organizací můžeme zahrnout nespočet subjektů, které se budou navzájem lišit, například managementem, charakterem odběratele, způsobem financování nebo vlastnickými vztahy. DUBEN (1996, s. 60) uvádí podrobné členění veřejně prospěšných organizací dle specifického charakteru, ve kterém organizace člení podle:

a) vlastnických vztahů,
b) způsobu hospodaření organizace,
c) subjektu managementu,
d) charakteru odběratele,
e) kontrolního subjektu.

Veřejně prospěšné organizace mohou být vlastněné státem anebo soukromou osobou. Státem spravované organizace, mimo jiné, například zahrnují státní podniky a příspěvkové organizace. Soukromé organizace sledují vlastní ekonomické zájmy; aktivitu

v oblasti sportu, nebo prosazování politických zájmů a cílů. Dle kritéria způsobu hospodaření organizace, členíme veřejně prospěšné organizace na: i.) komerčně zaměřené, neboli ty, které svou aktivitu financují z vlastní podnikatelské činnosti a ii.) dotované, které mohou čerpat z veřejných zdrojů, například v podobě dotací. Management ve veřejně prospěšných organizacích hraje důležitou roli. Manažerské vedení může být složeno z profesionálních manažerů, nebo z dobrovolníků. Organizace řízené dobrovolným personálem bývají většinou znevýhodněny právě nedostatkem zkušeností v oblasti řízení veřejně prospěšných organizací a projektových aktivit. Organizace se při výkonu činnosti může orientovat na jednotlivého klienta, kterému nabízí své produkty nebo služby, v praxi se však často setkáváme i s organizacemi, poskytujícími služby z kolektivních statků pro širokou veřejnost, které označujeme jako veřejně orientované. Kontrolu nad nepodnikatelskými organizacemi v praxi běžně provádí vlastní členové, nebo veřejnost, prostřednictvím orgánů státní správy. V dnešní době pak stále důležitější roli zastávají v kontrole i masmédia (DUBEN 1996, s. 61).

1.2 Nestátní nezisková organizace

Vymezení nestátních neziskových subjektů záleží na legislativě konkrétního státu. Komplexnější a do určité míry mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátní neziskové organizace (lze použít zkratku NNO) přináší profesoři SALAMON a ANHEIER (1997). Určujícím znakem je dle jejich práce provázanost organizací na státní struktury, s tím rozdílem, že se spíše orientují na plnění zájmů veřejných, na rozdíl od zájmů nestátních. ŠKARABELOVÁ et al. (2002, s. 7) na základě jejich dělení vytyčila 5 základních atributů, podle kterých jsou NNO:

a) institucionalizované,
b) samosprávné a nezávislé,
c) soukromé,
d) neziskové,
e) dobrovolné.

Dle autorky by ideální nestátní nezisková organizace měla mít pevně danou vnitřní a vnější strukturu a uspořádání, tak aby byla schopna pomocí vlastních vnitřních postupů a pravidel řídit sebe sama, bez nutnosti zásahu zvenčí. Do struktury NNO by neměly zasahovat zájmy úředníků, čímž se zaručuje nezávislost na státní správě. Případný zisk, který v ideální NNO vznikne, si management organizace nepřerozděluje, veškerý surplus

musí být použit v souladu s posláním organizace. Ideální NNO funguje v duchu dobrovolnictví, jedná se zpravidla o nezištné činnosti, nebo projevy dobré vůle.

Nestátní neziskové organizace můžeme dále dělit dle funkce, na nestátní neziskové organizace:

a) servisní,
b) advokační,
c) zájmové,
d) filantropické.

Servisní NNO jsou většinou nečlenské organizace, jejichž cílem jsou změny v malém měřítku, kterých dosahují přímou mobilizací prostředků, za účelem realizovat projekty a programy. Proces mobilizace může vyžadovat poměrně složitou organizaci, navíc finanční prostředky získané z grantů nebo smluv, vlád, nadací nebo společností vyžadují čas a odbornost, vynaloženou na plánování, přípravu žádostí, rozpočtování, účetnictví a vykazování. Financování NNO závisí na fundraisingu, což vyžaduje dovednosti v reklamě, mediálních vztazích a podobně. Servisní organizace tak musí mít kromě operativního personálu v terénu, k dispozici i efektivní manažerské a projektové vedení. Servisní NNO nejčastěji poskytují služby sociálního charakteru a působí zejména v oblastech sociálního začleňování, zdravotnictví, nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (RVNNO 2018, FRIČ 2001, s. 13).

„*Servisní neziskové organizace soustřeďují svoji pozornost především na poskytování služeb různého druhu. Často jde o takové služby, které nemohou svou podstatou přinášet zisk (např. služby pro seniory, handicapované, marginální skupiny atd.)*“ (FRIČ 2001, s. 13).

„*Advokační NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy), (...) mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů*“ (RVNNO 2018).

Obecně řečeno, advokační NNO se zabývají obhajobou veřejných zájmů. Na rozdíl od servisních NNO, advokační NNO soustředí své prostředky k dosahování společenských změn ve velkém měřítku, a to nepřímo, prostřednictvím vlivu na politický systém.

U advokačních NNO je fundraising také důležitý, avšak v menším měřítku, často jen symbolicky. Pořádání významných událostí je spíše zaměřeno na přilákání příznivé publicity, než na získávání finančních prostředků (SCHWARTZHOFFOVÁ 2018 s. 71, MOSTASHARI 2005, s. 3, FRIČ, s. 13).

„*Advokační typy organizací se zaměřují především na obhajobu práv a zájmů různých skupin lidí (nebo zájmů veřejných); snaží se upozorňovat na problematické otázky, projevovat veřejně své názory, kontrolovat rozhodování státní správy a na podporu svých požadavků často mobilizují i širokou veřejnost*“ (FRIČ 2001, s. 13).

Servisní i advokační NNO se zapojují do získávání finančních prostředků, mobilizují prostředky, organizují speciální akce a využívají média. Jediným rozdílem jsou typy aktivit, kterými se zabývají. Ve skutečnosti se však například setkáváme i se servisními NNO, zabývající se obhajobou zájmů, právě tehdy když narazí při realizaci projektů na opakující se překážku (MOSTASHARI 2005, s. 3).

Filantropické NNO jsou organizace, které z podstaty své existence podporují veřejně prospěšné aktivity, hlavně z finanční a hmotné strany. Nejčastější formou filantropických NNO jsou nadace a nadační fondy. TETŘEVOVÁ (2017, s. 106) upřesňuje, že filantropie „*zahrnuje v sobě škálu činností, které mají za cíl podpořit druhé osoby, zejména neziskové organizace, a přispět tak ke zlepšení kvality života jednotlivců i celé společnosti*.“

Nejběžnější funkcí, se kterou se můžeme v českém neziskovém sektoru setkat je funkce zájmová. „*Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu (...) a zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Mezi typické oblasti působení zájmové NNO můžeme například řadit výkon činností v oblasti sportu, kultury či tradiční zájmové spolky (Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči, apod.)“* (RVVNO, 2018).

V současném českém systému můžeme mezi nejčastější formy NNO zařadit:

- spolky a pobočné spolky,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti a ústavy,
- účelová zařízení církví.

Občanská sdružení, která byla nejrozšířenější formou neziskových organizací, přestala od roku 2014 existovat, zrušením zákona 83/1990 Sb. O sdružování občanů. NOZ občanská sdružení nahrazuje novou právní formou, kterou je zapsaný spolek (zkratka z. s.). Pro porovnání, dřívější právní podoba definuje občanské sdružení jako „*sdružení fyzických či právnických osob za účelem realizace společného zájmu (nenáboženského, nepolitického, nepodnikatelského charakteru), které registruje Ministerstvo vnitra. Jde o korporátní sdružení, jehož posláním je prosazení zájmů sdružených členů. (…) Zásady hospodaření občanského sdružení jsou celkově upraveny stanovami, které jsou zpracovávány jako základní zakládací dokument nezbytný pro registraci nového občanského sdružení Ministerstvem vnitra"* (BOUKAL et al. 2013, s. 17).

NOZ nenabízí definici spolku. RONOVSKÁ (2008, s. 25) jej však charakterizuje pomocí následujících znaků:

a) osobní korporativní podstata,
b) princip dobrovolnosti a otevřenosti členství,
c) ústavně zaručené právo na svobodu sdružování,
d) členská základna s hlasovacím právem a spolková samospráva,
e) účel neboli hlavní činnost.

Dle autorky spolek zjednodušeně funguje jako korporace, ve které platí ústavně zaručené právo na svobodu sdružování, a do které vstupují osoby, podrobující se vnitřnímu řádu. Do účasti ve spolku nesmí být nikdo nucen a každá osoba z může ze spolku svobodně vystoupit. Posledním důležitým znakem je účel spolku, který ze zákona musí být jiný, než účel podnikatelský, nebo jiné dosahování zisku.

Obdobně jako u občanských sdružení, dochází u nadací a nadačních fondů, které až do konce roku 2013 vznikaly dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech ke změně. Nadace (a nadační fondy) dle dřívějšího znění zákonů byly vymezovány jako „*účelová sdružení majetku založená (…) pro dosahování obecně prospěšných cílů. Těmito obecné prospěšnými cíli se míní rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana kulturního dědictví, památek a tradic, rozvoj vědy a vzdělání, ale např. i sportu*" (BOUKAL et al. 2013, s. 129) V těchto oblastech měly nadace a nadační fondy přidělovat finanční prostředky jiným NNO, poskytující služby, nebo zabývající se jinými obecně prospěšnými aktivitami.

NOZ ukotvuje společně nadace a nadační fondy do oddílu 3, s názvem fundace. V obecném významu je fundace synonymním označením pro nadaci, sloužící též jako obecné pojmenování majetkového základu, věnovaného nějakému společenskému účelu (CILEČKOVÁ 2013, s. 129). CILEČKOVÁ (tamtéž, s. 129) obdobně definuje nadaci jako „*právnickou osobu vytvořenou majetkem vyčleněným k určitému účelu, její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. Fundace je ustanovena zakladatelským právním jednáním nebo zákonem, v nichž musí být určeny i její majetkové zajištění a účel. Vnitřní poměry fundace upravují její statut.*“

NOZ doplňuje veřejně prospěšný účel fundací o účel dobročinný. „*Dobročinný účel je zaměřen na podporu byť i omezeného okruhu osob potřebujících pomoc. Tím se umožní mj. i zakládání tzv. rodinných nadací.“* Nadace může nově i podnikat, a to při splnění podmínky, že podnikání představuje jen vedlejší činnost a výtěžky z podnikání slouží jen k podpoře jejího účelu. NOZ ve shodě s celkovou liberalizací nadačního práva pamatuje i na převzetí kontroly nadací nad obchodními společnostmi, což limituje tak, že „*je zakázáno, aby byla jejím neomezeně ručícím společníkem – a provozovala podnik nepřímo. Leč i v tomto případě musí být podíl nadace na zisku využit jen k podpoře jejího účelu“* (Zákon č. 89/2012).

Specifickou právní formou NNO jsou Obecné prospěšné společnosti (označované pod zkratkou O.p.s.), které existují již od roku 1995. Zákon č. 248/1995 Sb. upravoval obecně prospěšné společnosti jako společnosti, poskytující „*veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek, (…) její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejich orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla založena.“* Jejich Hlavním cílem je poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti, proto se v praxi nejčastěji setkáváme s O.p.s. například v podobě soukromých škol, divadel a nebo nestátních zdravotnických zařízení. Od l. 1. 2014 nesou obecně prospěšné společnosti název ústavy. Podstata společnosti kombinující osobní a majetkové prvky, však zůstala zachována (BOUKAL et al. 2013, s. 19).

Právní pojetí NOZ vymezuje ústav jako právnickou osobu, která je „*ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených*“ (zákon č. 89/2012 Sb.).

1.3 Pojetí nestátní neziskové organizace dle Evropské Unie

V mezinárodním měřítku neexistuje ustálená definice pro nestátní neziskové organizace, protože členské státy Evropské Unie (dále jen EU) termín NNO nepoužívají, nýbrž používají vlastní definice a právní statut pro subjekty, které lze považovat za NNO (zjednodušeně řečeno organizace, nezávislé na vládních organizacích, bez nároku zisku). Ani na úrovni Evropské Komise (dále jen EC) neexistuje jednotná definice pro NNO. Kupříkladu jedna z mnoha uznávaných definic se nachází v příloze I. dohody mezi Evropským Parlamentem a EC O rejstříku transparentnosti pro organizace a osoby samostatně výdělečně činné, jež se podílejí na tvorbě a provádění politik EU, kde je uvedeno, že NNO jsou „*neziskové organizace (s právním statusem či bez něj), které jsou nezávislé na veřejných orgánech nebo obchodních organizacích. Sem spadají nadace, charitativní organizace atd*“ (Úřední věstník Evropské unie 2011).

Absence ustálené definice NNO na úrovni EU vedla k tomu, že různé útvary a výkonné agentury EC používají různé termíny, v některých případech dokonce existují rozdíly v definicích používaných různými programy, řízenými stejným útvarem EC. Některé EC programy považují za nestátní organizaci jakoukoliv organizaci, která není součástí vládního uspořádání, například včetně soukromých firem a univerzit. Jiné definice programů jsou naopak mnohem restriktivnější, kdy samotné označení ‚neziskový‘ je někdy synonymem pro NNO, což není nejlepší východisko, protože zastřešuje přespříliš typů organizací. Jako řešení, EC v případě potřeby pro jednotlivé programy grantů odkazuje na právní předpisy jednotlivých členských států, ve kterých jsou organizace registrovány. (BLOMEYER & SANZ 2016)

V kontextu financování ze strany EC, osobně zastávám názor, že by EC měla orientovat svůj čas a prostředky na podrobné definování jednotlivých typů organizací, které lze zahrnout do pojmu NNO, namísto snahy dosáhnout ustálené, precizní, avšak zbytečně obecné a omezující definice samotné NNO. Rozdělení podle způsobu doručení výsledků, (prostřednictvím projektů nebo lobbyingu) mi přijde nedostačující, právě s přihlédnutím k tomu, že jednotlivé členské státy, v rámci vlastních právních systémů, obvykle definují více než dva typy organizací, které lze považovat za NNO. Svůj názor podporuji tím, že organizace, považované za NNO, často benefitují tím, že mají zvláštní daňový status, což v případě mezinárodní pomoci, může práci NNO komplikovat, kvůli různým definicím, například veřejné služby. Osobně bych nesetrvával pouze u rozšíření

definic jednotlivých právních zřízení nebo forem NNO, naopak, dle mého názoru je vhodné rozlišovat i tematické zaměření podobných organizací. Domnívám se, že pro různé granty a programy by bylo jednodušší pracovat v efektivním právním prostředí, ve kterém neexistuje prostor pro různé definice stejné problematiky, a kde lze seskupovat organizace různých členských států, například zabývají-li se životním prostředím, humanitární pomocí a rozvojem, nebo rovnoprávností žen.

2 Zdroje financování aktivit v neziskovém sektoru

Samotný chod neziskové organizace a její řízení může být ovlivněno i způsobem financování. HÁLEK (2011, s. 36) vysvětluje, že „*pro management organizace slouží rozpočet jako nástroj k porovnávání skutečně dosažených výsledků s předem stanovenými výsledky. Management díky rozpočtu zjistí, jak moc byl rozpočet dodržen, zda byl sestaven na správném odhadu a díky němu lze řešit operativně změny jak v organizaci, tak v samotném rozpočtu*.“

Díky přehledu nad svým hospodařením a rozpočtem, mohou organizace upravovat své cíle, činnosti a reflektovat efektivitu svého řízení. V praxi existují různé pohledy na způsob financování, což ovlivňuje samotný chod organizace. Zdroje můžeme kategorizovat podle charakteru na zdroje i.) peněžní, sloužící k financování organizace a pokrytí nákladu na dosahování cílů. ii.) Naturální zdroje, které můžeme chápat jako nepeněžní vstupy. Například práce dobrovolníků, patřící mezi jedny z nedůležitějších naturálních zdrojů (HÁLEK 2011, s. 36).

REKTOŘÍK (2007) představuje seznam základních hodnotových zdrojů, mezi které řadí:

- státní dotace a příspěvky,
- fondy EU,
- granty nadací a nadačních fondů,
- finanční prostředky získané vlastní hospodářskou činností,
- členské příspěvky,
- dárcovství soukromých osob,
- dárcovství firem,
- veřejné sbírky.

2.1 Veřejné zdroje

Na základě dříve uvedeného lze shrnout, že veřejné zdroje jsou finanční prostředky veřejných rozpočtů. Největší část z těchto zdrojů pokrývá financování státních neziskových organizací, potřebných pro chod státu. Menší část veřejných finančních prostředků pak plyne do financování nestátních neziskových organizací a ostatních

soukromých neziskových organizací z veřejných rozpočtů, vycházející z fiskální politiky státu.

Důvody podpory organizací soukromého neziskového sektoru z veřejných zdrojů vycházejí z existence tržního a vládního selhání. OPLETALOVÁ (2018) vysvětluje, že tržní systém je nehierarchický, dobrovolný a je ovládán vlivem nabídky a poptávky. Státní zásahy mají zmírňovat nestabilitu a problémy se spravedlivým rozdělováním důchodů, které vznikají monopolizací. Existence organizací, poskytujících sociální služby, je podmíněna důsledky selhání trhu.

PROUZOVÁ (2015, s. 34) uvádí, že v České republice jsou veřejně financované NNO nejčastěji financovány z centrální vlády (státního rozpočtu), nebo z místních financí, na kterých se podílí jednotlivé obce a kraje. Nejčastěji využívanými způsoby přímého financování z veřejných prostředků jsou dotace, veřejné zakázky, neinvestiční transfery, půjčky a dary.

Dotace jsou nevratné finanční příspěvky na účel, který je stanoven ve smlouvě o rozhodnutí o dotaci. Veřejnou zakázkou se rozumí „*účelná alokace zdrojů, kterou zadavatel sleduje ekonomicko-sociální cíle a zároveň přihlíží k normativním kritériím, které souvisí s přerozdělováním zdrojů*“ (OCHRANA, 2004).

