

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Martina Dorazilová

Fundraising ve vybraných neziskových organizacích

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščíková

2013

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 14. listopadu 2013

.....

Podpis autora práce

Obsah

Úvod.....	5
1 Postavení neziskových organizací v kontextu financování.....	6
1.1 Původ neziskových organizací.....	6
1.2 Nezisková organizace z pohledu národního hospodářství.....	7
1.3 Legislativní vymezení nestátních neziskových organizací.....	7
1.4 Financování jako předpoklad úspěchu neziskové organizace.....	8
2 O fundraisingu	10
2.1 Definice fundraisingu.....	10
2.2 Postavení fundraisingu v organizaci.....	11
2.3 Fundraising a legislativa	12
2.4 Osoba fundraisera.....	13
3 Zdroje fundraisingu	16
3.1 Firmy a jednotlivci	17
3.2 Nadace a nadační fondy.....	19
3.3 Podpora z Evropské Unie	20
3.4 Státní instituce a samospráva	20
3.5 Příjmy z vlastní činnosti.....	21
3.6 Dobrovolníci	21
3.7 Členské příspěvky	22
4 Metody fundraisingu.....	23
4.1 Vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci.....	23
4.2 Prodej vlastních výrobků a služeb.....	23
4.3 Osobní setkání.....	23
4.4 Veřejná sbírka.....	24
4.5 Benefiční akce.....	25
4.6 Direct mail, poštovní kampaň.....	25
4.7 Publicita ve sdělovacích prostředcích nebo inzerce	25
4.8 Odkaz ze závěti.....	26
5 Fundraisingový plán	27
5.1 Co je fundraisingový plán.....	27
5.2 Fundraisingová strategie	27

6	Metodologie výzkumu	34
6.1	Cíl a výzkumné otázky	34
6.2	Výběr metody výzkumu.....	34
6.3	Výběr výzkumného souboru.....	35
6.4	Způsob získávání dat.....	36
6.5	Zpracování získaných dat	37
7	Výsledky výzkumného šetření	38
7.1	Oblastní charita Kopřivnice, respondent 1	38
7.2	Oblastní charita Studénka, respondent 2.....	43
7.3	Oblastní charita 3, respondent 3.....	47
7.4	Závěrečná zpráva	51
8	Diskuse	54
	Závěr.....	56
	Seznam literatury	57
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	

Úvod

Nestátní neziskové organizace mají velmi důležitou roli v naší společnosti. Každá z těchto organizací se snaží o naplnění svého poslání. Protože tyto organizace nejsou založeny za účelem zisku a na finanční zdroje od státu nemají právní nárok, často bojují o přežití. Proto je potřebné v těchto organizacích rozvíjet fundraising a snažit se o co největší diversifikaci zdrojů, která zajistí organizaci finanční nezávislost, a často také finanční stabilitu.

Diplomová práce je zaměřena na fundraising ve vybraných oblastních charitách. Jejím hlavním výstupem je vytvoření tří případových studií, jejichž základ tvoří výpovědi respondentů. Respondenty jsou ředitelé oblastních charit. Cílem mé práce je zjistit u vybraných oblastních charit význam finančních a nefinančních zdrojů, využívání fundraisingových metod a plánování fundraisingu.

Ve druhé polovině jsou představeny výsledky výzkumu, který jsem prováděla u tří vybraných charit. Nejprve však podrobně seznámím s teorií fundraisingu, abych uvedla do kontextu jeho vybrané aspekty. Tato první část je rozčleněna do tří kapitol. První kapitola pojednává o neziskových organizacích z pohledu financování a věnuje se opodstatnění neziskových organizací v národním hospodářství. Dále se zabývá pojmem filantropie a právním ukotvením nestátních neziskových organizací v české legislativě. Druhá kapitola definuje fundraising a jeho postavení v organizaci. Dále se také zaměřuje na legislativu fundraisingu a na osobnost fundraisera. Další kapitoly pojednávají o jednotlivých zdrojích fundraisingu a o fundraisingových metodách. Pátá kapitola je zaměřena na tvorbu fundraisingového plánu, kdy na základě strategického plánování zde popisují jednotlivé kroky k jeho vytvoření.