Veřejná zakázka je každá zakázka, která je vyhlášena veřejnou institucí, ve formě veřejné soutěže, o kterou zpravidla soutěží fyzické nebo právnické osoby s nejnižší cenovou nabídkou, tak aby došlo k úspoře veřejných prostředků (CILEČKOVÁ 2013, s. 49).

Mezi nejčastější formy nepřímého financování NNO z veřejných rozpočtů v ČR PROUZOVÁ (2015, s. 58-59) řadí například různá daňová zvýhodnění, osvobození od poplatků, zvýhodněné prodeje, nebo poskytnutí pracovního času zaměstnanců veřejné instituce pro potřeby organizace.

V evropském měřítku v současnosti existují tři hlavní evropské fondy, patřící vedle zemědělské politiky k nejvýznamnějším evropským agendám, na kterou je vynaloženo více než třetina svého společného rozpočtu:

a) Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR),
b) Evropský sociální fond (ESF),
c) Fond soudržnosti.

Výše uváděné evropské fondy se obecně zaměřují na politiku soudržnosti EU a oblast sociálních věcí. Evropský sociální fond se zaměřuje na plošné realizování evropské strategie zaměstnanosti, v rámci celé EU, přičemž mezi jeho hlavní cíle, dostupné na webu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (MPSV 2019), patří „*rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.*“ Fond soudržnosti obdobně působí v oblasti sociálních věcí, zaměřuje se však na členské státy EU, které jsou podprůměrné v ekonomickém výkonu, s cílem podporovat udržitelný rozvoj a snižovat sociální rozdíly. „*V období 2014-2020 se Fond soudržnosti vztahuje na Bulharsko, Českou republiku, Estonsko, Chorvatsko, Kypr, Litvu, Lotyšsko, Maďarsko, Maltu, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Řecko, Slovensko a Slovinsko*“ (Evropská Komise 2019). Fond soudržnosti v letech 2014-2020 operuje s rozpočtem 63.4 miliard EUR, nasazených prioritně v projektech evropského zájmu, mezi které patří například i projekty, týkající se životního prostředí, energetiky a dopravy. Evropský fond pro regionální rozvoj je oproti předchozím fondům orientovaný na jednotlivé regiony v rámci EU. Cílem fondu je snižování rozdílů, nejen sociálních, přičemž „*zvláštní pozornost je věnována regionům, které jsou závažně a trvale znevýhodněny přírodními nebo demografickými podmínkami, jako jsou například nejsevernější regiony s velmi nízkou hustotou osídlení a ostrovní, přeshraniční a horské regiony*“ (LECARTE a KOŁODZIEJSKI 2019, s. 1).

2.2 Dárcovství

Na dárcovství je v neziskovém sektoru pohlíženo jako na zdroj financování neziskových aktivit. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, mezi zdroje řadíme jak finanční obnosy a naturálie, tak i například dobrovolnickou práci nebo znalosti. Získá-li nezisková organizace obdobný dobrovolný příspěvek „*bez přímé protihodnoty, dárci z darování tedy nevyplývají žádné materiální nebo nemateriální výhody, které by mohly být požadovány za kompenzaci“* hovoříme pak o dárcovství. (BOUKAL et al. 2013, s. 80).

Podle typu dárce rozlišujeme dárcovství jednotlivců a dárcovství firemní. Podpora jednotlivců se projevuje různými způsoby. LEDVINOVÁ (2013, s. 11) pro znázornění uvádí grafickou pyramidu, ve které jsou obsaženy různé typy individuálního dárcovství, sestavené od nejjednodušších forem, po formy nejsložitější a nejkomplexnější. Jednotliví dárci většinou začínají jednorázovými dary, s přibývajícím kontaktem s organizací a užším, osobnějším spojením, se dárce může vyšplhat až například k uvedení organizace v dárcově dědické listině. „*Celá pyramida od základny ke špičce představuje různé způsoby získávání podpory od jednotlivých dárců. Horní část pyramidy zobrazuje osobnější metody fundraisingu, základna je zajištěna metodami, které oslovují větší množství lidí*“ (LEDVINOVÁ 2013, s. 11).

Obr. č. 1 Pyramida individuálního dárcovství

NORTON (2003) se ve své publikaci zaměřil na důležitou otázku, kterou je důvod proč jednotlivci pomáhají financovat nestátní neziskové organizace. Mezi motivy, které hrají roli na rozhodnutí dárce k obdarování autor řadí:

- starost,
- povinnost,
- pocit viny,
- být požádán.

Různí lidé mají různé pohnutky, avšak mnohé spojuje nějaká osobní zkušenost. Lidé, kteří si prodělali nemoc nebo dočasné omezení v možnostech, jako například

dočasnou imobilitu, budou spíše náklonní k tomu podporovat neziskové organizace, sloužící právě pro osoby s podobným postižením. Některých lidí se určité problémy nedotýkají, a přesto nejsou lhostejní, bavíme-li se například o lidech, kteří přispívají na organizace, pečující o životní prostředí a ekologii. V mnoha případech je pro lidi pohnutka k darování podnícena emocemi, které nejsou člověku cizí. Některé organizace kupříkladu použijí k marketingu multimediální obsah, například fotku hladovějícího dítěte, v nepřímé snaze vyvolat pocit viny nebo pocit starosti. Nemálo rodičů si může v podobné situaci představit vlastního potomka a nechá se citově ovlivnit, což může vést k zájmu o danou organizaci, která právě působí v dané oblasti. Nejdůležitějším faktorem je být požádán. Lidé málokdy aktivně vyhledávají informace o sociálních nerovnostech. Osvěta, PR a marketing jsou nejúčinnější nástroje pro získávání darů od jednotlivců (NORTON 2003).

Z osobní zkušenosti vím, že nestátní neziskové organizace, které se zaměřují na širokou společnost, si výše uvedené pohnutky plně uvědomují. Některé organizace aktivně působící v masmédiích, se dokonce dopouští i takzvané mediální masáže. Grafický obsah, provokující titulky a fotky obsahující nezletilé osoby, mají za cíl atakovat, leckdy podvědomě, pozornost a emoce čtenáře nebo kolemjdoucího a vytvářet debatu, nebo dokonce šokovat, za účelem větší sledovanosti, návštěvnosti nebo zmínkách v médiích. Na druhou stranu je si třeba uvědomit, že mnoho lidí bude spíše hledat důvody a výmluvy proč nepřispívat. Mnoho lidí organizacím nevěří, myslí si, že se k cíli dostane jen zlomek daru.

Speciálním typem individuálního dárcovství jsou veřejné sbírky, při kterých jsou neznámí občané (například kolemjdoucí) oslovováni k přispění do veřejné sbírky. Pořádání sbírek ve prospěch veřejně prospěšných aktivit je v ČR upraveno zákonem, který veřejnou sbírku vymezuje jako: „*získávání a shromažďování peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel: zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Sbírku není možné pořádat k účelu, který je v rozporu s bezpečností státu, ochranou veřejného pořádku, ochranou majetku nebo ochranou práv a svobod druhých*“ (Zákon č. 117/2001 Sb.).

Firemní dárcovství, oproti dárcovství jednotlivců, nabízí rozmanitější formy podpory, než jaké tradičně poskytují nadace. Programy jsou obecně zaměřeny na zlepšení

vztahů mezi podniky a komunitami, ve kterých podniky přímo působí. narozdíl od nadací, se korporace pozorně zabývají tím, co mohou získat na oplátku. Pro firmy je žádaným vedlejším produktem například propagace jména společnosti (UNOY Peacebuilders 2006, s. 12-13).

LEDVINOVÁ (2013, s. 25-27) představuje nejčastější způsoby, kterými firmy a korporace podporují nestátní neziskové organizace, mezi které autorka jmenuje:

a) finanční příspěvek,
b) příspěvek zaměstnanců,
c) sdílený marketing a zapůjčení vedoucího pracovníka, nebo zaměstnance.

Finanční příspěvky zpravidla podporují konkrétní akci nebo činnost, často se jedná o akce nebo činnosti přímo v okolí, kde firma působí, nebo je namířena na cílovou skupinu obyvatel, kterou zaměstnává. Finanční příspěvek převyšující hranici 50 tisíc korun již můžeme nazývat termínem grant. U grantu je většinou vyžadováno vést projektový záměr s rozpočtem. Oplátkou pro firmy poskytující finanční příspěvek zpravidla bývá veřejné uvedení sponzora. Přispívá-li namísto firmy její personál, potažmo zaměstnanci, hovoříme o příspěvku zaměstnanců. Příspěvek zaměstnanců je dobrovolný a je strháván zaměstnanci přímo ze mzdy. Dobrým zvykem zaměstnavatele bývá navýšit vybranou částku stejným dílem, zaměstnanci se dostává uznání z daru (LEDVINOVÁ 2013, s. 25-27).

KUNZ (2012, s. 56) vysvětluje, že firemní příspěvek může mít i podobu sdíleného marketingu, kdy určitý produkt nebo služba je nabízena a je k ní uváděno, jaká částka z jejího prodeje poputuje jako příspěvek na předem stanovený veřejně prospěšný cíl. U strategie sdíleného marketingu benefitují obě strany, protože neziskové organizaci je přislíbena část zisku a firma má možnost spojit své jméno s veřejně prospěšným cílem. Firemní dárcovství, které se projevuje komerčními aktivitami se tzv. označují jako cause related programy, které se k nám dostaly ze Spojených Států Amerických, kde odstartovaly ve 20 století, jako nástroj pro zlepšení PR tamních firem.

Sdílený marketing se nemusí omezovat jen na produkty a služby. Firma může neziskové organizaci nabídnout část pracovní doby zaměstnance, a poskytnout tak neziskové organizaci cenné zkušenosti a odbornost, například v projektovém vedení nebo managementu. Dobrovolníci z řad zaměstnanců se naopak mohou i přiučit novým dovednostem v novém prostředí, a nahlédnout na problémy z jiného úhlu, než jsou zvyklí.

„*Pro zdravý personální management je taková změna často vítaným nástrojem k rozbourání pracovních stereotypů a zvýšení pracovní motivace*“ (LEDVINOVÁ 2013, s. 25-27).

Důvody proč firmy a podnikatelské subjekty darují se od individuálních dárců liší. NORTON (2003) s nadsázkou konstatuje, že „*hlavním důvodem jejich dárcovství jsou spíše ”osvícené vlastní zájmy” než ryzí altruismus*.“ Firmy nejčastěji k dárcovství motivují následující pohnutky:

- snaží se vytvářet ovzduší dobré vůle,
- jsou spojovány s určitým tématem,
- jsou požádány a očekává se to od nich.

Image firmy má nedozírnou hodnotu pro její funkcionáře, majitele, věřitele a akcionáře. Firma je veřejností vnímána jako místo, poskytující zaměstnání a zaměstnanecké výhody. Nejpozitivněji je vnímána firma, která se o své zaměstnance stará, dokonce se to od firem očekává. Firmy mnohdy investují do kulturních a sportovních akcí v místě fungování firmy, aby tak daly najevo pocit sounáležitosti a zapojení do komunity, kterou zaměstnávají. Některé firmy jsou spojeny s neziskovými organizacemi tématem nebo obsahem jejich podnikatelské činnosti. „*Těžařské firmy často rády podporují ekologické projekty, farmaceutické firmy projekty spojené se zdravím, banky zase projekty ekonomického rozvoje a tak dále. Může to být proto, aby zlepšovaly svou image nebo také proto, aby se dozvěděly víc o tématu, které je zajímá, z jiného úhlu pohledu*“ (NORTON 2003).

Mezi dárcovství řadí někteří autoři i příspěvky do soukromých nadací. Soukromá nadace je nezisková korporace, jejímž hlavním účelem je poskytování grantů nezávislým organizacím nebo jednotlivcům pro vědecké, vzdělávací, kulturní, náboženské nebo jiné charitativní účely. Nezávisí tedy na fundraisingu nebo státních dotacích, což je v protikladu k institucím závislých na fundraisingu, které aktivně vyhledávají dary od široké veřejnosti. Většina nadační podpory je poskytována prostřednictvím grantů. Některé nadace udělují v rámci programově souvisejících investic, kterými jsou nejčastěji úvěry neziskovým subjektům pro účely, úzce související se zájmy nadace. Jiné nadace zase vyhlašují a provozují vlastní programy nebo projekty. Zakládání nadací je novým rostoucím trendem na celém evropském kontinentu, kde jich existuje již více než 200 000. Oblasti, které

přitahují nejvíce prostředků, a granty ze strany evropských nadací, podporují nejčastěji oblasti jako vzdělávání, výzkum a služby sociální péče (UNOY Peacebuilders 2006, s. 7).

Nadace v ČR se nijak nevymykají výše zmíněnému evropskému trendu. V České republice převažují nadace servisního typu, nabízející přímo služby a produkty veřejnosti, „*založené k financování typově konkrétních obecně prospěšných subjektů, k nimž patří zejména domy pro seniory, nemocnice, vědecké ústavy, knihovny, muzea atd*." (BOUKAL et al. 2013, s. 136).

2.3 Vlastní zdroje

Mnoho neziskových organizací usiluje o rozvoj vlastních zdrojů financování, a tak nahlíží na občany své komunity, jako na potenciální klienty. Začaly poskytovat přímé služby, podnikat, prodávat zboží atd., a využívat své zisky na podporu své práce. Například většina mládežnických organizací má spoustu odborných znalostí, které jsou zajímavé pro ostatní, vědí hodně o mladých lidech ve své komunitě. Tato odbornost by mohla být nabídnuta společnostem, jiným organizacím nebo jednotlivcům, kteří jsou za podobné know-how ochotni zaplatit. První a nejpřednější otázkou nevládních organizací, které provozují vedlejší podnikatelskou činnost, je samozřejmě etická stránka vedlejší podnikatelské činnosti, protože se vynořily z ducha neziskového principu. Pro mnoho nevládních organizací je však podnikání jedinou možností pro přežití. Síť organizací s názvem UNOY Peacebuilders (2016) řadí mezi nejčastěji používané metody podnikání nevládních organizací:

- členské příspěvky,
- účastnické poplatky na akce,
- publikační činnost,
- pořádání fundraiserů.

Právním formám NNO na členském principu vyplývá v souladu se zákonem právo výběru členských příspěvků, které zvyšují výnosy organizace a zároveň rozvíjejí odpovědnost členů vůči jejich organizaci. Příspěvky bývají zpravidla pravidelné, avšak se můžeme setkat i s formami dobrovolných příspěvků. Výhodou pravidelných příspěvků je předvídatelnost jejich celkové výše ve finančním plánu organizace. (ŠKARABELOVÁ et al. 2002, s. 49).

Výtěžek pro organizaci může být generován i pořádáním fundraiserů, neboli akcí, které mají přilákat veřejnost a vytěžit zisk, určený na určitý projekt nebo zájem. Mezi nejčastější fundraisery patří umělecké výstavy, aukce, různé konference a tomboly. Některé akce provozované neziskovými organizacemi bývají zpoplatněny, čímž se sníží celkové náklady, které organizace a sponzoři vynaložili. Pokud organizace produkuje knihy nebo provozuje publikační činnost, může produkty zpoplatnit a prodávat, nebo generovat prodej reklamního prostoru v publikacích. (UNOY Peacebuilders 2006, s. 12-14)

2.4 Nepřímé zdroje

Vedle uznání a zviditelnění dárcova jména nebo loga za sponzoring neziskové organizace, existuje i řada daňových zvýhodnění, jako typ pobídky státu finančně podporovat chod a zájmy organizací. Přesným podmínkám se ve svých publikacích podrobněji věnují autoři BOUKAL et al. (2002, s. 83) a ŠKARABELOVÁ et al. (2002, s. 53), podle kterých. může fyzická osoba zohlednit při úhradě daně z příjmu dar, který činí alespoň 1000 korun. Plná výše daru, se potom bude odečítat od základu daně poplatníka, vyjma darů nad 10 % hodnoty základu daně poplatníka. U právnické osoby lze odečítat ze základu daně nejvýše 5 %, daruje-li alespoň částku 2000 korun. BOUKAL et al. (2013, s. 83) dále připomíná, že „*NNO mohou uplatnit osvobození od daně darovací v případě, že dar bude použit pro realizaci cílů, ke kterým byly organizace založeny. Některá NNO, zejména spolky, mohou uplatnit osvobození tehdy, pokud je dar určen na účely v taxativně vyjmenovaných oblastech: kultura, školství, věda a vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchova, sport, výchova a ochrana dětí a mládeže a požární ochrana*.“

V praxi se můžeme setkat i s možností daňové asignace, neboli možností daňového poplatníka rozhodnout o zaplacení určité části jeho dani, potažmo části státního rozpočtu, konkrétní neziskové organizaci. ŠKARABELOVÁ et al. (2002, s. 53) doplňuje, že “*tento princip je v některých zemích jako Itálie nebo Španělsko úspěšně uplatňován v souvislosti s financováním činností církví a náboženských společností*.“

3 Finanční řízení neziskových organizací

DUBEN (1996, s. 162) ve spojitosti s řízením NNO uvádí, že „*úkolem finančního řízení je využívat veškeré informace získávané prostřednictvím informačních a kontrolních systémů při plánování a rozdělování finančních prostředků pro realizaci činnosti organizace. Jeho úkolem je dále sledovat, zda dané prostředky jsou využívány efektivně, přičemž u veřejně prospěšných organizací jde také o jejich účelné vynakládání*.“

DUBEN (tamtéž, s. 162) dále ve své publikace představuje rozhodovací proces finančního řízení v pěti bodech:

- realizace finančních rozborů,
- vypracování alternativních cest,
- zpracování analýzy jednotlivých alternativ,
- vývěr nejvhodnější alternativy a její implementace,
- zhodnocení výsledků finančního hospodaření a celkové činnosti organizace.

Záměry organizace dle autora vycházejí z analýzy dosavadního hospodaření organizace se zaměřením na bilanci a efektivitu rozdělování a používání prostředků. Na základě finančního rozboru předkládá vedení organizace několik podkladů, nových možností získávání finančních zdrojů a návrhů pro zefektivnění jejich použití. Implementována je posléze varianta, která nejlépe reflektuje potřeby organizace. Posledním krokem finančního řízení je konečné zhodnocení, které se u veřejně prospěšných organizací neomezuje pouze na finanční zhodnocení, důležitý je celkový dopad na kvalitu a kvantitu nabízených veřejně prospěšných služeb.

Základním nástrojem finančního řízení neziskové organizace je podle HÁLKA (2011, s. 36) její rozpočet. Rozpočet organizace symbolizuje finanční plán na určité období, který zohledňuje plánované výdaje a očekávané výnosy. Činnosti organizace by měly rozpočet nejen respektovat, měly by z něj dokonce přímo vycházet, čemuž říkáme strategické plánování organizace. Rozpočet je sestavován pro účely:

- existence neziskové organizace,
- celkového plánu na určité časové období,
- managementu organizace,
- kalkulace a účetnictví,
- fundraisingu.

Rozpočet je jedním z nejdůležitějších plánů neziskové organizace. Řádně sestavený rozpočet zohledňuje všechny úrovně, jejich finanční potřeby a dílčí plány, tvořící celkový plán a celkový obraz organizace. Rozpočet vypovídá o struktuře organizace, a na jeho základě lze prezentovat cíle uvnitř, ale i navenek. Rozpočet informuje o tom, kde je potřeba akumulovat více prostředků, je prvotním zdrojem pro manažery organizace, aby dokázali zhodnotit dosažené výsledky organizace s očekávanými výsledky, a na základě těchto informací učinili operativní změny v organizaci. Informace o možném nedostatku financí slouží jako popud pro úsek zodpovědný za fundraising. Z rozpočtu lze zjistit kolik prostředků bude použito na jaké konkrétní projekty, a které projekty bude třeba podpořit fundraisingovými metodami (Hálek 2011, s. 36).

3.1 Fundraising

„*Každá organizace potřebuje k přežití peníze – aby uhradila náklady na projekt a připravila budoucí programy, aby zaplatila své zaměstnance, nájem kanceláře a všechny další potřebné provozní náklady, aby zajistila údržbu a opravy prostor či vozidel a aby si mohla dovolit nové technické vybavení. Neúprosnou pravdou zůstává, že když se peníze neseženou, organizace nemůže dělat svou práci. A když svou práci neodvede, nenaplní společenské potřeby, kvůli nimž existuje*“ (NORTON 2003).

S podobným problémem se do styku dostává většina organizací. Podnikatelské subjekty vsázejí na vlastní produkci statků, popřípadě další možnosti financování svých činností, které mají celkově omezený počet. Organizace v neziskovém sektoru mají k dispozici více možností financování, musí být však flexibilnější a využívat co nejvíce různých zdrojů financování. V posledních letech se i u nás pro financování v neziskovém sektoru začalo užívat převzaté označení ‚fundraising‘. Anglosaský výraz fundraising, přeneseně znamená ‚navyšování zdrojů, fondů‘. Fundraising tedy můžeme chápat jako proces, slet aktivit, které musí organizace uskutečnit, za účelem dosažení potřebných zdrojů (ŠEDIVÝ a MEDLÍKOVÁ 2009). Obdobně chápe pojem fundraising

i ŠOBÁŇOVÁ (2010, s. 8), která jej definuje jako: „*proces, v rámci kterého organizace získává dárce, kteří finančně či materiálně podporují její činnost.*“

BOUKAL et al. (2013, s. 34) fundraising do češtiny překládá jako „*pěstování fondů*" a uvádí, že fundraising představuje „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Jde o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře.“* Jako nejdůležitější rys fundraisingu zdůrazňuje systematičnost a rozličnost zdrojů. Rozličnost zdrojů může určovat, zdali je organizace ve stavu závislosti, kdy například vliv politické scény může zrušit některé z programů nebo ovlivnit strukturu financování ze státní kasy, a tím způsobit organizaci finanční krizi.

Pro fundraising je tedy podstatný spíše počet zdrojů a jejich efektivní využití, nežli objem prostředků, získaný fundraisingovou metodou. Obdobně jako u uváděné dárcovské pyramidy jednotlivých dárců, je potřebné své dárce tzv. pěstovat, navazovat s nimi pravidelnou konverzaci a zapojit je (NORTON 2003).

ŠOBÁŇOVÁ (2010) toto hledisko podporuje a uvádí, že diverzifikace zdrojů přispívá stabilitě organizace a jejího managementu. Obecně platí, že čím více zdrojů se organizaci podaří sehnat, tím jsou jejich aktivity stabilnější. diverzifikuje-li organizace svůj příjem zdrojů, posilňuje tak svoji schopnost udržet se a přetrvat v budoucnu. Rozložení zdrojů je z tohoto důvodu velmi vhodnou fundraisingovou strategií.

3.2 Osoba fundraisera

Pojem fundraiser označuje osobu, která je zodpovědná za plánování, řízení a hodnocení akcí, které mají za cíl generovat finanční zisk pro neziskovou organizaci. ŠEDIVÝ, MEDLÍKOVÁ (2017, S.77) se ve své publikaci zabývají tím, kdo by měl pozici fundraisera vykonávat. Jako možné fundraisery, neboli personál, na který se můžeme obrátit, potřebujeme-li zajistit fundraisingovou aktivitu, ve své publikaci vyjmenovali:

- výkonný ředitel,
- profesionální fundraiser,
- dobrovolník,
- správní rada či představenstvo organizace,
- předseda správní rady či představenstva.

Fundraiser by měl mít celkový přehled o organizaci, měl by být schopen organizaci reprezentovat a měl by být důkladně seznámen s cíli a filosofií organizace. Z toho hlediska je nejlepším fundraiserem samotný výkonný ředitel, jako představitel užšího vedení. Častou překážkou je pro ředitele jejich časové vytížení, protože fundraisingu je třeba se věnovat dlouhodobě, nejen nárazově. Je třeba mimo jiné komunikovat s různými sponzory, firmami, jinými neziskovými subjekty, úřady a s širokou veřejností. Některé organizace řeší časovou vytíženost personálu tak, že si najmou profesionálního fundraisera, který již má s fundraisingovými akcemi zkušenost, popřípadě i s médii, nebo má jiné vítané kontakty. Odborníci z praxe komentují, že fundraising je práce na plný úvazek, proto je samotná pozice profesionálního fundraisera pro některé organizace neúnosná finanční zátěž. Finančně přívětivější variantou je najmutí fundraisera z řad dobrovolníků, který práci zvládne zdarma, či za zlomkovou úplatu toho, co by stál fundraiser profesionál. Většinou bývají najímání dobrovolníci, zodpovědní za jednu fundraisingovou akci. Jedním z dalších hlavních úkolů fundraisera je podílení se na tvorbě zdrojového rozpočtu. Správní rada nebo představenstvo organizace jsou lidé, kteří by měli mít s tímto úkolem zkušenost, a pro které není právní zodpovědnost a shánění finančních zdrojů cizí. Jde navíc o lidi většinou efektivní a znalé ve finanční stránce projektování. Obdobně efektivně se může projevit například i předseda správní rady či představenstva, který je z podstaty své práce zkušený ve spolupráci s ředitelem, účastní se setkání statutárních orgánů (ŠEDIVÝ, MEDLÍKOVÁ 2017, s. 74-78, NORTON 2003).

3.3 Fundraisingové aktivity

Individuální dárcovství musí být součástí celkové fundraisingové strategie organizace. Již dopředu by mělo být reálně stanoveno, jaký podíl prostředků z celkového rozpočtu je možno získat prostřednictvím individuálních dárců, jaké formy individuálního dárcovství jsou pro danou neziskovou organizaci nejefektivnější a jak bude individuální dárcovská strategie propojena s dalšími aktivitami neziskové organizace, především v oblasti PR, ale i personálního řízení (otázka dobrovolnictví). Na všechny fundraisingové aktivity je třeba pohlížet ze širšího hlediska a realizovat je nejen v souladu s posláním organizace, ale především ve vzájemné provázanosti, vnitřní logice a transparentnosti (BOUKAL et al. 2013, s. 77).

Nejčastějším typem fundraisingové aktivity, se kterou se běžně setkáváme je veřejná sbírka. S právním pojetím veřejné sbírky dle NOZ jsme se seznámili v kapitole

2.2 Dárcovství, POLAČKOVÁ (2005, s. 25) však veřejnou sbírku rozebírá hlouběji, vymezuje tři základní formy veřejné sbírky. První formou je domovní návštěva, při které dobrovolníci navštěvují domy a obydlí, kde přesvědčují obyvatele o cílech a poslání organizace, za účelem vybrání peněžního příspěvku. V některých obcích je domovní sbírka považována za nežádoucí a může být zahrnuta v nařízení dané obce, zakazující podomní prodej, do něhož lze zařadit i domovní výběr do veřejné sbírky spolků a jiných organizací. Dobrovolníci, kteří by nařízení o zákazu podomního prodeje nerespektovali, by se dopouštěli přestupku. Druhým typem veřejné sbírky je oslovování kolemjdoucích na ulici. Oslovování na ulici je o něco méně osobní než návštěva u potencionálních dárců doma. Na veřejných místech lze také umístit označené pokladničky, do kterých potencionální dárci vhazují peněžní obnos.

BOUKAL et al. (2013, s. 95) výčet typů veřejných sbírek doplňuje o sbírku vedenou pomocí sběrací listiny, shromažďování příspěvků na zvláštním bankovním účtu a pronájem telefonní linky, určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu (DMS). Poslední dva typy sbírek lze považovat za moderní, protože vyžadují technologie nebo internet. Shromažďování příspěvků na zvláštním bankovním účtu lze realizovat celostátně, prakticky zdarma a oslovit tak velké masy lidí, bez nutnosti investic. Může jít o velmi efektivní způsob vedení sbírky, pokud se zmíněná metoda vhodně zkombinuje s online propagací, například přes internetovou poštu nebo sociální sítě.

Výběr metody sbírky záleží na počtu dobrovolníků a technických možnostech. Nejdůležitější aspekt sbírky je však poselství a informace, které jsou veřejnosti předávány. Nejedná se pouze o oslovování lidí za účelem výběru peněz, nýbrž o osvětu a veřejnou propagaci záměru a organizace samotné (POLAČKOVÁ 2005, s. 26).

Uspořádání pouliční sbírky je organizačně náročnější než sbírka podomní, protože je třeba sehnat větší počet dobrovolníků, kteří jsou ochotní velkou část dne trávit venku s potencionálními dárci. Dobrovolníky je třeba předem proškolit nejen o účelu sbírky, ale i o organizaci a o cílech organizace. Žádaná vlastnost u dobrovolníka je výřečnost, schopnost s lidmi správně komunikovat a dívat se jim při tom do očí. Dobrovolník by neměl být stydlivý. Vhodnými dobrovolníky mohou být například studenti středních a vysokých škol, mládež a lidé v důchodovém věku. Dobrovolník by měl být vybaven kopií dokladu o legitimnosti veřejné sbírky a například nějakou drobností pro lidi, kteří do kasičky přispěli. Kasička, do které dobrovolník vybírá, musí být řádně zapečetěna

a konstrukčně zhotovena tak, aby umožňovala pohodlný způsob vhození peněz a snadný pozdější sběr. Kasičky by měly být zásadně otvírány v přítomnosti alespoň dvou lidí. Dle autora se v praxi můžeme setkat se dvěma typy kasiček, dle cílové skupiny. První cílová skupina jsou děti, pro které může být přispění do sbírky zajímavou první zkušeností, kasičky bývají proto barevně vyzdobeny nebo doplněny o pohybující se součást tak, aby upoutali pozornost dětí. Kasičky pro dospělé jsou naopak spíše více informativní o účelu sbírky (NORTON 2003).

POLAČKOVÁ (2005, s. 26) doplňuje, že „*sbírka prostřednictvím pokladniček, do nichž lidé vhazují peníze, je nejanonymnější způsob veřejné sbírky a její výtěžek mívá v porovnání se zbylými typy nejnižší výtěžek.*“ Autorka dále shrnuje nejdůležitější faktory, ovlivňující úspěšnost sbírky. Dle autorky je důležitý výběr místa pro oslovování. Dobrovolníci pouliční sbírky by se měli zdržovat v místech, kde prochází nejvíce lidí. Mezi frekventovaná místa patří parky, náměstí, nádraží, východy ze stadionů, nákupních středisek nebo při různých akcích. Povoleny nejsou místa, jako například uvnitř vozidel hromadné dopravy, a místa, kde to zakazuje zákon, podzákonný právní předpis obce nebo kraje a provozovatel. Dočasné kasičky lze umístit do barů, restaurací, vstupů do divadel a kin, nebo do nákupních středisek. U dočasných kasiček je důležité, aby byly kontrolovány a pravidelně vybírány. Mezi další faktory ovlivňující úspěch sbírky autorka řadí:

- načasování sbírky,
- legalizace sbírky,
- identifikace dobrovolníků,
- výcvik dobrovolníků,
- příprava materiálů,
- spolupráce s médii,
- vyhodnocení.

Přímé oslovování potencionálních dárců lze také uskutečnit na dálku, pomocí psané adresované korespondence. Metoda získávání peněžitých částek pomocí poštovní kampaně je technika převzatá z marketingu a patří mezi techniky nejvýnosnější. Podobně jako v marketingu, i fundraisingová technika poštovní kampaně prochází změnami, které s sebou přináší digitální doba, díky které se poštovní kampaň přenáší na internet, kde se zní stává kampaň vedená přes e-mail a jiné dostupné online komunikační kanály. Výhodou

internetu oproti poštovní službě je jeho bezplatnost vůči jedné odeslané zprávě, nezapočítáváme-li poplatky za internetové připojení a náklady na zaopatření a provoz výpočetního zařízení. Základním znakem techniky je „*schopnost doručit určité poselství vybranému okruhu lidí ve zvoleném rozsahu a čase*“ (POLAČKOVÁ 2005, s. 27).

NORTON (2003) doplňuje, že výhodou poštovní kampaně je možnost zaslat stejnou nebo podobnou korespondenci naráz velké mase lidí, a zároveň cílit kampaň na cílovou skupinu, vybranou ze segmentace trhu, například v závislosti na předešlou zkušenost s organizací, jejich věk, sociální vrstvu nebo výši předešlého příspěvku.

Dle předchozí zkušenosti s organizací lze příjemce lišit do tří skupin, což udává tři základní typy rozesílek, pojmenovaných jako:

- cold mailing,
- warm mailing,
- výměnná rozesílka.

Anglosaské označení cold mailing, který autor používá, označuje typ rozesílky, adresované příjemci, který s organizací nemá předchozí zkušenost, jde o první kontakt. Obsah takového dopisu bude náležitě upraven tak, aby udělal co nejlepší první dojem a poskytl stručné uvítání, představení organizace a důvod kontaktování. Warm mailing představuje korespondenci, která je zasílaná stávajícím členům, příznivcům a adresátům, kteří jsou již v adresáři dárců. Obsah korespondence známým dárcům bývá upraven tak, aby podpořil adresáta k opakovanému příspěvku, mnohdy korespondenci doplňuje výroční zpráva nebo informace, jak bylo naloženo s dárcovým předešlým příspěvkem a poděkování za něj. U warm mailingu je šance úspěchu nejočekávanější. Výměnná rozesílka je speciální typ rozesílky, jedná spíše o spolupráci dvou a více organizací, které si navzájem vyměňují adresáře s kontakty na své dárce. Výměnná rozesílka je nejrychlejší způsob jak získat velký počet nových kontaktů. Od 25. 5. 2018 vešlo v účinnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen GDPR), pod které mohou spadat i telefonní čísla, adresy a jiné kontakty na dárce, a omezit tak možnost předávat osobní informace o dárcích třetím stranám, bez souhlasu a vědomí osob, kterých se data týkají (NORTON 2003).

Další možností jak získat nové adresáty, je dle POLAČKOVÉ (2005, s. 28) získávání kontaktů od účastníků, na pořádaných fundraisingových akcích.

V korespondenci je též vhodné adresáty poprosit, aby sdělení a cíl organizace dále sdíleli mezi své přátele, rodinu a známé.

Dalším fundraisingovým způsobem, kterým se v této práci budu zabývat je získávání finančních prostředků prostřednictvím **inzerce**, neboli placené reklamy. „*Reklama může být nesmírně úspěšnou metodou fundraisingu při katastrofách nebo když se dotyčné téma objeví na prvních stránkách novin. V takovém případě se reklama k lidem dostane ve chvíli, kdy vědí, že je potřeba něco podniknout – a nabídne jim způsob, jak pomoci*“ (NORTON 2003).

NORTON (2003) dále specifikuje, že reklama je výbornou technikou, která se užívá k průniku do širokého povědomí lidí, s vybraným poselstvím organizace. Nevýhodou inzerce je nutnost počátečního vkladu, který si inzertní společnosti účtují. Vhodnou variantou je sponzorovaná inzerce, při které média organizaci poskytují prostor pro inzerci zdarma. Mezi nejčastější podoby inzerce, se kterými se běžně setkáváme, patří dle autora plakáty, tisková inzerce a vkládané přílohy. Plakáty mohou být v různých velikostech, od listů ve vývěsních skříních, až po velkoplošné billboardy. Tištěná inzerce je stále populární typ inzerce, i přes úpadek tištěných novin a časopisů kvůli internetu, protože stále úspěšně adresuje starší ročníky potencionálních dárců.

Dle POLAČKOVÉ (2005, s. 31) spočívá úspěch inzerce ve správném výběru média, formulaci obsahu, jeho načasování a umístění. Organizace s cílem působit na místní komunitu budou preferovat inzerci v místním tisku místo tisku s celostátním vydáním. Velmi časté je také umístění inzerce vedle článku se stejnou tematikou nebo s tematikou, týkající se dané cílové skupiny.

Neposledním z významných technik, tvořící výnosy pro neziskové organizace na členském typu, jsou členské příspěvky**.** NORTON (2003) u členských příspěvků vyzdvihuje tři základní přínosy, plynoucí z členských příspěvků, které shrnuje jako:

- závazek,
- zapojení,
- peněžní zisk.