V úvodu výzkumné části seznamuji s metodologií výzkumu a představuji zde metody získávání dat, způsob výběru výzkumného souboru, a dále také způsob získávání a zpracování dat. Dále zde prezentují jednotlivé případové studie, které následně mezi sebou porovnávám a zjištěná fakta shrnuji v diskusi

Ve své práci budu vycházet z literatury, internetových zdrojů, interních materiálů jednotlivých charit. Dále jsem čerpala z polostrukturovaných rozhovorů, které jsem vedla s řediteli vybraných oblastních charit. Tyto rozhovory byly s jejich svolením nahrávány na nahrávací zařízení, tak, aby je bylo možné převést do textové podoby a při vytváření případových studií respondenty citovat.

1 Postavení neziskových organizací v kontextu financování

Tato kapitola se věnuje ukotvení neziskových organizací v naší společnosti z pohledu financování. Nejprve je věnována pozornost pojmu filantropie, který stojí za vznikem neziskových organizací. Dále neziskovým organizacím jako součástí národního hospodářství. Poté je zmíněn legislativní rámec nestátních neziskových organizací a v závěru je věnována pozornost financování, které je předpokladem úspěchu neziskové organizace.

1.1 Původ neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme rozdělit na dvě základní skupiny. Jednu tvoří organizace veřejného sektoru a druhou soukromého sektoru. Odlišují se především tím, že ty první se podílejí na výkonu veřejné správy na území státu, regionu či obce (např. školy, knihovny, aj.), na rozdíl od neziskových organizací působících v soukromém sektoru, které stojí mimo dosah veřejné správy a vycházejí z principu sebeřízení společnosti. Původ a podstatu neziskových organizací v soukromém sektoru, tak jak je známe dneska, lze hledat v touze určitého společenství lidí podílet se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. To je hlavní důvod, proč se občané sdružují do různých nestátních neziskových organizací a svoboda sdružování je tak jednou ze základních svobod demokratického státu. (Rektořík, 2007, s. 23)

Pojem nezisková organizace velmi úzce souvisí s pojmy filantropie a charitativnost, které v podstatě stojí u kořenů neziskových organizací. „... pojem filantropie vychází z řeckého slova *philein* tj. milovat a *antrophos* tj. člověk. Filantropický znamená zaměřený na vyjádření zájmu o celkový lidský blahobyt ve formě větších darů pro dobročinné instituce.“ (Šobánková, 2010, s. 11) Podobný význam má i slovo charita, které, jak uvádí Rektořík (2007, s. 25, 26), pochází z latinského *caritatem*, což je výraz označující křesťanskou lásku a do dnešního jazyka se dostal z Bible. Dokud nefungoval tak silný sociální stát, byly charitativní organizace nepostradatelné, protože, jak zmiňuje Rektořík (2007, s. 25, 26), byly „...vyjádřením velkodušnosti nebo dobročinnosti buď jednotlivce, anebo státu.“

V souvislosti s filantropií, nebo také s charitou, je možné se setkat s pojmem *dobročinnost*, což je všeobecný pojem označující různé aktivity motivované láskou k bližnímu a snahou pomoci člověku, lidstvu, světu a s *dárčovstvím*, které představuje jednu z možných

podob dobročinnosti. Dárcovství může mít formu materiální (věcné dary), finanční (peněžní dary), nebo časovou (darování času prostřednictvím dobrovolnické práce, rady či pomoci). Mezi další pojmy patří *mecenášství*, které označuje archaické pojmenování podpory zejména umění a literatury bohatými jednotlivci bez omezování tvořivé svobody umělců, a v neposlední řadě *sponzorství* jako jedna z forem obchodního vztahu umožňující podporu různých neziskových aktivit, obvykle výměnou za propagaci jména sponzora. (Šobáňová, 2010, s. 12)

1.2 Nezisková organizace z pohledu národního hospodářství

Národní hospodářství lze z hlediska financování členit na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor (veřejný, soukromý a sektor domácností). (Rektořík, 2007, s. 13) Pro upřesnění rozdílu mezi ziskovým a neziskovým sektorem, a dále mezi neziskovým sektorem veřejným a soukromým cituji Rektoříka (2007).