Členství podpořené členskými příspěvky, dle autora, utvrzuje vnitřní závazek člena k organizaci. Člen musí vnímat svoje členství s pocitem sounáležitosti s organizací a s vnitřní motivací dlouhodobě organizaci podporovat. Pocit sounáležitosti je pro lidi

důležitý pocit, který upevňuje odhodlání členů, jako přátel organizace. Členský příspěvek je také určitý typ mechanismu, který členům dává najevo, že jsou součástí rozhodovací síly, která dává organizaci určitou hybnost určitým směrem. Oplátkou členského příspěvku může být například hlasovací právo, nebo právo účastnit se shromáždění valných hromad. Podmínky o výhodách plynoucích z členství a členských příspěvků, musí být ustanoveny ve stanovách organizace. Posledním neméně důležitým aspektem probírané techniky je zisk. Příspěvky nebývají největším výnosem, avšak bývají výnosem, jehož výše je očekávaná. Možnost pracovat s předvídatelným a pravidelným obnosem je výhodou pro finanční plán organizace a řízení obecně (NORTON 2003).

POLAČKOVÁ (2005, s. 25) na důležitost členství a členských příspěvků reaguje aspekty, které mechanismus doprovází a které musí být pro úspěšnost správně vedeny. Dle autorky nemůže existovat efektivní systém členské základny, bez efektivního managementu, který se členům věnuje, informuje je, a tím utvrzuje jejich důležitost, a dává najevo vděčnost organizace, minimálně za pravidelné placení členského příspěvku.

Na organizaci nejnáročnější metodou fundraisingu je benefiční, potažmo fundraisingová akce. Důležitým aspektem benefiční akce dle NORTONA (2003) je „*obrácení se na členy, na širokou veřejnost nebo na vybranou cílovou skupinu a jejich pozvání na akci, přičemž na oplátku za jejich peníze jim na této akci nabídnete něco zábavného*.“

Dle autora může být důvodů pro uspořádání akce několik. Mezi nejběžnější důvody patří PR a zviditelnění organizace, cílů a úspěchů organizace navenek pro veřejnost či média. Další důvod, který se nabízí je čistě pro výtěžek, který putuje na financování organizace a její aktivity. Neméně častým důvodem pro organizaci benefiční akce je pobavit veřejnost, nebo poděkovat týmu a lidem, kteří se podíleli na chodu organizace.

LEDVINOVÁ (2013, s. 12) vyjmenovává nejčastější podoby akcí, se kterými se můžeme setkat a řadí mezi ně:

- prodejní výstavy,
- festivaly, hudební, výtvarné nebo divadelní programy,
- obědy a večeře,
- aukce,
- tomboly,
- sportovní akce,
- výlety vlakem nebo lodí.

POLAČKOVÁ (2005, s. 34) ve své publikaci vysvětluje úspěšné plánování a vedení benefiční akce. Dle autorky je pro úspěšnost akce kritické jasně identifikovat místo a čas akce, což jsou jedny z povinných údajů, které je třeba nahlásit, potřebuje-li akce dle zákona úřední povolení. Benefiční akce jsou lákavé fundraisingové aktivity pro ostatní organizace s podobnou tematikou a pro sponzory, proto je výhodné efektivně předem záměry akce komunikovat, sehnat sponzory, zajistit propagaci a inzerci, popřípadě kontaktovat média. Podobné aktivity pomohou roznést informace o konání veřejnosti, kterou to zajímá. Čím více účastníků se dostaví, tím větší částka se vybere, například na vstupném. Vhodné je také dle autorky například využít benefiční akci ke sběru kontaktů na účastníky. Kontakty mohou být dále využity k poštovní kampani, nebo mohou být poskytnuty jiným neziskovým organizacím s podobným zaměřením, pokud tím nebude porušena GDPR nebo jiná vyhláška nebo zákon.

Benefiční akce může také dle BOUKALA et al. (2013, s. 103) sloužit i pro prodej předmětů na místě. Důležitý aspekt je poučení kupujícího, že se jedná o prodej, jehož výtěžek bude použit na dobročinný účel, určený neziskovou organizací. Autor dále specifikuje, že se může jednat o „*předměty přímo vyrobené v neziskové organizaci klienty (např. chráněné dílny), předměty, které jsou vyrobeny nebo vytvořeny pro neziskovou organizaci (např. panenky pro UNICEF ČR), nebo předměty, které jsou formou sponzoringu darované neziskové organizaci.*“

BOUKAL et al. (2013, s. 103) také doplňuje, že se nemusí jednat jen o prodej vyloženě během pořádání benefiční akce. Prodej se může dle autora například odehrávat na ulici, mluvíme potom o tzv. ‚street fundraisingu‘, dále například i v kamenných obchodech nebo díky rozmachu informačních a výpočetních technologií (dále jen ICT) dokonce přes internetové obchody, tzv. e-shopy.

POLAČKOVÁ (2005, s. 38) mezi nejběžnější typy prodejních aktivit řadí:

- obchody typu second hand,
- katalogový prodej,
- prodej vlastních produktů publikací a jiných aktivit,
- dražby.

Osobně si myslím, že vzhledem k rostoucímu počtu lidí s přístupem k internetu, bude role prodeje a dárcovství pro neziskový sektor získávat na důležitosti. Moje nejčastěji využívaná metoda, prostřednictvím které přispívám na charitativní a dobročinné účely, patří dárcovství přes internet, v nejrůznějších formách, ať už přímo přes internetové bankovnictví, nákupem na internetu nebo přes crowdfundingové portály. Obecně mě těší, že si internetového rozmachu všímají i neziskové organizace u nás, a že se čím dál častěji na internetu setkávám s tuzemskými kampaněmi. Rozmach technologie však, dle mého názoru, nikdy plně nenahradí zažité cesty, kterými lidé obdarovávali potřebné, již desetiletí i staletí v minulosti. Jednou z nejstarších metod je odkaz v závěti.

NOZ vymezuje závěť jako „*odvolatelný projev vůle, kterým zůstavitel pro případ své smrti osobně zůstavuje jedné či více osobám alespoň podíl na pozůstalosti, případně i odkaz*“ (zákon 89/2012 Sb.).

Z právního pojetí plyne, že vyjádřený má právo odkázat svůj majetek druhým osobám, což mezi obmyšlené zahrnuje jak osoby fyzické, tak i osoby právnické, včetně organizací. Majetkem se zde myslí statky movité i nemovitosti. S odkazem v závěti pro neziskové organizace se například setkáváme u lidí, kteří nemají rodinu. Důvodů pro posmrtné obdarování neziskové organizace však existuje více. NORTON (2003) mezi tyto důvody zahrnuje:

- dostatečnou zaopatřenost pozůstalé rodiny,
- poslední dobrý skutek,
- posmrtný odkaz, vzpomínka, fond.

Někteří lidé pochází z dostatečně zaopatřených rodin, proto někteří dle autora neshledávají nutnost odkazovat velké majetky pozůstalé rodině. Existují také lidé, kteří berou možnost obdarovat potřebné, jako poslední projev dobré vůle, ze kterého mohou například i benefitovat v posmrtném životě, věří-li v něj. Dalším vzpomínaným důvodem

je posmrtný odkaz, což je způsob, jak po sobě zanechat například dobročinný fond, nesoucí jméno vyjádřeného, jako poslední odkaz na tomto světě.

3.4 Současné trendy v možnostech fundraisingu

S rozvojem ICT se rozšířily i možnosti pro fundraisery a neziskové organizace, v podobě nejrůznějších nových metod, využívající internet, pro získávání nových dárců, vzdělávání a ovlivňování potencionálních dárců. Trend digitálního marketingu a online fundraisingu se nevyhýbá ani České republice, což podporují i výsledky ČSÚ (2018) ve svém šetření o *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci* z roku 2018, ve kterém se udává podíl z celkového počtu domácností s internetem, s alespoň jedním členem ve věku 16 až 74 let, v daném roce v procentech. Toto číslo vzrostlo od roku 2007 do roku 2017 z 32 % na 77 %. Navíc se předpokládá, že tento trend vydrží i do budoucna, právě vzhledem k tomu, že je procento domácností s internetem stále za evropským průměrem, který činí 87 % domácností.

Trend zvyšujícího se vlivu ICT na fundraising byl potvrzen i ve výsledcích studie Evropské Fundraisingové Asociace EFA (2015), která uvádí, že pokrok mobilních, SMS a online fundraisingových technologií a rostoucí využívání sociálních médií byl uváděn jako nejběžnější faktor ovlivňující fundraising mezi roky 2013 a 2014. Zatímco tradiční fundraisingové metody nadále generují nejvyšší úroveň fondů, neziskové organizace se i tak čím dál více angažují v digitálním světě, a využívají jeho fundraisingového potenciálu.

Například ve Slovinsku dle EFA (2015, s. 14), jsou to pouze humanitární organizace, které jsou způsobilé pronajímat si telefonní linky, určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu, což je pro tyto organizace nesmírně důležité. Zejména pokud jde o výzvy v oblasti přírodních katastrof, DMS je nejefektivnějším způsobem, jak téměř okamžitě získat podporu veřejnosti.

Internet se takto stal rozhodujícím pro úspěšné vytvoření konkurenční výhody oproti jiným neziskovým organizacím. Plánování a implementace online fundraisingové strategie umožní organizacím lépe sloužit současným dárcům, a nákladově efektivně oslovit nové potenciální dárce. Přidáním zabezpečené darovací webové stránky, může organizace využít sílu internetu k tomu, aby:

- přilákala nové dárce za mnohem nižší náklady,
- přilákala vyšší dary,
- oslovila rozmanitější skupinu lidí,
- rychleji přistupovala k penězům.

Navrhování, tisk a zasílání pošty je nákladné a časově náročné. Webovou stránkou, e-mailem a sociálními médii, může organizace optimalizovat náklady věnované fundraisingu. Navíc domácnosti s přístupem k internetu mají tendenci být větší, bohatší a lépe vzdělané. To může být jeden z důvodů, proč mnoho organizací oznámilo, že dostávají online dary dvakrát až třikrát větší než dary, které jsou zasílány poštou. Údaje z průzkumu ukazují, že průměrný věk dárců reagující na poštovní kampaň je téměř o 20 let starší než angažovaní uživatelé na internetu, což naznačuje, že internet je dobrým způsobem, jak vybudovat podporu dárců pro nadcházející roky. Elektronické transakce mohou být vloženy na bankovní účet organizace během několika okamžiků, nikoliv dnů. Kromě toho budou finanční prostředky zaručeny, protože nehrozí riziko nekrytého šeku (Blackbaud 2010, s. 1).

Jako celosvětově důležité komunikační médium pro oslovení široké veřejnosti se v posledních letech ukázala sociální média. V současné době existuje mnoho sociálních médií a aplikací, které jsou využívány různými organizacemi. Hlavním účelem používání sociálních médií spojení se s velkým publikem, které neustále narůstá po celém světě, a šířit vlastní poselství ve zlomku vteřiny. Podle naprosté většiny průzkumů se nejoblíbenější jeví sociální síť Facebook, které v současnosti holduje více než 4,7 milionů aktivních uživatelů v České republice (Statista 2019). Jako druhým nejoblíbenějším nástrojem je Twitter s více než 700 tisíci aktivními uživateli (StatCounter 2019).

Sociální média obecně umožňují snadně oslovit potenciální dárce, sociální pracovníky a další uživatele, zároveň je tento typ média schopen získávat zpětnou vazbu uživatelů a zvýšit návštěvnost vlastních webových stránek. Prezence organizací na sociálních sítích je v dnešní době brána jako součást PR organizace (FundsforNGOs.org 2016).

Organizace Institute of Fundraising (2017) ve své studii, ve které mimo jiné hodnotí vliv a možnosti využití sociálních médií, včetně využití dalších technologií ve fundraisingu pro nestátní neziskové a charitní organizace, uvádí, že obsah na sociálních

médiích lze snadno sdílet stiskem jednoho tlačítka, a tím rozšiřovat povědomí o organizaci a jejich záměrech. Fundraiseři by si však dle institutu měli uvědomit, že uživatele je třeba správně oslovit s využitím poutavého obsahu a příběhů. K tomu je třeba se orientovat v algoritmech daného sociálního média, určujících viditelnost obsahu na platformě. Například platforma Facebook zobrazuje příspěvky podle určitých pravidel mezi které patří:

- Jakou angažovanost vytvořil zveřejněný příspěvek?
- Míra propojení mezi uživatelem a autorem příspěvku.
- Je typ příspěvku obdobný tomu, který byl u daného uživatele oblíbený v minulosti?
- Kdy byl příspěvek zveřejněn? Je příspěvek dostatečně aktuální?

Institute of Fundraising (2017) ve své studii dále uvádí statistiku, vycházející z průzkumu, dle kterého je angažovanost s neziskovou a charitativní činností nejvyšší právě u věkové skupiny 18-34 let, přičemž nejnižší hodnoty vykazuje věková skupina starších 55 let. Fundraiseři přitom podle studie mají tendence přeceňovat zapojení právě nejpočetnější věkové skupiny 18-34, u kterých průměrný příspěvek nedosahuje takové hodnoty jako u starších věkových skupin. Je však nutné mít na paměti, že sociální média nejsou primárně nástroj pro fundraising zaměřený na výběr darů, nýbrž slouží zejména pro budování komunity, zapojování veřejnosti a osvětě.

Velmi zajímavý přístup k fundraisingu je online crowdfunding (někdy označován také jako Crowdsourcing), který je běžně vysvětlován jako „*jedinečný způsob získání peněz na zajímavé projekty, produkty či firmy. Na cílovou částku se menším obnosem složí mnoho přispěvovatelů, kteří za svůj příspěvek získají dobrý pocit, odměnu, úrok nebo podíl ve firmě*“ (Crowder.cz 2018). S tímto typem získávání peněz jsem se osobně setkal, když jsem měl se účastnil na konferenci organizace Social Progress Imperative v Reykjavíku, kde měla prezentaci samotná výkonná ředitelka organizace Kiva, Julie Hanna. Ve své prezentaci představila svou organizaci spolu s výsledky její práce, včetně vlivu na sociální prostředí, životní prostředí, rozvoj, humanitární pomoc a vliv na samotné životy beneficientů.

Premisou je, že 1,7 miliardy lidí na celém světě je bez bankovních služeb a nemá přístup k finančním službám, které potřebují. Mezinárodní nezisková organizace Kiva má za úkol rozšířit finanční přístup, aby pomohla odloučeným komunitám prospívat. Dosahují

toho prostřednictvím crowdfundingu úvěrů a uvolněním kapitálu pro nedostatečné služby, zlepšením kvality a nákladů finančních služeb a řešením základních překážek bránících finančnímu přístupu po celém světě. Prostřednictvím práce organizace Kiva, mohou například studenti začít studovat, ženy mohou začít podnikat, zemědělci jsou schopni investovat do vybavení, a rodiny si mohou dovolit potřebnou nouzovou péči. Jejich iniciativa již spojila 3,2 milionů obmyšlených z 80 různých zemí světa, s 1,8 milionem věřitelů, s více než 96 % návratností mikropůjček (Kiva.org 2019).

Webové stránky Kiva navíc umožňují zúžit vyhledávání projektů podle zeměpisné polohy, pohlaví recipienta a klíčových slov. Kiva také využívá webových, interaktivních forem komunikace – novinek, blogů nebo diskusních fór. Například ti, kteří získali granty, mohou posílat obrázky nebo jiné informace, dokumentující jejich postup a aktivity. Obchodní partneři společnosti Kiva mohou zveřejňovat ‚obchodní novinky', které identifikují, jak je úvěr používán, nebo jaký vliv má na vlastníka podniku. Organizace tuto zprávu nevyžaduje, takže tok informací od příjemců může být nepravidelný a poskytnuté informace jsou velmi zřídka finančně podrobné. Platforma však poskytuje dostatek informací pro osobní spojení mezi dárcem a příjemcem. Klíčovým problémem organizace je rozhodnout o tom, jaké informace (a kolik informací) poskytne, aby umožnily informovaná rozhodnutí, aniž by došlo k přehlcení informacemi individuálního dárce (DESAI, KHARAS 2010, s. 1117).

4 Situace nestátního neziskového sektoru v ČR

Dle údajů Českého statistického úřadu zveřejněných v říjnu 2018, působilo v České republice v roce 2016 celkem 137 594 neziskových institucí. Oproti roku 2015 jde o nezanedbatelné zvýšení počtu, kdy celkový počet neziskových organizací u nás dosahoval 132 953. Petr MUSIL (2018), ředitel odboru vládních a finančních účtů ČSÚ, navíc uvedl, že „*Největší nárůst byl zaznamenán u spolků, kterých nově vzniklo přes 3,5 tisíce*." Ze statistiky ČSÚ lze také vyčíst, že celkový počet spolků k roku 2017 převýšil hranici 93 000, je tedy nejpočetnější právní formou v České republice. (ČSÚ 2018)

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní právnické osoby	Spolky	Pobočné spolky
2014	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370
2017	515	1 670	2 774	752	4 171	93 651	26 414

Tabulka č. 2 Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014–2017 (převzato z nadace neziskovky.cz, upraveno)

Pro účely diplomové práce je důležité rozeznávat církevní organizace a účelová zařízení církví a náboženských společností. Církevní organizace chápeme jako církevní právnické osoby, zřizované zapsanými církvemi a náboženskými společnostmi, dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů. Účelová zařízení církví a náboženských společností eviduje Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, (dále jen RVNNO) dle § 15a zákona č. 3/2002 Sb., jedná se o náboženské společnosti založené církví a náboženskou společností, výhradně pro poskytování charitativních služeb. Účelových zařízení je v RVNNO evidováno pouze okolo 5 % z celkového počtu církevních právnických osob.

Ze statistik ČSÚ dále vyplývá, že v roce 2016 bylo nestátním neziskovým organizacím včetně školských právnických osob a zájmových sdružení poskytnuto 17 889,7 mil. Kč formou dotace, většina vynaložených finančních dotací (10 873,4 mil. Kč) pocházela ze státního rozpočtu. Podle databáze kapitol státního

rozpočtu byly dotace ze státního rozpočtu rozděleny do 13 442 jednotlivých dotací. Nestátní neziskové organizace dále čerpaly dotace, pocházející z rozpočtů krajů a rozpočtu hl. m. Prahy, z rozpočtů obcí (mimo rozpočtu hl. m. Prahy) a ze státních fondů ČR. (Úřad vlády České republiky 2018)

	2014	2015	2016
Dotace celkem	9 321 680	9 765 275	10 873 366

Tabulka č. 3 Celkové dotace poskytnuté NNO ze státního rozpočtu v letech 2014 až 2016 (v tis. Kč) (Zdroj: Databáze kapitol státního rozpočtu, monitor.statnipokladna.cz, upraveno)

České NNO navíc využily financování projektů z dotací EU a programů EHP, kterých bylo v roce 2016 vyhlášeno celkem 1 434 o celkové částce 1 276,2 mil. Kč (PROUZOVÁ a PEJCAL 2017, s. 16).

4.1 Charakteristika neziskového sektoru v Olomouckém kraji

Olomoucký kraj se skládá z celkem 5 okresů – Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk, se správním centrem v Olomouci. „*Rozkládá se ve střední části Moravy a zasahuje i do její severní části. Celková výměra kraje 5 267 km^2 tvoří 6,7 % z celkové rozlohy České republiky. Svou rozlohou se řadí k menším regionům, zaujímá osmé místo mezi 14 kraji v ČR. Olomoucký kraj má na severu 104 km dlouhou mezistátní hranici s Polskem, na východě sousedí s Moravskoslezským krajem, na jihu se Zlínským a Jihomoravským krajem a na západě s krajem Pardubickým"* (Regionální informační servis 2012).

Kraj má dle Krajské správy ČSÚ v Olomouci (2019) 632,5 tisíc obyvatel. Počet obyvatel má už několik let tendenci klesat, vlivem nízké porodnosti a migračního pohybu. „*Obyvatelé Olomouckého kraje žijí v 402 obcích, z nichž má 30 přiznaný statut města a 12 statut městyse. V městech bydlí 56,4 % obyvatel z celkového počtu osob Olomouckého kraje, v městysech 2,6 %. Statutárními městy jsou krajské město Olomouc a města Přerov a Prostějov. Průměrnou hustotou zalidnění 121,1 obyvatel/km^2 se kraj řadí k průměrně lidnatým krajům České republiky. Hustota se ale v jednotlivých okresech značně liší – např. na Jesenicku je průměrně pouze 55,9 obyvatel/km^2, na Šumpersku*

93,8 obyvatel/km^2, na Olomoucku 143,4 obyvatel/km^2, na Prostějovsku 142,1 obyvatel/km^2 a na Přerovsku 157,0 obyvatel/km^2“ (Krajský úřad Olomouckého kraje 2019).

Obr. č. 2 – Mapa Olomouckého kraje. Zdroj: Regionální informační servis

Dle studie pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, PROUZOVÁ, 2015, s. 6), působilo v roce 2014 v Olomouckém kraji 7 352 zapsaných nestátních neziskových organizací. Aktuálnější statistika od roku 2014 nebyla zatím publikována. Obecně lze předpokládat, že se celkový počet NNO zvýšil o 6 %, vycházíme-li z trendu, který můžeme sledovat u ostatních krajů České republiky. Nejvýraznější změnu můžeme pozorovat v dotacích poskytnutých NNO z rozpočtu Olomouckého kraje v roce 2016, kdy celková částka klesla skoro o 20 % oproti předchozímu roku.

	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Spolky	Církevní právnické osoby	Pobočné spolky	Ústavy
Celkem	29	72	145	5 059	353	1 689	5

Tabulka č. 4 Počet NNO v Olomouckém kraji v roce 2014 (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, PROUZOVÁ 2015, s. 6)

	2014	2015	2016	2019
Dotace celkem	180 174	186 317	148 244	689 711

Tabulka č. 5 Celkové dotace poskytnuté NNO z rozpočtu Olomouckého kraje v letech 2014 až 2016 (v tis. Kč) a aktuální schválený rozpočet Olomouckého kraje na neinvestiční transfery neziskovým a podobným organizacím pro rok 2019 (Rozbor 2014, 2015, 2016, 2019, Databáze kapitol státního rozpočtu, monitor.statnipokladna.cz, upraveno)

4.2 Charakteristika neziskového sektoru ve Zlínském kraji

Zlínský kraj je čtvrtým nejmenším krajem České republiky, tvořen okresy Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín. V kraji je celkem 307 obcí, z toho je 30 měst. „*Rozprostírá se ve východní části střední Moravy a východní okraj Zlínského kraje tvoří hranici se Slovenskou republikou. Na jihozápadě sousedí Zlínský kraj s krajem Jihomoravským, na severozápadě s krajem Olomouckým a v severní části s krajem Moravskoslezským*“ (Krajský úřad Zlínského kraje 2019).

„*Na území Zlínského kraje žilo k 31. 12. 2018 583 tisíc obyvatel, což představuje 5,5 % celkového počtu obyvatel České republiky. Hustota zalidnění 149 obyvatel/km^2 významně převyšuje republikový průměr (133 obyvatel/km^2). Vývoj věkového složení obyvatel je charakterizován zvyšujícím se podílem obyvatel v poproduktivním věku, přesto je věková struktura z ekonomického hlediska stále příznivá*“ (Krajský úřad Zlínského kraje 2019).

Obr. č. 3 - Mapa Zlínského kraje. Zdroj: Regionální informační servis

Dle databáze nestátních neziskových organizací Zlínského kraje (Krajský úřad Zlínského kraje, 2017), vytvořené ve spolupráci Zlínského kraje a Krajské správy ČSÚ ve Zlíně, přibylo v kraji za posledních 6 monitorovaných let 1 372 nových organizací. Celkem v kraji v roce 2017 zaevidovali 6 662 NNO vyjma školských právnických osob.

	Církve a náboženské společnosti	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné spol.	Pobočné spolky	Spolky	Ústavy
2014	250	19	103	141	1 580	4 206	3
2019	250	19	102	123	1 555	4 588	25

Tabulka č. 6 Počet NNO dle právní formy ve Zlínském kraji v roce 2014-2017 (Krajský úřad Zlínského kraje 2017)

	2014	2015	2016
Dotace celkem	82 679	85 257	96 774

Tabulka č. 7 Celkové dotace poskytnuté NNO z rozpočtu Zlínského kraje v letech 2014 až 2016 (v tis. Kč) (Rozbor 2014, 2015, 2016, Databáze kapitol státního rozpočtu monitor.statnipokladna.cz, upraveno)

5 Komparace financování NNO zřizovaných církevními institucemi

Cílem komparace je porovnání zdrojů financování dvou vybraných nestátních neziskových organizací, které mají pobočky jak v Olomouckém tak i ve Zlínském kraji, jejichž zřizovatelem jsou registrované církve a náboženské společnosti, celkem tedy čtyř organizací. V závěru komparace uvedu výsledky analýzy, interpretaci výsledků, doporučení a návrh vylepšení pro vybrané organizace.

5.1 Metodika komparativní analýzy

Následující část práce je kvalitativní povahy, protože využívá rozboru zkoumaných prvků, od obecných ke konkrétním, neboli logické analýzy. ŠVEC (1998, s. 54) popisuje kvalitativní výzkum jako „*výzkum s důrazem na celostní a kompletní obraz o určitých jevech*.“ Zvolená výzkumná metoda práce je komparace, protože cílem výzkumu je analyzovat a srovnat financování vybraných nestátních organizací, vycházející z jejich výročních zpráv o hospodaření, které můžeme chápat jako psané dokumenty, a výsledky zkoumání dále interpretovat.

DRULÁK (2008, s. 62) ke komparativní metodě uvádí, že se „*zabývá soustředěným studiem případů, tedy příkladů určitého jevu. Na rozdíl od jednopřípadové studie však zkoumá dva nebo několik případů a provádí jejich srovnávací analýzu*.“ Dále komentuje, že komparativní metoda analýzy je často používaná metoda, zejména ve společenských vědách, jako cenný nástroj poznání. Obdobně komparativní metodu hodnotí ve své studii i ESSER a VLIEGENTHART (2017, s. 2), kteří dále rozvádí, že komparace umožňuje testování teorií napříč různými nastaveními, a umožňuje vyhodnocování rozsahu a významu určitých jevů, čímž přispívá k rozvoji univerzálně aplikovatelné teorie.

BLONDEL (1990) upozorňuje, že komparativní analýza se v mnohém liší od prostého srovnání. Při provádění výzkumu klade důraz zejména na kontext, doporučuje dodržovat základní pravidla postupu, mezi které řadí:

- objekt komparace a jeho popis,
- stanovení výzkumných otázek,
- stanovení klíčových proměnných analýzy,
- vymezení sledované časové osy.

5.1.1 Objekt komparace a jeho popis

Komparovanými jednotkami jsou vybraná účelová zařízení církví a náboženských společností, zřízené výhradně pro poskytování charitativních služeb v Olomouckém a Zlínském kraji (dále jen zkoumané jednotky). Pro komparaci byly zvoleny organizace Arcidiecézní Charita Olomouc a DIAKONIE Českobratrské Církve Evangelické (Dále jen DIAKONIE ČCE), protože obě splňují požadavek právní formy církevní organizace a obě provozují alespoň jedno účelové zařízení v Olomouckém a Zlínském kraji.

Zvolenými organizacemi jsou účelová zařízení Arcidiecézní charita Olomouc:

- Charita Olomouc, Wurmova 5, 779 00 Olomouc,
- Charita Zlín, Burešov 4886, 760 01 Zlín,

a účelová zařízení Diakonie ČCE:

- DIAKONIE ČCE – středisko v Sobotíně, Petrov nad Desnou 203, (Olomoucký kraj),
- DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA, Žerotínova 1421, 757 01 Valašské Meziříčí, (Zlínský kraj).

Zkoumané jednotky byly vybrány pro svou podobnost v nabízených službách a podobné celkové výnosy, deklarované v příslušných výročních zprávách z let 2014–2017. Zvolené kraje byly vybrány s uvážením informací, nabídnutých v kapitole 4.1 Charakteristika neziskového sektoru v Olomouckém kraji a 4.2 Charakteristika neziskového sektoru ve Zlínském kraji, zejména pro svou vzájemnou geografickou blízkost a podobnost v demografickém složení, včetně podobnosti ve složení neziskového sektoru.

5.1.2 Stanovení výzkumných otázek

Výzkumná otázka V_1: V jakém poměru jsou zastoupeny vlastní zisky, dotace a dary ve výnosech zkoumaných jednotek?

Výzkumná otázka V_2: Vykazují lépe prezentované organizace na sociálních sítích vyšší výnosy pocházející z darů a příspěvků?

5.1.3 Stanovení klíčových proměnných analýzy

S přihlédnutím na stanovené výzkumné otázky bude v analýze zkoumaných jednotek zkoumána:

- sekce výročních zpráv, ve které organizace vykazují hospodaření,
- stránky organizací na platformě Facebook.

Při analýze výročních zpráv bude hlavní důraz kladen výhradně na vykazované výnosy, zejména na vlastní tržby (včetně veřejných zakázek), dotace ze státního rozpočtu (včetně ministerstev a úřadů práce), dotace z rozpočtů krajů (a krajských programů), dotace z rozpočtů měst a obcí, financování ze zahraničních zdrojů (dotace z Evropských fondů), přijaté dary a příspěvky a ostatní výnosy. V rámci diplomové práce se budu při analýze omezovat pouze na výroční zprávy organizací, neboť vykazují konzistentní data, ověřená nezávislým auditorem.

Při analýze sociálních sítí se bude práce omezovat pouze na platformu Facebook, která je, jak již bylo uvedeno v kapitole 3.4 Současné trendy v možnostech fundraisingu, podle které je Facebook v České republice nejvýznamnější a uživateli nejvíce používaná platforma. U jednotlivých zkoumaných jednotek budu analyzovat zejména celkový počet sledujících, celkový objem interakcí (zahrnující likes, komentáře a sdílení), celkový nárůstek odběratelů ve zvoleném čase, průměrnou míru angažovanosti. Stanovené klíčové proměnné budu sledovat prostřednictvím webové aplikace seekmetrics.com, která definuje průměrnou míru angažovanosti jako průměrnou míru interakcí během jednoho dne, odvozující se od likes, komentářů a sdílení obsahu, který organizace zveřejňuje.

5.1.4 Vymezení sledované časové osy

Ve výzkumné části diplomové práce budu z hlediska časové osy provádět synchronní srovnávání výše definovaných proměnných, v různých zkoumaných organizacích.

Hodnoty klíčových proměnných, získaných z výročních zpráv, budou sledovány dle možností v časovém úseku od roku 2014 až do roku 2017. Časový úsek byl zvolen od roku 2014, kdy vešel v platnost NOZ, který upravil poměry nestátních neziskových organizací.

Hodnoty klíčových proměnných, získaných z platformy Facebook, budou sledovány v časovém úseku během jednoho měsíce, přesněji od 7. května do 7. června 2019.

5.2 Analýza vybraných organizací

5.2.1 Představení Arcidiecézní Charity Olomouc

„*Arcidiecézní charita Olomouc byla zřízena arcibiskupem olomouckým v roce 1990 jako nástroj k řízení, koordinaci a k metodickému vedení charitního díla na území olomoucké arcidiecéze, tj. v oblasti Olomouckého, Zlínského a částečně Jihomoravského a Pardubického kraje*“ (Arcidiecézní charita Olomouc 2017, s. 3). Aktivity Arcidiecézní charity, (také pod zkratkou ACHO) mimo služby sociální péče, zahrnují informační a poradenský servis v oblasti sociálních, zdravotních a humanitárních služeb, vzdělávání pracovníků a humanitární pomoc (Arcidiecézní charita Olomouc 2017, s. 3).

Mezi nejčastěji využívané služby sociální péče, které ACHO zaštiťuje, patří:

- pečovatelská služba,
- nízkoprahová denní centra,
- terénní programy,
- ošetřovatelská služba,
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež.

Služby sociální péče	Počet klientů
Pečovatelská služba	5 909
Nízkoprahová denní centra	1 504
Terénní programy	1 555
Ošetřovatelská služba	9 232
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	703

Tabulka č. 8 Počty klientů, kteří využili vybrané služby sociální péče u ACHO v roce 2017 (Arcidiecézní charita Olomouc, 2017, upraveno)

5.2.2 Analýza Charity Olomouc

Charita Olomouc (2017) ve své výroční zprávě z roku 2017 označuje sebe sama za organizaci, která je „*poslána katolickou církví, aby odpovídala na potřeby lidí v nouzi službou v duchu křesťanské lásky, která chrání v každém člověku jeho důstojnost*.“

Zaštiťovaná střediska, která spadají pod charitu v Olomouci zahrnují:

a) Středisko Samaritán pro lidi bez domova,
b) Středisko psychosociální pomoci sv. Vincence a Kryštofa,
c) Středisko sv. Alžběty pro lidi s tělesným handicapem,
d) Středisko Khamoro pro etnické menšiny,
e) Středisko Matky Terezy pro farnosti a dobrovolnictví.

Za zmínku zejména stojí dobrovolnický program Charity Olomouc, akreditovaný u Ministerstva vnitra České republiky, který umožňuje dobrovolníkům například asistovat sociálním pracovníkům v péči o klienty, nebo se podílet na sbírkových aktivitách. Na území Olomoucké arcidiecéze každoročně probíhá Tříkrálová sbírka, do které se zapojují i zkoumané charity Olomouc a Zlín. Většinový výnos ze sbírky putuje na podporu lidí v nouzi, žijících na území regionu, kde byl vybrán. Přesný záměr se každoročně liší a Charita Česká republika jej transparentně vyhlašuje na svých webových stránkách. Například v roce 2017 vybrala Charita Olomouc částku 1 437 034 Kč., ze které částka 200 000 Kč. z výtěžku putovala na transformace služeb pro osoby bez domova, se zdravotním handicapem a pro osoby se specifickými potřebami.

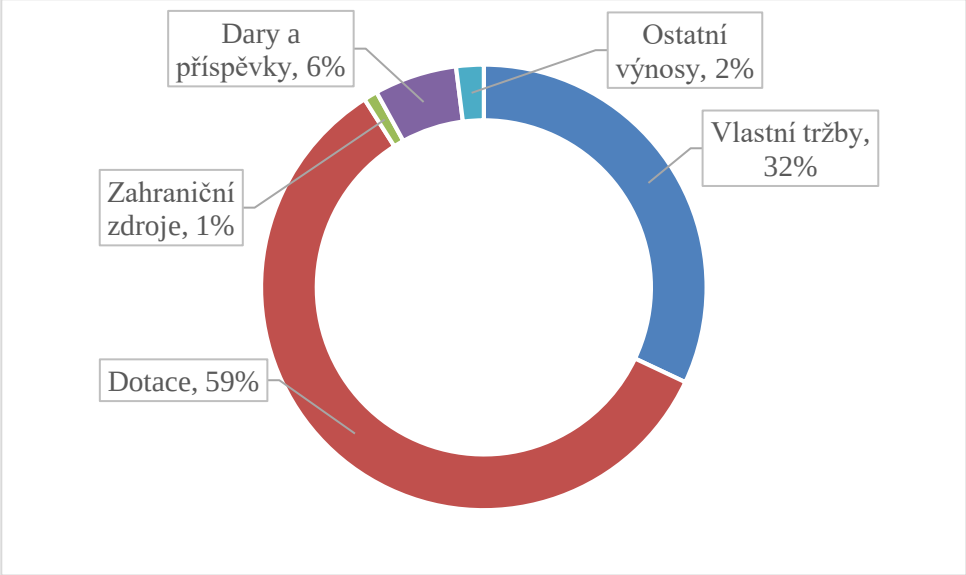
Rok		**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Výnos	CHO	1 189 700	1 305 813	1 434 603	1 437 034
	CHZ	1 480 768	1 633 184	1 827 991	1 924 823
Celkem v AO		22 385 749	23 865 836	24 795 948	25 905 804

Tabulka č. 9 Objem výnosů Tříkrálové sbírky vykoledované v rámci Charity Olomouc (CHO), Charity Zlín (CHZ) a celkového výnosu v Arcidiecézi Olomoucké (AO) v letech 2014-2017 v Kč. (Zdroj: Charita Olomouc 2014, 2015, 2016, 2017, Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Z analyzovaných výročních zpráv Charity Olomouc za sledované období, lze sestavit tabulku struktury výnosů (viz tabulka níže):

Rok	2015	2016	2017
Vlastní tržby	12 527	16 955	18 842
Státní dotace	24 017	22 433	26 204
Dotace kraje	1 076	1 977	1 969
Dotace obcí	3 704	3 154	4 308
Zahraniční zdroje	407	256	103
Dary a příspěvky	4 453	1 961	1 912
Ostatní výnosy	0	1 791	2 113
Výnosy celkem	46 184	48 527	55 451

Tabulka č. 10 Struktura výnosů Charity Olomouc v letech 2015-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)



Graf č. 1 Zprůměrovaná struktura výnosů Charity Olomouc za sledované období 2015-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)

5.2.3 Analýza Charity Zlín

„*Charita Zlín je nestátní nezisková organizace, která se zabývá sociální, zdravotní charitativní a humanitární činností ve Zlíně a Zlínském kraji. Byla zřízena olomouckým arcibiskupem Mons. Janem Graubnerem v červnu roku 1991, jako účelové zařízení římskokatolické církve. Právně je Charita Zlín samostatný subjekt, začleněný do organizační struktury Arcidiecézní charity Olomouc*“ (Charita Zlín 2017, s. 2).