Ziskový sektor je ta část národního hospodářství, jejíž cílovou funkcí je zisk. Neziskový sektor je část národního hospodářství, ve které subjekty získávají prostředky pro svoji činnost cestou takzvaných přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk, ale přímé dosažení užítku a má zpravidla podobu veřejné služby.

Státní neziskový sektor je financovaný z veřejných financí. Nestátní neziskový sektor (třetí sektor) je financován ze soukromých financí (ale příspěvek z veřejných financí se nevyklučuje), tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. (Rektořík, 2007, s. 14)

1.3 Legislativní vymezení nestátních neziskových organizací

K základním typům nestátních neziskových organizací patří:

- *občanská sdružení*

registrovaná podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů,

- *nadace a nadační fondy*

registrované podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech,

- *obecně prospěšné společnosti*

registrované podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech,

- *církevní právnické osoby*

registrované podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. (Neziskovky.cz, 2013a)

Podrobněji bude věnována pozornost *Církevní právnické osobě*, protože právě tyto organizace jsou součástí výzkumné části. Církev a náboženské společnosti, jako právnické osoby, mohou zakládat svazy a být zřizovateli právnických osob jednak podle navrhované právní úpravy (označeny jsou jako církevní právnické osoby), a jednak podle zvláštních právních předpisů, protože jako právnická osoba vzniklá registrací mají práva jako jiné právnické osoby zřizované podle občanského zákoníku (s výjimkou zakládání právnických osob podílejících se na státní moci a politických stran). Organizační struktura církví a náboženských společností v rámci České republiky i uvnitř organizačních částí je odlišná a většinou vychází z historických kořenů dané církve či náboženské společnosti. (Rektořík, 2007, s. 56)

1.4 Financování jako předpoklad úspěchu neziskové organizace

Neziskové organizace potřebují plán, marketing, lidi a peníze. (Drucker, 1994, s. 55) Jak uvádí Rektořík (2007, s. 93), na počátku mívá nezisková organizace jako jediný zdroj „jen“ lidské nadšení a dobrovolnou práci. Chce-li však pracovat dobře a profesionálně, nezbytvá jí nic jiného než svou činnost zabezpečit i finančně (Rektořík, 2007, s. 93). Peníze organizace potřebuje k přežití proto, aby uhradila náklady na projekt, aby zaplatila své zaměstnance, nájem kanceláře a všechny další potřebné provozní náklady, dále aby byla schopna zajistit údržbu a opravy prostor či vozidel, a aby si mohla dovolit nové technické vybavení. (Norton, 2003, s. 1/1, 1/2)

Mezi základní podmínku úspěšného fungování neziskové organizace, a tedy k jednomu z klíčových úkolů, patří vícezdrojové financování, tedy nutnost zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. Nejde jenom o počet jednotlivých typů zdrojů, ale také o jejich poměrné zastoupení. V praxi je možné se velmi často setkat s případy, kdy neziskové organizace čerpají finance z většího počtu zdrojů, ale jeden z nich je dominantní, existence organizace je na něm závislá a znamená to, že není stabilní. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 66) Jak říká Šobáňová (2010, s. 21) čím více zdrojů, tím je projekt stabilnější. Je-li financován pouze z jednoho zdroje, při jeho vyschnutí projekt končí. Proto je lepší mít více menších zdrojů, než jeden velký.

Neziskové organizace jsou charakterizovány jako organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit,

ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů. (Neziskovky.cz, 2013a)
Kincl (2004, s. 142) uvádí: „Neziskové organizaci nejde o růst podílu na trhu nebo zisku, jde jí o to, aby i v příštím roce oslovila své chlebodárcce, aby jí byla přidělena stejná, nebo větší dotace ze státního rozpočtu, aby přežila. Její přežití je závislé na tom, jak moc je schopna přesvědčit (informovat) okolí o důležitosti a užitečnosti svého počínání.“

2 O fundraisingu

Druhá kapitola uvádí do problematiky fundraisingu. Je zde vydefinován fundraising z pohledu různých autorů. Dále kapitola seznamuje s postavením fundraisingu v organizaci a s platnou legislativou, která se fundraisingu dotýká, a také zde vymezují osobu fundraisera, která je s fundraisingem velmi úzce spjata.

2.1 Definice fundraisingu

Pojem fundraising je převzatý anglosaský termín, který označuje zajišťování zdrojů pro činnosti, které vedou k naplňování poslání a dosahování cílů v neziskových organizacích. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 65, 66)

Fundraising je složen z anglických výrazů *fund* (zásoba, rezerva, kapitál), a *to raise* (pozvednout, zřídit, opatřit, raise money – sehnat peníze). Na fundraising může být pohlíženo jako na systematickou činnost, jejímž výsledkem je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce. (Šobáňová, 2010, s. 5)

Podle Šobáňové (2010, s. 5) autoři pohlížejí na pojem fundraising z odlišných úhlů. Všechny definice však pojí to, že fundraisingem něco získáváme. Rektořík (2007, s. 93) definuje fundraising jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků.

Fundraising je složen ze dvou vzájemně úzce propojených částí, jednak ze získávání dárců a pak také z udržování dobrých vztahů s nimi. (Machálek, Nesrstová, 2011 s. 11)

Medlíková, Šedivý (2009, s. 65, 66) ve své publikaci uvádějí, že fundraising se netýká jenom peněz, ale jde také o získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získávání dalších příznivců a dobrovolníků. Fundraising je proces, jenž je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje, kterými jsou jak peníze, tak zázemí a lidé.

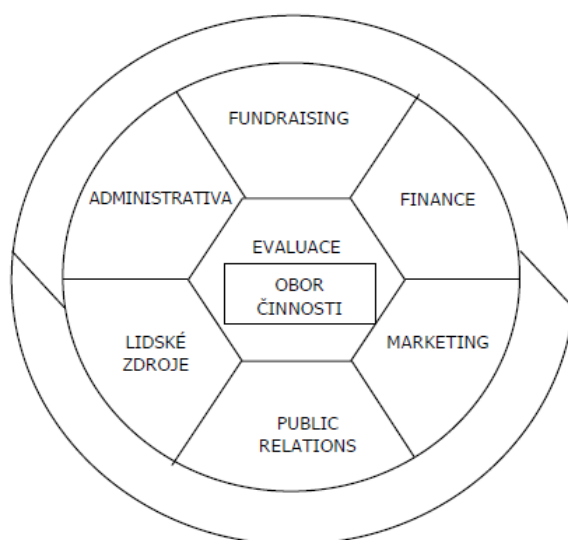
Ledvinová, Pešta (2006, s. 7) pohlíží na fundraising jako na vědu, zabývající se tím, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě činnost té určité organizace je důležitá, a že se do ní vyplatí investovat. Dále se tato věda zabývá tím, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat svůj čas, zájem a důvěru. Pojem fundraising podle Ledvinové zahrnuje různé metody a postupy, jak získat prostředky na činnost nevýdělečných nevládních organizací.

„Efektivní fundraising, takový, který nese ovoce, musí prostupovat celou organizací. Vše záleží na tom, jak řídíte a vedete lidi v organizaci. Jak jste je schopni přesvědčit, aby mysleli fundraisingově.“ (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 56) Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohém rozhoduje o míře jejího úspěchu. (Norton, 2003, s. 1/1, 1/2)

Jedním ze základních pravidel fundraisingu je, že přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený. Druhým zlatým pravidlem fundraisingu je to, že nezískáváme peníze, ale člověka. Tou největší chybou, která může nastat, by bylo, že organizaci budou více zajímat peníze, než ten, kterého o ně žádá. A třetím zlatým pravidlem fundraisingu je, že chceme-li od někoho něco získat, musí se vycházet z jeho potřeb, snažit se najít společný zájem a ten uspokojit. (Ledvinová, Pešta, 2008)

2.2 Postavení fundraisingu v organizaci

Fundraising není v organizaci samostatný proces. Stejně jako jsou v byznysu úspěšné ty podniky, které umějí uplatnit marketingové řízení, tak i úspěch neziskové organizace má souvislost s fundraisingovým řízením. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 55, 56) Postavení fundraisingu je vydefinováno v následujícím obrázku, kde je vidět, že fundraising je jednou z podpůrných činností, které organizace musí vykonávat. Schéma definoval Jupa (2003). (Jupa, 2003 podle Hloušek, Hloušková, 2011, s. 19)