Charita Zlín je součástí většího uskupení křesťanských charit, pod vedením Caritas Europa a Caritas Internationalis, s cílem pomáhat a starat se o lidi a jejich zdraví tělesné, duševní a zlepšovat jejich sociální situaci. (Charita Zlín 2017, s. 2).

V organizační struktuře nalezneme:

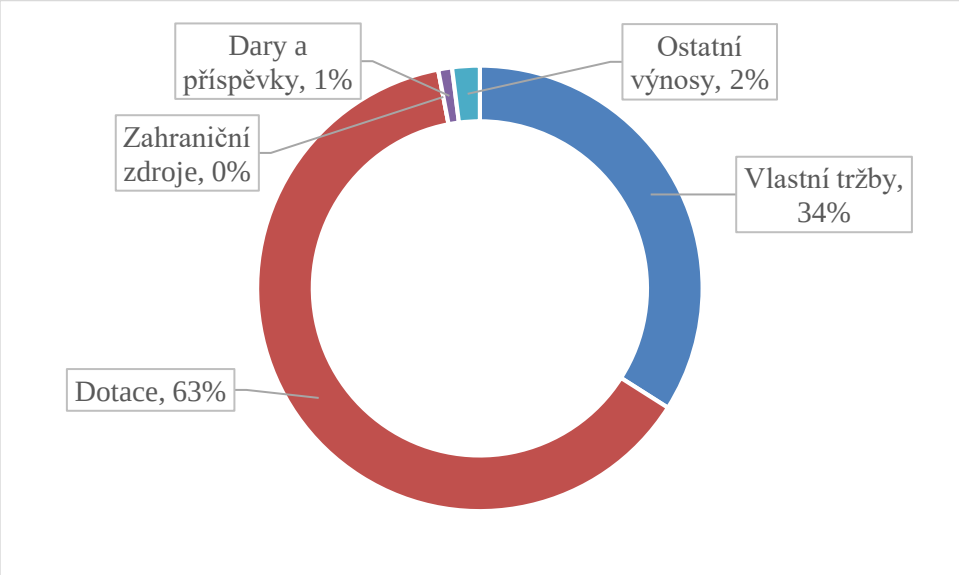
a) Občanskou poradnu Charity Zlín,
b) Domovinku – centrum denních služeb pro seniory Charity Zlín,
c) Charitativní domov pro matky s dětmi v tísni Zlín,
d) Charitní pečovatelskou službu Zlín,
e) Charitní ošetřovatelskou službu Zlín,
f) Duchovní podporu.

Za zmínku stojí Charitní pečovatelská služba Zlín, jejíž cíle Charita Zlín (2017, s. 12) ve své výroční zprávě shrnuje jako zajištění „*bezpečné a odborné služby, zachování běžného, resp. dosavadního způsobu života uživatele, podpoření jeho soběstačnosti a zmírnění osamělosti a bezmocnosti, umožnění, aby uživatel zůstal co nejdéle ve svém domácím prostředí, případně poskytnutí péče v době, kdy rodinní příslušníci vykonávají svá zaměstnání.“*

Služba je nabízena seniorům a osobám s postižením, v souladu se zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách, v platném znění. Službu, kterou Charita nabízí denně v ambulantní a terénní formě s okamžitou kapacitou až devatenácti uživatelů, v roce 2017 využilo 357 klientů během 26 135 návštěv. Z analyzovaných výročních zpráv Charity Zlín za sledované období, lze sestavit tabulku struktury výnosů (viz tabulka níže):

Rok	2014	2015	2016	2017
Vlastní tržby	5 512	6 129	6 555	6 965
Státní dotace	6 526	6 912	7 207	10 165
Dotace kraje	98	153	894	208
Dotace obcí	4 397	4 241	2 895	2 634
Zahraniční zdroje	240	0	0	0
Dary a příspěvky	155	385	238	242
Ostatní výnosy	151	98	92	834
Výnosy celkem	17 079	17 918	1 7881	21 048

Tabulka č. 11 Struktura výnosů Charity Zlín v letech 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)



Graf č. 2 Zprůměrovaná struktura výnosů Charity Zlín za sledované období 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

5.2.4 Představení DIAKONIE ČCE

Diakonie patří mezi poskytovateli sociálních služeb mezi ty největší, nabízející 142 sociálních služeb ve 143 místech po celé České republice. „*Mezi střediska, která poskytují i jiné než sociální služby (dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách), můžeme zařadit středisko Západní Čechy a středisko v Mostě se službou zaměřenou na podporu pěstounských rodin. V Ostravě i nadále funguje zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc. Obě služby jsou zřizovány dle zákona o sociálně-právní ochraně dětí 359/1999 Sb.*“ (DIAKONIE ČCE, 2016, s. 2).

5.2.5 Analýza DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně

Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně ve své výroční zprávě (2014, s. 3) shrnuje své poslání organizace jako „*poskytování sociální služby lidem, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci. Klient je pro nás partnerem, se kterým společně hledáme cestu, jak mu v jeho situaci pomoci*.“

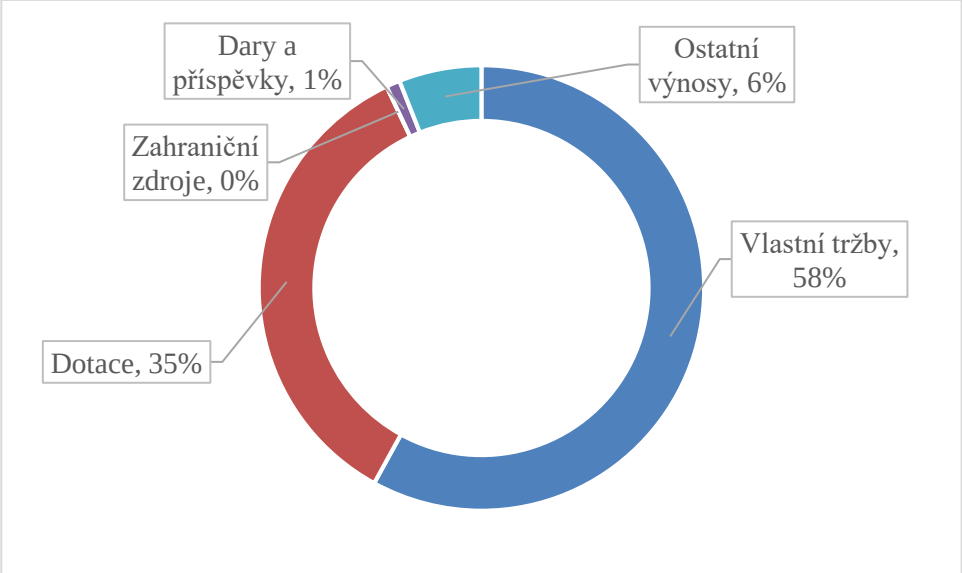
Českobratrská církev evangelická obnovila svou působnost v Sobotíně v roce 1992, poprvé od roku 1960, kdy kvůli politické změně ve společnosti přišla o Sociální ústav, který provozovala od roku 1946. V současné době DIAKONIE poskytuje v Sobotíně pět registrovaných sociálních služeb:

a) Domov pro seniory,
b) Domov se zvláštním režimem,
c) Odlehčovací služby ve formě pobytové, ambulantní i terénní,
d) Pečovatelskou službu,
e) Dům na půl cesty.

Nejvyužívanější službou je domov se zvláštním režimem, který využilo v roce 2017 celkem 90 seniorů, a který slouží pro seniory, projevující známky psychických chorob, zejména demence. Domov je partnerem Nadace Olgy Havlové, od které v roce 2017 obdržela příspěvek na pořízení vybavení, které přímo pomohlo pacientům, odkázaným na pobyt na lůžku. Z analyzovaných výročních zpráv zkoumané organizace za sledované období, lze sestavit tabulku struktury výnosů (viz tabulka níže):

Rok	2014	2015	2016	2017
Vlastní tržby	27 070	26 883	25 255	26 738
Státní dotace	9 283	13 670	14 885	18 219
Dotace kraje	362	1 189	3 125	3 333
Dotace obcí	0	0	0	604
Zahraniční zdroje	0	0	0	0
Jiné provozní dotace	362	10	59	0
Dary a příspěvky	138	51	289	289
Ostatní výnosy	2 619	2 259	2 862	3 890
Výnosy celkem	39 834	44 062	46 475	53 073

Tabulka č. 12 Struktura výnosů DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně v letech 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)



Graf č. 3 Zprůměrovaná struktura výnosů DIAKONIE ČCE – Střediska v Sobotíně za sledované období 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

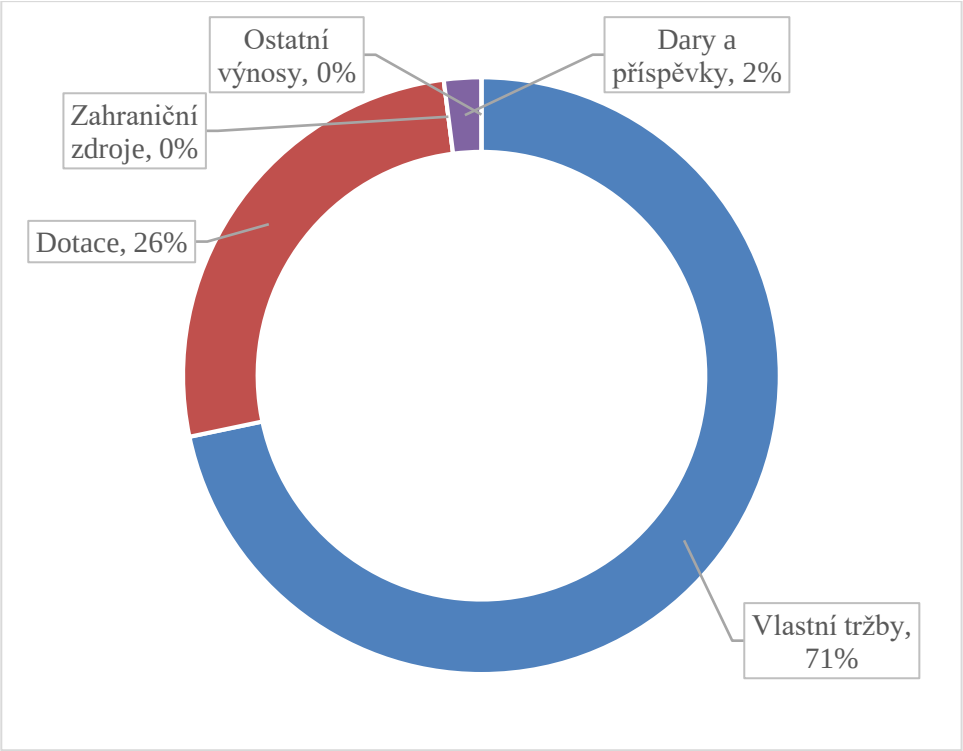
5.2.6 Analýza DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA

Diakonie ČCE – hospic CITADELA shrnuje svůj záměr ve své výroční zprávě (2017) jako: „*pomoc lidem v závěru života, seniorům odkázaným na pomoc druhých, pečujícím rodinám a lidem trpícím demencí*.“

Hospic CITADELA dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, provozuje hospic, ve kterém poskytuje specializovanou paliativní péči, odlehčovací služby a sociálně zdravotní pobyt. Navíc provozuje dům sociálních služeb, sloužící jako domov se zvláštním režimem. Hospic v roce 2017 využilo zatím nejvíce klientů od roku 2008 s počtem 318 seniorů. Z analyzovaných výročních zpráv DIAKONIE ČCE – Hospic CITADELA za sledované období, lze sestavit tabulku struktury výnosů (viz tabulka níže):

Rok	2014	2015	2016	2017
Vlastní tržby	28 071	28 341	29 958	33 082
Státní dotace	5 900	8 741	8 750	161
Dotace kraje	0	62	168	11 455
Dotace obcí	2 300	2 090	2 020	1 974
Zahraniční zdroje	0	0	0	0
Jiné provozní dotace	254	48	200	449
Dary a příspěvky	1 291	559	1 266	664
Ostatní výnosy	0	0	129	432
Výnosy celkem	37 816	39 841	42 491	48 217

Tabulka č. 13 Struktura Výnosů DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA v letech 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)



Graf č. 4 Zprůměrovaná struktura výnosů DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA za sledované období 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Použitím online nástroje SeekMetrics.com můžeme sledovat metriky, které zkoumané organizace dosahují na sociální síti Facebook. Data pro Diakonii ČCE – Středisko v Sobotíně nejsou dostupné, protože organizace nemá zřízenou stránku na platformě Facebook. Sledované metriky jsou: celkový počet sledujících, celkový nárůstek odběratelů, průměrná míra angažovanosti a celkový objem interakcí. Tyto údaje potom můžeme porovnat s průměrný výnosem z darů a příspěvků, za sledované období.

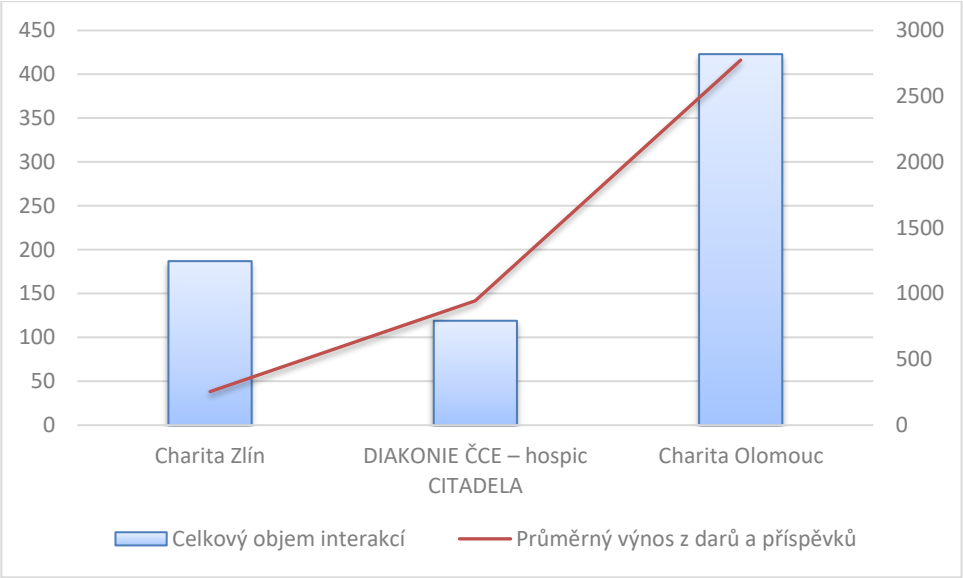
	Charita Zlín	DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA	Charita Olomouc	Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně
Celkový počet sledujících	487	487	1 220	N/A
Celkový nárůstek odběratelů	29	14	66	N/A
Průměrná míra angažovanosti	4,00 %	7,59 %	8,15 %	N/A
Celkový objem interakcí	187	119	423	N/A
Průměrný výnos z darů a příspěvků	255	945	2 775	192

Tabulka č. 14 Souhrnný přehled aktivity zkoumaných jednotek na platformě Facebook v období 7. 5 až 7. 6. 2019 ve vztahu k průměrnému výnosu z darů a příspěvků v letech 2014-2017 (v tis. Kč) (zdroj: seekmetrics.com, upraveno)

Vztah mezi aktivitou organizací na sociálních sítích a objemem jejich výnosů z darů a příspěvků zjistíme, srovnáme-li jejich celkový objem interakcí a jejich průměrný výnos z darů. Organizaci Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně záměrně vylučuji, protože stránku na platformě Facebook neprovozuje, nelze tedy určit její celkový objem interakcí.

	Charita Zlín	DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA	Charita Olomouc
Celkový objem interakcí	187	119	423
Průměrný výnos z darů a příspěvků	255	945	2 775

Tabulka č. 15 Porovnání celkového objemu interakcí na platformě Facebook za sledované období 7. 5 až 7. 6. 2019 a zprůměrovaných výnosů z darů (v tis. Kč.) v letech 2014-2017 u zkoumaných organizací. (seekmetrics.com, Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)



Graf č. 5 Grafické znázornění celkového objemu interakcí na platformě Facebook za sledované období 7. 5 až 7. 6. 2019 a zprůměrovaných výnosů z darů v letech 2014-2017 u zkoumaných organizací. (seekmetrics.com, Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)

U výše uvedených hodnot můžeme vypočítat koeficient korelace ‚k', pomocí nástroje ‚Analýza dat' v aplikaci Microsoft Excel. „*Koeficient korelace může nabývat hodnot na intervalu ⟨-1; +1⟩. Hodnoty blízké +1 představují silnou pozitivní závislost veličin. Naopak hodnoty blízké nule poukazují na nezávislost (nekorelovanost) veličin. A nakonec hodnoty blízké -1 představují silnou negativní závislost. Hodnoty větší než 0,8 představují silnou korelaci veličin*" (financevpraxi.cz 2017).