Obr. 1: Postavení fundraisingu mezi ostatními činnostmi organizace

Uprostřed schématu se nachází poslání. To značí důvod a smysl existence organizace. Na něj se nabalují další činnosti, které je nutné vykonávat, aby byla nezisková

organizace schopna toto poslání plnit. Fundraising je podle tohoto pojetí činností, která má mnoho společného s marketingem a public relations. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 19) „Marketing zkoumá potřeby zákazníků a schopnost společnosti tyto potřeby uspokojit.“ (Kotler, 2007, s. 107) Public Relations dokáže přilákat k tématu nestátních neziskových organizací pozornost potenciálních dárců a pomáhá též vymezit a definovat postavení organizace vůči ostatním neziskovým projektům, zabývajícím se podobnými tématy, a upozorní na konkrétní specifika. Kvalitní Public Relations a fundraising nepřinesou žádné zázračné změny ze dne na den, ale mohou zajistit organizaci dlouhodobé přežití. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 20)

Fundraising je v nestátní neziskové organizaci nedílnou součástí finančního managementu. Ten zahrnuje finanční řízení a finanční plánování. Finanční řízení má za úkol zefektivnění činnosti organizace zejména ve vztahu k dosahování stanovených úkolů a k využívání zdrojů. Finanční řízení dále pomáhá harmonizaci všech aktivit organizace, zajišťuje dostatečné zdroje pro plnění všech cílů organizace, minimalizuje riziko výpadku finančních zdrojů, nastavuje mechanismy pro vyrovnávání se s neočekávanými událostmi, které mají vliv na stabilitu organizace (zejména finanční) a poskytuje informace o využívání zdrojů. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 18) Finanční plánování zahrnuje tvorbu rozpočtů organizace v závislosti na plánu její činnosti. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 18) Roční rozpočet je nástrojem řízení fundraisingu. Stanoví částku, která je plánovaná utratit, a uvádí, kolik peněz již je k dispozici a kolik je přislíbeno, i to, jakou další podporu je nutné v průběhu roku získat, aby bylo dosaženo předpokládaných výsledků. (Norton, 2003, s. 1/1)

2.3 Fundraising a legislativa

Zákon, který by upravoval samostatně fundraising současná legislativa nemá. Fundraising je však vytyčen velkým množstvím zákonů. Je ovlivněn zákony, které upravují vznik, zánik a existenci neziskových organizací a dalšími souvisejícími zákony. Podle Mihalíka (2012) existují tři zákony, které jsou pro fundraising velmi důležité: zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Z internetové publikace Fundraising pro začátečníky (Burda, 2012) bylo dále možné vyčíst, že mezi další velmi důležité zákony, které s fundraisingem souvisí, patří zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, zákon č. 455/1991 Sb.,

o živnostenském podnikání nebo také zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitosti.

2.4 Osoba fundraisera

Některé organizace se rozhodnou, aby měly na fundraising čas a mohly ho provádět kvalitně, zaměstnat přímo osobu, která se mu bude věnovat.

Zaměstnat fundraisera by mělo být vnímáno jako součást dlouhodobé strategie organizace a začít by měla tím, že mu pro každý rok stanoví cílovou částku či prostředky, které je třeba sehnat. Je však třeba počítat s tím, že fundraiser se musí zapracovat, seznámit se s prací organizace a začít získávat první zkušenosti a kontakty, aniž by v té době stihl mnoho dalšího. (Medlíková, Šedivý, 2009 s. 73)

Mezi vlastnosti fundraisera by podle Nortona (2003, Machálek, Nesrstová, 2011, s. 63), měly patřit tyto: zápal pro věc, schopnost požádat o dar, přesvědčivost, vytrvalost, sebedůvěra a schopnost vyrovnat se s odmítnutím, měl by být pravdomluvný, dále by měl mít organizační dovednosti, nápady a tvořivost, sociální dovednosti, schopnost navazovat a udržovat kontakty a pohotovost. Machálek a Nesrstová (2011, s. 63) reagují, tak, že zpravidla není nezbytně nutné, aby se všechny tyto charakteristiky sešly v jedné osobě. Taky někdy může být lepší sestavit tým lidí, kteří se navzájem doplňují. Pak nehrozí, že odchodem jednoho člověka náhle ztratíte všechny vybudované kontakty i know-how. Jednotlivé vlastnosti jsou obvykle osvojovány praxí.