	Celkový objem interakcí	**Průměrný výnos z darů a příspěvků**
Celkový objem interakcí	1	0,8857
Průměrný výnos z darů a příspěvků	0,8857	1

Tabulka č. 16 Výpočet korelačního koeficientu *k*

Korelační koeficient $k = 0,89$; jedná se tedy o projev silné korelace, ta může v praxi poukazovat na závislost mezi interakcí na platformě Facebook a průměrným výnosem

z darů a příspěvků, v NNO. Nejedná se však o statisticky průkaznou závislost, protože musíme dbát na vědeckou zásadu, podle které korelace neimplikuje kauzalitu, nýbrž pouze matematický vztah mezi měřenými veličinami.

6 Interpretace výsledků

Z výsledků analýzy vyplývá, že i přes skutečnost, že se zkoumané jednotky nacházejí v různých krajích, je jejich struktura výnosů podobná. U Obou zkoumaných jednotek, provozovaných Arcidiecézní Charitou Olomouc, je největší podíl na jejich financování tvořen dotacemi, tvořící okolo 60 % z celkového výnosu. Nejvýznamnějším zdrojem financí u obou Charit je dále státní rozpočet, který tvoří okolo 50 % celkového výnosu u Charity Olomouc, a přibližně 40 % celkového výnosu Charity Zlín. Dle analýzy, Charita Zlín čerpá méně dotací ze státní pokladny, než její olomoucký protějšek. S ohlédnutím na vývoj od roku 2014 až 2017, však lze konstatovat, že zastoupení státních dotací vykazuje rostoucí trend (desetiprocentní nárůstek od roku 2014), čímž se zvyšuje i její závislost na finančních prostředcích ze státního rozpočtu. Krajské dotace u obou charit tvoří méně než 5 % celkových výnosů, upozorňuji, že hodnoty pouze odkazují na prvotní zdroj financí, nevyplývá z nich implikace o nepotřebnosti nebo nezávislosti na kraji – značná část prostředků je přerozdělována právě kraji, například dotace k prioritám kraje, prostředky však pochází ze státního rozpočtu, a proto jsou započítány do výnosů, pocházejících ze státních dotací. Významným nálezem je také absence zahraničních zdrojů, včetně zdrojů z eurofondů. Ani jedna zkoumaná jednotka, zřizovaná Arcidiecézní Charitou Olomouc, nezaznamenala ve svých výnosech vyšší účast zahraničních zdrojů, než 1 % v poměrném zastoupení. U obou charit ACHO představují tržby a příjmy z vlastní činnosti (včetně veřejných zakázek) konstantní hrubou třetinu z celkových výnosů během sledované doby. Dary a příspěvky jsou důležitou součástí každé nestátní neziskové organizace, poskytující sociální služby, nejinak je tomu u zkoumaných jednotek provozovaných Arcidiecézní Charitou Olomouc. Z analyzovaných výročních zpráv vyplývá, že příspěvky a dary tvořily během zkoumaných let poměrnou část, menší 10 % v poměrném zastoupení celkových výnosů. Charita Olomouc, však byla ve fundraisingu, zaměřeném na příspěvky a dary, diametrálně úspěšnější. Tříkrálová sbírka není přímo určena ke tvorbě výnosu organizace v místě uskutečnění, Charita Zlín byla však ve všech sledovaných obdobích sbírky v průměru o 375 tis. Kč. úspěšnější, než její olomoucký protějšek, a to i napříč tomu, že Zlínský kraj je o 50 tisíc obyvatel méně lidnatější kraj.

Obě zkoumané jednotky spravované DIAKONIÍ ČCE se od zkoumaných jednotek Arcidiecézní Charity Olomouc liší tím, že DIAKONIE vykazují průměrné zastoupení tržeb

a příjmů z vlastní činnosti, dosahující až 60 % u Střediska v Sobotíně, a až 70 % u Hospice CITADELA. Toto percentuální zastoupení vypovídá o tom, že obě DIAKONIE jsou z většiny soběstačné, celkové dotace tvoří něco okolo 30 %, oproti 60 % vykazovaných oběma zkoumanými charitami ACHO. Údaje však také svědčí o tom, že obě zkoumané DIAKONIE projevují tendence zvýšeného růstu podílu výnosů, tvořených dotacemi ze státního rozpočtu. Ze zkoumaných výročních zpráv lze také konstatovat, že obě charity vykázaly zásadně větší příjmy z dotací z měst a obcí. u Hospice CITADELA tvořily dotace z měst a obcí průměrně 5 %, u Střediska v Sobotíně hodnoty nepřekročily hranici 1 %. Ani jedna z DIAKONIÍ nevykázala ve svých výročních zprávách jedinou dotaci pocházející ze zahraničí. Dary a příspěvky v poměrném zastoupení výnosů Hospice CITADELA tvořily průměrně 2 % ročně, Středisko v Sobotíně dle svých výročních zpráv nevybralo ani částku, která by tvořila více než 1 % svých výnosů.

Na základě pozorování výsledků lze potvrdit výzkumnou otázku V_2 tvrzením, že zkoumané organizace, které během sledovaného času v průměru dosahovaly většího objemu výnosů z darů a příspěvků, dbají větší mírou i na online prezenci, kontakt s veřejností a jsou aktivnější na sociálních sítích. Na základě vypočtené korelace lze dodat, že proměnné vykazují vysokou míru korelace, která může svědčit dokonce i o kauzalitě.

7 Doporučení a návrhy na zlepšení

Z výsledů analýzy vybraných čtyř nestátních neziskových organizací lze vyvodit, že zkoumané organizace projevovaly během vymezeného období rostoucí tendenci se spoléhat na dotace, pocházející ze státního rozpočtu (včetně rozpočtů krajů a obcí). U NNO spadajících pod Arcidiecézní Charitu Olomouc, byl podíl dotací vůči celkovému výnosu okolo jedné poloviny, u NNO zřizované Diakonií ČCE, dosahoval podíl dotací okolo jedné třetiny, protože NNO zřizované Diakonií ČCE byly schopny generovat až 74 % výnosů z vlastní činnosti.

Výrazně bych doporučil zkoumaným NNO, převážně Charitě Olomouc a Charitě Zlín, přehodnotit význam dotací (plynoucích z rozpočtové skladby státního rozpočtu), doporučil bych zmíněným organizacím prioritizovat výnosy z vlastní činnosti a výnosy z darů a příspěvků. NNO zřizované Diakonií ČCE mohou sloužit jako předloha, pro správné rozložení financování. Významným nástrojem pro zvýšení výnosů z darů a příspěvků, včetně lepší viditelnosti a povědomí o organizaci, může být vhodně

zpracovaná online PR strategie a vedení online kampaně na sociální platformě Facebook, která je nejnavštěvovanější sociální platformou v ČR.

Své doporučení zakládám na výroku současné ministryně financí ČR Aleny Schillerové (ANO), která prohlásila, že by ráda ušetřila 3 miliardy na rozpočtu určeném pro neziskové organizace. Současný premiér vlády Andrej Babiš snížení státních výdajů neziskovému sektoru schvaluje, „*v návrhu rozpočtu na příští rok klesla suma určená neziskovým organizacím o 586 milionů korun oproti původnímu plánu*“ (Hospodářské noviny 2018). Prezident ČR Miloš Zeman je znám podobným přístupem k neziskovému sektoru, který označuje jako „*pijavice na státním rozpočtu.*“ Šéf politického hnutí SPD dokonce osočil neziskové organizace, že jsou „*napojené finančně a personálně na organizační síť George Sorose a jejich cílem je zničení národní identity a přirozených kulturních a společenských hodnot*“ (JAKICOVÁ 2018).

Bez výrazné politické změny lze na základě výše vybraných výroků usuzovat, že politické zastoupení ČR bude usilovat o spoření státních prostředků, určených pro financování neziskového sektoru, a proto by neziskové organizace měly usilovat o to, aby jejich hospodaření bylo nanejvýše ze třetiny závislé na dotacích ze státního rozpočtu. Obdobný důsledek lze vyvodit i z výsledků veřejného mínění o neziskových organizacích, které provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění (2018). Ve výzkumu se 53 % respondentů (symbolizující veřejné mínění občanů ČR) vyjádřilo, že neziskovým organizacím nedůvěřují. Ještě hůře dopadly církve, kterým nedůvěřuje 67 % respondentů.

Osobně se domnívám, že negativní veřejné mínění je jednak odrazem politické situace, většina nedůvěry však dle mého názoru pochází z nedostatečné informovanosti o financování, cílech, aktivitách a službách, které NNO zastávají, vykonávají a nabízí. Jako nástroj k osvětě veřejnosti doporučuji správné vedení online kampaně.

7.1 Návrh cílů a doporučené strategie komunikační kampaně pro NNO

Správné vedení online kampaně si vyžaduje zkušené komunikační pracovníky a PR experty. „*Kampaň je usilování ve prospěch něčeho. Marketingová kampaň jsou aktivity ve prospěch organizace (např. firmy) s cílem upozornit na její výrobky a služby, propagovat je a podpořit jejich prodej*“ (managementmania.com 2016). Dle Britské vládní komunikační služby (2015) jsou důležitými kroky:

- cíle,
- pochopení publika,
- strategie,
- realizace,
- evaluace.

Nejdůležitější částí kampaně je definování cílů, určující, čeho by měly komunikační aktivity dosáhnout. Cíle by měly být dosažitelné, měřitelné a zaměřené na výsledky. Nejabstraktnější politické cíle by se měly odrážet v dílčích komunikačních cílech (Britská vládní komunikační služba 2015).

Návrh hlavních zásad komunikační kampaně:

- Poskytovat informace, které jsou aktuální, ověřitelné, pochopitelné a dostupné.
- Spolupracovat napříč v celé organizaci, aby bylo zajištěno, že informace jsou faktické a včasné.
- Usilovat o dosažení kultury oboustranné komunikace a špičkových komunikačních postupů.
- Být otevřený zpětné vazbě, ať už pozitivní nebo negativní.
- Respektovat přístup k informacím a ochraně soukromí občanů a zaměstnanců.
- Používat nejvhodnější komunikační nástroje.

Na základě vytyčených hlavních zásad jsou navrhnuty následující cíle a strategie pro NNO.

Cíl 1: Povzbudit širokou veřejnost k podpoře vize organizace a Uznávat úlohu veřejnosti při přispívání k tvorbě řešení.

Dílčí cíl 1.1: Zvýšit povědomí o organizaci

Navrhovaná strategie: Navrhnout materiály a postupy pro propagaci, vzdělávání a osvětu veřejnosti o poslání a cílech organizace.

Navrhované akce:

- Vytvořit politiku využívání sociálních médií,
- poskytnout zaměstnancům nástroje a směrnice pro používání sociálních médií (například osvědčené postupy; seznamy toho, co dělat a co nedělat; pokyny pro sdílení informací atd.),
- propagovat pozitivní příběhy a zkušenosti z poskytování služeb klientům,
- propagovat komunikační kanály na svém webu, ve svém e-mailovém podpisu a na všech událostech,
- prezentovat organizaci na sociálních sítích zřizovatele a spřátelených organizací s podobným zaměřením,
- provozovat stránku FAQ na webu a pravidelně ji aktualizovat,
- nastavit sledování statistik sociálních médií, ke zjištění efektivnosti jejich využívání.

Dílčí cíl 1.2: Zvýšit účast na veřejném dialogu.

Navrhovaná strategie: Vytvořit strategii angažovanosti veřejnosti, která bude usměrňovat proces přijímání a reagování na zpětnou vazbu od veřejnosti.

Navrhované akce:

- prozkoumat osvědčené postupy v oblasti angažovanosti veřejnosti na sociálních sítích,
- propagovat příležitosti veřejnosti zapojit se a poskytnout zpětnou vazbu,
- poskytnout neformální příležitosti pro zúčastněné strany, aby poskytly zpětnou vazbu (online ankety, zpětná vazba přes sociální sítě atd.),
- vybrat nejlepší strategie angažovanosti a vyškolit zaměstnance, zodpovědné za online komunikaci o tom, jak je implementovat.

Cíl 2: Vytvořit a budovat vzájemně prospěšné a důvěryhodné vztahy se zainteresovanými stranami.

Dílčí cíl 2.1: Zlepšit vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami.

Navrhovaná strategie: Zlepšit strategii vztahů s médii (zajistit mediální pokrytí zpráv, služeb a iniciativ)

Navrhované akce:

- poskytovat více informací o kritických nebo komplexních otázkách, prostřednictvím mediálních balíčků a mediálních briefingu,
- konzistentně identifikovat zajímavé příběhy a prezentovat je způsobem, který je přesvědčivý,
- sdílet klíčové tiskové zprávy, výroční zprávy, vyjádření a veřejná prohlášení na Facebooku,
- vytvořit a konzistentně provozovat newsletter organizace.

Dílčí cíl 2.2: Připravit organizaci ke komunikaci s klíčovými zainteresovanými stranami.

Navrhovaná strategie: Zvýšit komunikační schopnosti zaměstnanců a posílit komunikační kapacitu organizace.

Navrhované akce:

- lépe vybavit mluvčích a poskytovat pravidelné mediální školení,
- poskytnout školení zaměstnancům ke zlepšení jejich komunikačních dovedností,
- prozkoumat vhodnost vytvoření strategie krizové komunikace.

Závěr

Cílem práce bylo charakterizovat financování v neziskovém sektoru a analyzovat strukturu financování vybraných nestátních neziskových organizací. Cíl práce byl naplněn a z výsledků komparace struktur financování vybraných organizací vyplynulo, že zkoumané organizace vykazují každoročně vyšší podíl financování, tvořený ze státního rozpočtu a dotací krajů a obcí. Zajímavým zjištěním je i informace, že zahraniční zdroje a zdroje z eurofondů tvoří zanedbatelnou část celkových výnosů všech zkoumaných organizací. Trend zvyšující se závislosti na veřejných prostředcích je v kontradikci s rostoucí kritikou finanční odpovědnosti a obecné užitečnosti ze strany politické scény, která se odráží i ve veřejné nedůvěře občanů v neziskový sektor.

Nedostatečnou politickou podporu jednotlivé nestátní neziskové organizace neovlivní. Doporučením, pro finanční udržitelnost aktivit je zaměření se na možné zahraniční zdroje a především vlastní výnosy z nabízených produktů a služeb. Dalším výrazným doporučením je také zaměření se na online prezenci organizace a vedení online kampaně na sociálních sítích, s cílem propagovat svou organizaci, cíle, postoje a výsledky svého působení. Posilnění online prezence je účinnou strategií pro oslovení širokého publika, na základě analýzy statistik zkoumaných organizací na platformě Facebook, může mít efektivní komunikace důsledky i pro získávání finančních příspěvků a darů od veřejnosti. Součástí práce je návrh cílů strategie komunikační kampaně, která vede k dosažení kultury efektivní oboustranné komunikace, ve které je široká veřejnost povzbuzena k podpoře vize organizace, prostřednictvím zvýšené účasti na veřejném dialogu, který zahrnuje všechny klíčové zainteresované strany. Pro další zkoumání bych navrhl blíže, kvantitativně prozkoumat vztah a faktory, ovlivňující výši výnosů z darů a příspěvků, získaných od veřejnosti, prostřednictvím efektivní komunikace neziskových organizací na sociálních sítích.

Seznam použité literatury

1. Arcidiecézní charita Olomouc, 2017. Výroční zpráva 2017 [online]. Olomouc: ACHO, 2017 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: https://www.acho.charita.cz/vyrocni-zprava/?download=148

2. Arcidiecézní charita Olomouc, 2017. Počty klientů, kteří využili vybrané služby sociální péče u ACHO v roce 2017 [statistická data]. In: Výroční zpráva 2017 [online]. Olomouc: ACHO, 2017 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: https://www.acho.charita.cz/vyrocni-zprava/?download=148

3. Blackbaud, 2010. E-Philanthropy Strategy for Nonprofits [online]. USA: Blackbaud, 2010 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_ePhilanthropyStrategy.pdf

4. BLONDEL, J., 1990. Comparative Government: An Introduction. New York: P. Allan Publishing. ISBN 9780860034193

5. BLOMEYER & SANZ Ltd, 2016. Democratic accountability and budgetary control of non-governmental organisations funded by the EU budget: Study [online]. Brusel: European Parliament, 2016 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/572704/IPOL_STU(2016)572704_EN.pdf

6. BOUKAL, P. et al., 2013. Fundraising pro neziskové organizace. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4487-2.

7. Britská vládní komunikační služba [Government Communication Service], 2015. A guide to campaign planning [online]. Londýn: GCS, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2015/09/OASIS-Campaigns-Guide-.pdf

8. Centrum pro výzkum neziskového sektoru, PROUZOVÁ, Z., 2015. Studie pro Koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 [online]. Praha: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

9. Centrum pro výzkum neziskového sektoru, PROUZOVÁ, Z., 2015. Počet NNO v Olomouckém kraji v roce 2014 [statistická data]. In: Studie pro Koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 [online]. Praha: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2015 [cit. 07.06.19]. s. 6. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

10. Centrum pro výzkum veřejného mínění, 2018. Důvěra k vybraným institucím veřejného života – listopad 2018 [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 13. 12. 2018 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4767/f9/po181213.pdf

11. CILEČKOVÁ, K., 2013. Funkce práva v organizacích služeb sociální práce. 1. Vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7464-478-8.

12. Crowder.cz, 2018. Úvod do crowdfundingu [online]. Praha: Crowder.cz, 2018 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.crowder.cz/

13. ČSÚ, 2018. Hodnota dobrovolnické práce vzrostla [online]. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hodnota-dobrovolnicke-prace-vzrostla

14. ČSÚ, 2018. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci [online]. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 07.06.19]. ISBN 978-80-250-2876-6. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61601892/061004-18_B.pdf

15. DESAI, R. M., KHARAS, H., 2010. Democratizing foreign aid: Online philanthropy and international development assistance. Journal of International Law and Politics, (42)4: 111-42. ISSN 0028-7873.

16. DIAKONIE ČCE, 2016. Výroční zpráva za skupinu Diakonie 2016 [online]. Praha: DIAKONIE ČCE, 2016 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.diakonie.cz/res/archive/007/000847.pdf?seek=1504527980

17. Diakonie ČCE – Hospic CITADELA, 2014. Výroční zpráva 2014 [online]. Sobotín: Diakonie ČCE, 2014 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.citadela.cz/res/archive/001/000155.pdf?seek=1477398970

18. Diakonie ČCE – Hospic CITADELA, 2015. Výroční zpráva 2015 [online]. Sobotín: Diakonie ČCE, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.citadela.cz/res/archive/001/000152.pdf?seek=1477398580

19. Diakonie ČCE – Hospic CITADELA, 2016. Výroční zpráva 2016 [online]. Sobotín: Diakonie ČCE, 2016 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.citadela.cz/res/archive/005/000651.pdf?seek=1502279892

20. Diakonie ČCE – Hospic CITADELA, 2017. Výroční zpráva 2017 [online]. Sobotín: Diakonie ČCE, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.citadela.cz/res/archive/010/001264.pdf?seek=1530180199

21. Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně, 2014. Výroční zpráva 2014 [online]. Petrov nad Desnou: Diakonie ČCE, 2014 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.diakoniecce-sobotin.cz/res/archive/003/000448.pdf?seek=1504266283

22. Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně, 2015. Výroční zpráva 2015 [online]. Petrov nad Desnou: Diakonie ČCE, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.diakoniecce-sobotin.cz/res/archive/003/000443.pdf?seek=1504261468

23. Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně, 2016. Výroční zpráva 2016 [online]. Petrov nad Desnou: Diakonie ČCE, 2016 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.diakoniecce-sobotin.cz/res/archive/007/000952.pdf?seek=1552556600

24. Diakonie ČCE – Středisko v Sobotíně, 2017. Výroční zpráva 2017 [online]. Petrov nad Desnou: Diakonie ČCE, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.diakoniecce-sobotin.cz/res/archive/007/000936.pdf?seek=1549444141

25. DRULÁK, P., 2008. Jak zkoumat politiku: kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích. 1. Vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-385-7.

26. DUBEN, R., 1996. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. 1. Vyd. Praha: Codex bohemia. ISBN 80-85963-19-1 373.

27. EFA [European Fundraising Association], 2015. Fundraising in Europe 2015 [online]. Evropská unie: EFA, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/wp-content/uploads/2015/11/EFA-Survey-Fundraising-in-Europe-2015.pdf

28. ESSER, F., VLIEGENTHART, R. Comparative Research Methods. In: MATTHES, J. et al. The International Encyclopedia of Communication Research Methods. USA: John Wiley & Sons, 2017. DOI: 10.1002/9781118901731

29. Evropská komise, 2019. Fond soudržnosti [online]. Evropská Unie: Evropská komise, 2019 [cit.09.06.19]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/funding/cohesion-fund/

30. Financevpraxi.cz, 2017. Výpočet korelace a její testování pomocí kritéria Studentova rozdělení, testování korelace v příkladech. In: financevpraxi.cz [online]. Praha: Finance v praxi, 28. 5. 2017 [cit.09.06.19]. Dostupné z: http://www.financevpraxi.cz/statistika-testovani-korelace

31. FRIČ, P., GOULLI, R. et al., 2001. Neziskový sektor v ČR: Výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. 1. Vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.

32. FundsforNGOs.org, 2016. Using social media to enhance your NGO visibility [online]. New York: FundsforNGOs, 2016 [cit.09.06.19]. Dostupné z: https://www.fundsforngos.org/featured-articles/using-social-media-enhance-ngo-visibility/

33. HÁLEK, M., 2011. Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace. Český finanční a účetní časopis. Roč. 6, č. 1, s. 33-41. ISSN 1802-2200.

34. Hospodářské noviny, 2018. Vláda snížila sumu vyčleněnou pro neziskové organizace na příští rok o půl miliardy. Oproti letošku ale neziskovky dostanou celkově víc, ujišťuje Babiš [online]. Praha: Economia, a.s., 29. 8. 2018 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://domaci.ihned.cz/c1-66228740-vlada-snizila-sumu-vyclenenou-pro-neziskove-organizace-na-pristi-rok-o-pul-miliardy-oproti-letosku-ale-neziskovky-dostanou-vic-ujistuje-babis

35. Charita Olomouc, 2015. Výroční zpráva 2015 [online]. Olomouc: Charita Olomouc, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.olomouc.charita.cz/download/vyrocni-zpravy/?action=download&aId=53

36. Charita Olomouc, 2016. Výroční zpráva 2016 [online]. Olomouc: Charita Olomouc, 2016 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.olomouc.charita.cz/download/vyrocni-zpravy/?action=download&aId=52

37. Charita Olomouc, 2017. Výroční zpráva 2017 [online]. Olomouc: Charita Olomouc, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.olomouc.charita.cz/download/vyrocni-zpravy/?action=download&aId=51

38. Charita Zlín, 2014. Výroční zpráva 2014 [online]. Olomouc: Charita Zlín, 2014 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.zlin.charita.cz/vyrocni-zpravy/?download=18

39. Charita Zlín, 2015. Výroční zpráva 2015 [online]. Olomouc: Charita Zlín, 2015 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.zlin.charita.cz/vyrocni-zpravy/?download=24

40. Charita Zlín, 2016. Výroční zpráva 2016 [online]. Olomouc: Charita Zlín, 2016 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.zlin.charita.cz/vyrocni-zpravy/?download=25

41. Charita Zlín, 2017. Výroční zpráva 2017 [online]. Olomouc: Charita Zlín, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.zlin.charita.cz/vyrocni-zpravy/?download=31

42. Institute of Fundraising, 2017. Fundraising Media DNA 2016/17: The engagement of donors with different fundraising channels [online]. Velká Británie: Fastmap, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.fastmap.com/download/?dc=Media_DNA&dt=Fundraising%20Media%20DNA&ct=iof

43. JAKICOVÁ, M., 2018, Neziskové organizace získaly 58 miliard: kolik jim přispěl stát a kdo čerpal nejvíce [online]. Praha: Aktuálně.cz, 2018 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/neziskove-organizace-ziskaly-58-miliard-kolik-jim-prispel-st/r~959bc916ddea11e8b1a40cc47ab5f122/

44. Kiva.org, 2019. About us [online]. San Francisco: Kiva, 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.kiva.org/about

45. Krajská správa ČSÚ v Olomouci, 2019. Obyvatelstvo Olomouckého kraje v roce 2018 [online]. Olomouc: ČSÚ, 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-olomouckeho-kraje-v-roce-2018

46. Krajský úřad Olomouckého kraje, 2019. O Olomouckém kraji [online]. Olomouc: Krajský úřad Olomouckého kraje, 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.kr-olomoucky.cz/o-olomouckem-kraji-cl-1362.html

47. Krajský úřad Zlínského kraje, 2017. Databáze nestátních neziskových organizací zlínského kraje [online]. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/databaze-nestatnich-neziskovych-organizaci-zlinskeho-kraje-cl-870.html

48. Krajský úřad Zlínského kraje, 2019. Základní charakteristika kraje [online]. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje, 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/zakladni-charakteristika-kraje-cl-3685.html

49. Krajský úřad Zlínského kraje, 2017. Počet NNO dle právní formy ve Zlínském kraji v roce 2014-2017 [statistická data]. In: Databáze nestátních neziskových organizací zlínského kraje [online]. Zlín: Krajský úřad Zlínského kraje, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/databaze-nestatnich-neziskovych-organizaci-zlinskeho-kraje-cl-870.html

50. KUNZ, V., 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

51. LECARTE, J., KOŁODZIEJSKI, M. 2019. Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR). In: Fakta a čísla o Evropské unii – 2019 [online]. Evropská unie: Evropský Parlament. 2019. [cit. 09.06.19] Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/cs/FTU_3.1.2.pdf

52. LEDVINOVÁ, J., 2013. Profesionální fundraiser [online]. Praha: České centrum fundraisingu, 2014 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/wp-content/uploads/2014/12/skripta_profesionalni_fundraiser_RA.pdf

53. LEDVINOVÁ, J., 2013. Pyramida individuálního dárcovství [obrázek]. In: Profesionální fundraiser [online]. Praha: České centrum fundraisingu, 2014 [cit. 12.05.19]. s. 11. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/wp-content/uploads/2014/12/skripta_profesionalni_fundraiser_RA.pdf

54. Managementmania.com, 2016. Kampaň [online]. Plzeň: The 6th RIVER, 21. 08. 2016 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/kampan

55. MOSTASHARI, A., 2005. An Introduction to Non-Governmental Organizations (NGO) Management. [online]. USA: Iranian Studies Group at MIT, 2005 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: http://web.mit.edu/isg/NGOManagement.pdf

56. MPSV [Ministerstvo práce a sociálnách věcí České republiky], 2017. Sociální služby [online]. Praha: MPSV, 2019 [cit. 09.06.19]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/18661

57. MPSV [Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky], 2019. Evropský sociální fond v ČR [online]. Praha: MPSV, 2019 [cit. 09.06.19]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf

58. MUSIL, P., 2018. Vyjádření Petra Musila, ředitele odboru vládních a finančních účtů ČSÚ [online zvukový záznam]. Praha: ČSÚ. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/98702560/csu_musil_pocet_neziskovych_instituci_181030.mp3/a8ae7a1a-0519-40a0-9f98-0129e410fa66?version=1.0

59. Neziskovky.cz, 2018. Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014–2017 [statistická data]. In: neziskovky.cz [online]. Praha: neziskovky.cz, 2018 [cit. 12.06.19]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_duben2017txt16852.pdf

60. OCHRANA, F., 2004. Hodnocení veřejných projektů a zakázek. 3. Vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7033-5.

61. OCHRANA, F., 2006. Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů. 1. Vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2913-2.

62. OPLETALOVÁ, A., 2018. Veřejné finance: Studijní text [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: https://padlet.com/upssmaterialy/5fwo2uwfno81

63. POLAČKOVÁ, Z., 2005. Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity. 1. Vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-694-2.

64. PROUZOVÁ, Z., 2015. Přímé a nepřímé financování soukromých neziskových organizací z veřejných rozpočtů České republiky v letech 2008 až 2013. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8084-3.

65. PROUZOVÁ, Z., PEJCAL, J., 2017. Financování nestátních neziskových organizací ze státního rozpočtu v roce 2016: Předběžné výsledky [online]. Praha: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2017 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/zapisy-ze-zasedani/zapis_RVNNO_2017_10_03_priloha_2.pdf

66. Regionální informační servis, 2012. O kraji – Olomoucký kraj [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/regionalni-informace/o-kraji

67. Regionální informační servis, 2012. Mapa Olomouckého kraje [obrázek]. In: risy.cz [online]. 2012 [vid. 12.06.19] Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/regionalni-informace/o-kraji

68. Regionální informační servis, 2016. O kraji – Zlínský kraj [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/zlinsky-kraj/regionalni-informace/o-kraji

69. Regionální informační servis, 2016. Mapa Zlínského kraje [obrázek]. In: risy.cz [online]. 2016 [vid. 12.06.19] Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/zlinsky-kraj/regionalni-informace/o-kraji

70. RONOVSKÁ, K., 2008. Spolkové a nadační právo. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021045125.

71. RVNNO [Rady vlády pro nestátní neziskové organizace], 2018. Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015-2020 [online]. Praha: Rady vlády pro

nestátní neziskové organizace, 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

72. SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K., 1997. Defining of Nonprofit Sector: A Cross National Analysis. 4. Vyd. Manchester: Manchester University Press. ISBN 0-7190-4901-6.

73. SCHWARTZHOFFOVÁ, E. 2018. Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. ISBN 978-80-244-5417-7.

74. Statcounter, 2019. Social Media Stats in Czech Republic – May 2019 [online]. Dublin: Statcounter, 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/czech-republic

75. Statista, 2019. Forecast of Facebook user numbers in the Czech Republic from 2015 to 2022 [online]. New York: Statista, Inc., 2019 [cit. 07.06.19]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/568761/forecast-of-facebook-user-numbers-in-the-czech-republic/

76. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2009. Úspěšná nezisková organizace. 1. Vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2707-3.

77. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2017. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

78. ŠKARABELOVÁ, S. et al., 2002. Když se řekne Nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí. 1. Vyd. Praha: Open Society Fund Praha. ISBN 80-210-3031-3.

79. ŠOBÁŇOVÁ, P., 2010. Fundraising. 2. Vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, ISBN 978-807-3687-502.

80. ŠVEC, Š., Metodológia vied o výchove: kvantitatívno-scientické a kvalitatívno-humanitné prístupy v edukačnom výskume. 1. Vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 80-88778-73-5.

81. TETŘEVOVÁ, L., 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

82. UNOY Peacebuilders [United Network of Young Peacebuilders], 2006. Nonprofit Fundraising: A Guide to New Trends and Resources [online]. Den Haag: United Network of Young Peacebuilders, 2006 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: http://unoy.org/wp-content/uploads/NonProfitFundraising.pdf

83. Úřad vlády České republiky, 2018. Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016 [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 2018 [cit.07.06.19]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2016_material_pro_web.pdf

84. Úřední věstník Evropské unie, 2011. Dohoda mezi Evropským parlamentem a Evropskou komisí o zřízení Rejstříku transparentnosti pro organizace a osoby samostatně výdělečně činné, jež se podílejí na tvorbě a provádění politiky EU. EU: Úřední věstník Evropské unie, 22.7.2011. OJ L 191, 22.7.2011

85. VŠERS [Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s.], 2010. Management a marketing pro neziskové organizace: Studijní materiál vytvořený v rámci projektu K naplnění předpokladů pro výkon činnosti v sociálních službách [online]. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s., 2010 [cit. 12.05.19]. Dostupné z: https://granty.vsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf

86. Zákon 89/2012 Sb., Občanský zákoník, ve znění účinném k 1.12.2018.

87. Zákon 117/2001 Sb., O veřejných sbírkách, ve znění účinném 01.06.2001.

88. Zákon 248/1995 Sb., Zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů.

Seznam použitých zkratek

ACHO – Arcidiecézní Charita Olomouc

ČSÚ – Český statistický úřad

DMS – Dárcovská SMS

EC – Evropská Komise

EHP – Evropský hospodářský prostor

EU – Evropská Unie

GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

ICT – informační a výpočetní technologie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

NNO – nestátní nezisková organizace

NOZ – 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový, účinný od 01.01.2014)

PR – Public Relations (překládáno jako 'vazby s veřejností')

RVNNO – Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Základní předpisy upravující poměry neziskových organizací

Tabulka č. 2 Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2014–2017 (převzato z nadace neziskovky.cz, upraveno)

Tabulka č. 3 Celkové dotace poskytnuté NNO ze státního rozpočtu v letech 2014 až 2016 (v tis. Kč) (Zdroj: Databáze kapitol státního rozpočtu, monitor.statnipokladna.cz, upraveno)

Tabulka č. 4 Počet NNO v Olomouckém kraji v roce 2014 (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, PROUZOVÁ 2015, s. 6)

Tabulka č. 5 Celkové dotace poskytnuté NNO z rozpočtu Olomouckého kraje v letech 2014 až 2016 (v tis. Kč) a aktuální schválený rozpočet Olomouckého kraje na neinvestiční transfery neziskovým a podobným organizacím pro rok 2019 (Rozbor 2014, 2015, 2016, 2019, Databáze kapitol státního rozpočtu, monitor.statnipokladna.cz, upraveno)

Tabulka č. 6 Počet NNO dle právní formy ve Zlínském kraji v roce 2014-2017 (Krajský úřad Zlínského kraje 2017)

Tabulka č. 7 Celkové dotace poskytnuté NNO z rozpočtu Zlínského kraje v letech 2014 až 2016 (v tis. Kč) (Rozbor 2014, 2015, 2016, Databáze kapitol státního rozpočtu monitor.statnipokladna.cz, upraveno)

Tabulka č. 8 Počty klientů, kteří využili vybrané služby sociální péče u ACHO v roce 2017 (Arcidiecézní charita Olomouc, 2017, upraveno)

Tabulka č. 9 Objem výnosů Tříkrálové sbírky vykoledované v rámci Charity Olomouc (CHO), Charity Zlín (CHZ) a celkového výnosu v Arcidiecézi Olomoucké (AO) v letech 2014-2017 v Kč. (Zdroj: Charita Olomouc 2014, 2015, 2016, 2017, Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Tabulka č. 10 Struktura výnosů Charity Olomouc v letech 2015-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)

Tabulka č. 11 Struktura výnosů Charity Zlín v letech 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Tabulka č. 12 Struktura výnosů DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně v letech 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Tabulka č. 13 Struktura Výnosů DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA v letech 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč.) (DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Tabulka č. 14 Souhrnný přehled aktivity zkoumaných jednotek na platformě Facebook v období 7. 5 až 7. 6. 2019 ve vztahu k průměrnému výnosu z darů a příspěvků v letech 2014-2017 (v tis. Kč) (zdroj: seekmetrics.com, upraveno)

Tabulka č. 15 Porovnání celkového objemu interakcí na platformě Facebook za sledované období 7. 5 až 7. 6. 2019 a zprůměrovaných výnosů z darů (v tis. Kč.) v letech 2014-2017 u zkoumaných organizací. (seekmetrics.com, Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)

Tabulka č. 16 Výpočet korelačního koeficientu *k*

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Pyramida individuálního dárcovství

Obr. č. 2 – Mapa Olomouckého kraje. Zdroj: Regionální informační servis

Obr. č. 3 - Mapa Zlínského kraje. Zdroj: Regionální informační servis

Graf č. 1 Zprůměrovaná struktura výnosů Charity Olomouc za sledované období 2015-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)

Graf č. 2 Zprůměrovaná struktura výnosů Charity Zlín za sledované období 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Graf č. 3 Zprůměrovaná struktura výnosů DIAKONIE ČCE – Střediska v Sobotíně za sledované období 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (DIAKONIE ČCE – Středisko v Sobotíně 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Graf č. 4 Zprůměrovaná struktura výnosů DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA za sledované období 2014-2017 dle zdrojů (v tis. Kč) (DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, upraveno)

Graf č. 5 Grafické znázornění celkového objemu interakcí na platformě Facebook za sledované období 7. 5 až 7. 6. 2019 a zprůměrovaných výnosů z darů v letech 2014-2017 u zkoumaných organizací. (seekmetrics.com, Charita Zlín 2014, 2015, 2016, 2017, DIAKONIE ČCE – hospic CITADELA 2014, 2015, 2016, 2017, Charita Olomouc 2015, 2016, 2017, upraveno)