Vyhledávat pomocníky a nespolehat jen na sebe je důležité, protože organizace bude potřebovat stále více peněz, také je pravděpodobné, že fundraiser nebude chtít dělat fundraising celý život či v dané organizaci nebude věčně. Také platí, že více lidí může požádat více dárců o více darů a tudíž získat více peněz, dále více lidí má kontakty a známé mezi více lidmi a mezi více cílovými skupinami, což je výhodné pro vyhledávání potenciálních dárců a také platí, že z dnešních pomocníků mohou být zítra vůdčí osobnosti, budou schopny samy organizovat fundraisingové akce a v důsledku to opět znamená více peněz pro organizaci. (Šobáňová, 2010, s. 56)

„České neziskové organizace od fundraisera očekávají, že bude strатегоm a manažerem fundraisingu, výkonnou silou pro realizaci fundraisingu v celém jeho rozsahu a ještě navíc pečlivým úředníkem. Zatímco v zahraničí je úspěšný fundraiser především manažerem, který fundraisingové procesy organizuje.“ (Šobáňová, 2010, s. 57)

Fundraisingem se v rámci organizace můžou zabývat různé subjekty. V této práci zmíním

ty, o kterých se ve své knize zmiňuje Norton (2003, s. 2/8, 2/9), i když většina z nich se v praktické části mé práce neprojeví.

Správní rada či představenstvo organizace: Tito lidé nesou právní zodpovědnost za zajištění dostatečných zdrojů, aby organizace mohla odvádět svou práci, a aby se nedostala do platební neschopnosti. Musí zajistit, že fundraising bude prováděn efektivně a včas. (Norton, 2003, s. 2/8, 2/9)

Předseda správní rady či představenstva: Součástí jeho odpovědnosti může být, ve spolupráci s ředitelem, i jednání s hlavními dárci a účast na rozličných jednáních s nadacemi a podniky v případech, kdy je jeho účast prospěšná. (Norton, 2003, s. 2/8, 2/9)

Výkonný ředitel: Výkonný ředitel zná důvěrně činnost organizace a může zapůsobit vahou svého postu. Problémem však je nedostatek času a je otázkou, zda výkonný ředitel bude věnovat fundraisingu patřičnou pozornost. (Norton, 2003, s. 2/8, 2/9)

Profesionální fundraiser: U profesionálů se nejvýše cení, že postupně získají podrobné znalosti o historii i budoucnosti organizace, budou s organizací sdílet její problémy, společně plánovat a konfrontace cílů organizace s dostupnými zdroji bude mnohem snazší, také mají větší znalosti v oboru fundraisingu a jejich snahou je, stále si je zvyšovat a jsou osobně zainteresováni na tom, zda a kolik získají peněz. (Ledvinová, Pešta, 2008) Jejich nevýhodou je, že ačkoli mají často hlubší a odbornější znalosti o organizaci, nemají praktické zkušenosti z jejich programů, nemají pojem o každodenní práci, kterou organizace vykonává. Když profesionál odejde z organizace, mohou společně s ním odejít i jeho kontakty, a tím organizace přijde o některé dary. Je někdy těžké kontrolovat jejich značně samostatnou práci. Mohou například upřednostňovat „psaní projektů“ před osobními žádostmi o peníze a v důsledku potom místo priorit vaší organizace v projektu upřednostňovat to, co si žádá dárci a organizace, tak získá peníze na něco, o co nestojí. (Ledvinová, Pešta, 2008)

Dobrovolníci: Výhodou dobrovolníků v oblasti fundraisingu je, že pracují srdcem a finanční odměna u nich, jako motivační faktor odpadá, lépe se jim žádá o peníze pro svoji organizaci, protože nemají pocit, že žádají pro sebe osobně. Organizace jich může mít tolik, kolik jich potřebuje. Dobrovolníci jsou z různých společenských vrstev a oblastí zájmu, mají různé známé, mohou oslovit podstatně větší množství lidí i cílových skupin než jakýkoli profesionál, mohou být útočnější ve své žádosti o podporu a mohou lépe získat

podporu na platy zaměstnanců organizace. Žádání o peníze je pro každého velkou zkouškou věrnosti, když dobrovolník pomáhá při fundraisingu, je to pro organizaci znamením, že mu leží na srdci. (Ledvinová, Pešta, 2008) Ale může se stát, že dobrovolníci se naopak budou zdráhat dělat fundraising, budou ho nenávidět a nebudou pravděpodobně mít potřebné znalosti o fundraisingu, nebudou dopodrobna znát problémy dané organizace, nebudou závislí na tom, kolik získají – nebude je to tedy motivovat k většímu výkonu. Jejich fluktuace může být značná a proškolení nových sil je časově i finančně náročné, budou těžko kontrolovatelní. (Ledvinová, Pešta, 2008)

Konzultant fundraisingu: Tito lidé se specializují například na shánění velkých darů, na organizaci benefičních akcí, na direct mailové kampaně nebo na obstarávání firemních sponzorů. Mohou se prodražit, protože se platí nejen jejich odborné znalosti, ale i provozní náklady. Nicméně zvláště v případech, kdy je připravována rozsáhlá kampaň, mohou být jejich zkušenosti a znalosti nesmírně cenným přínosem. (Norton, 2003, s. 2/8, 2/9)

3 Zdroje fundraisingu

Třetí kapitola se věnuje finančním a nefinančním zdrojům, které fundraising tvoří. V úvodu kapitoly bude zmíněno, proč vlastně neziskové organizace musí získávat a rozšiřovat své zdroje. Dále budou jednotlivé zdroje rozepsány podrobně. Mezi výčtem zdrojů je zahrnut jen jeden nefinanční zdroj, kterým jsou dobrovolníci, další zdroje jsou finanční.

Při plánování fundraisingu je potřebné správně rozhodnout, jaké dárce se organizace rozhodne oslovit, a k vybraným zdrojům naplánovat efektivní metody tak, aby je pak bylo možné využít pro vytváření a budování dalších vztahů s dárci. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47)

Nezisková organizace se na dárce musí obracet. Finanční zdroje (nebo alespoň jejich část) získává od lidí, kteří se chtějí podílet na jejím poslání, avšak nejsou příjemci jejich služeb. Nezisková organizace, která by se však omezila pouze na získávání finančních prostředků, by se mohla dostat do velmi vážné situace ztrátou své vlastní identity. Jejím cílem je získávat finanční zdroje za účelem plnění svého poslání, a nikoli jako samoučelnou činnost. Dnes se neziskové instituce soustřeďují ne na „získávání finančních prostředků“, nýbrž na jejich „rozvoj“. „Získávání finančních prostředků“ znamená chodit pořád dokola s prosíkem. „Rozvoj finančních prostředků“ však znamená vytváření okruhu příznivců, kteří organizaci průběžně podporují. (Drucker, 1994, s. 57)

Ještě před nedávnem pokryly neziskové organizace své režijní náklady samy. Finanční příspěvky sloužily k realizaci zvláštních projektů. Dnes už to neplatí. Provoz je čím dál tím dražší, takže požadavky na pomoc bohatých jedinců začínají převyšovat jejich finanční možnosti. Vedoucí neziskových organizací se proto musí soustředit na budování masové základny přispěvatelů. (Drucker, 1994, s. 58)

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole pohled na fundraising může být různý. Pro účely této práce budu vycházet z toho, že zdrojem fundraisingu jsou: Firmy a jednotlivci, nadace a nadační fondy, podpora z evropské unie, státní instituce a samospráva, příjmy z vlastní činnosti také dobrovolníci a členské příspěvky. Protože nestátní neziskové organizace nejsou založené za účelem zisku, zpravidla ve svých počátcích nemají žádný z příjmů „jistý“.

3.1 Firmy a jednotlivci

Firemní a individuální dárci mají oproti dalším zdrojům výhodu, že jsou výrazně flexibilnější. Jednotlivci jsou navíc ochotni podporovat i témata, pro která ve státní politice či firemní strategii není místo. V zahraničí tvoří příjmy individuálních dárců většinu prostředků, které mají neziskové organizace k dispozici. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 18)

Firemní dárci

Podpora od firmy neziskové organizaci může mít podobu darování nebo sponzoringu. „Darování je právní jednání, kterým vlastník dobrovolně a bezplatně obdarovává (věci či jiným majetkovým prospěchem) někoho jiného. Proces daru upravuje darovací smlouva podle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník v platném znění - § 628-630. Základní úprava darů je stanovena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákonem č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí.“ (Projekt lilie, 2013) Neméně užitečnou podporou je sponzoring. „Sponzoring je nástroj komunikace na podporu určité události, akce, produktu nebo služby. Sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky a za to dostává protislužbu. Sponzorský dar je tedy „příspěvek s protiplněním“. Z hlediska účtování si sponzor zahrne sponzorský příspěvek do nákladů. Jako protiplnění je možné uzavírat např. smlouvou o poskytnutí sponzorského příspěvku popř. smlouvou o reklamě, kde nezisková organizace vykáže činnosti směřující k naplnění marketingových cílů sponzora. Tato nezisková organizace je povinna zaplatit daň z příjmů právnických osob. Poskytování reklamy má úplně stejné parametry jako sponzoring.“ (Projekt lilie, 2013) Sponzorovaná strana získá prostředky na provoz a sponzor se zviditelní. Sponzoring neziskových institucí je výhodný pro obě strany této transakce. Sponzorské dary jsou pro neziskové organizace nemalým zdrojem příjmů. (Kincl, 2004, s. 142) „Při jednání se sponzorem je nutno reagovat vnímavě, bystře a rychle.“ (Ženíšek, 1993, s. 28)

Pro firmu má dar i sponzoring stejný dopad. V obou případech se snižuje její daň z příjmu. U daru se odečte ze základu daně, u sponzoringu tím, že se zvýší daňově uznatelné náklady. Darováním dává firma neziskové organizaci najevo, že má zájem na podpoře její činnosti, bez očekávání dalších možných výhod a vlastního profitu. Sponzorování je obchodní vztah mezi firmou a obdarovanou organizací. (Neziskovky.cz, 2013b)

Není žádnou povinností firem dávat peníze na dobročinnost ani podporovat projekty v místních komunitách, kde působí. Přesto firmy dávají. Říká se, že hlavním důvodem jejich dárcovství jsou spíše „osvědčené vlastní zájmy“ než ryzí altruismus. (Norton, 2003, s. 4/6) Některé podniky či velké firmy si již také vybudovaly svůj grantový systém. Chce-li nezisková organizace požádat o dotaci, musí napsat písemnou žádost s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o poslání a cílech organizace. Tyto žádosti pak posuzuje většinou skupina lidí složená ze zástupců firmy. (Rektořík, 2007, s. 94) Mnohé firmy veřejně, např. i na svých internetových stránkách, deklarují, které oblasti aktivit podporují. (Bačuvčík, 2010, s. 113) Typy podpory od podniků podle Kroupy (2006, s. 22 - 24) mohou mít podobu malého finančního příspěvku, většího daru (také někdy grantu), sdíleného marketingu, příspěvků zaměstnanců, zapůjčení vedoucího pracovníka nebo zaměstnance, darované služby (zboží, příspěvky do reklamního či propagačního materiálu či celoroční spolupráce.

Individuální dárci

Jde o jednotlivce, kteří věnují dar neziskové organizaci z osobních příjmů. Darování se odvíjí od citové oblasti v tom ohledu, že jde o podporu dobré věci a zpravidla ani neočekávají od organizace protislužbu. (Šobánková, 2010, s. 20) V případě individuálního dárcovství se zpravidla jedná o dar finanční, hmotný, dar vlastní práce nebo času, propůjčení svého jména, případně zprostředkování darů dalších osob. Získávání prostředků od drobných dárců není u nás ve srovnání s jinými částmi světa příliš rozšířeno. Problémem této formy fundraisingu především je, že drobní dárci věnují většinou malý příspěvek, avšak náklady na jejich získání jsou zpravidla vysoké. Aby organizace takto získala významnější částku, musí přimět k dárcovství relativně velkou skupinu lidí, což může být nákladné. Individuální dárcovství se stává pro neziskovou organizaci zajímavé teprve tehdy, když se změní z jednorázového na pravidelné a je tak zdrojem relativně stálých příjmů. U stávajících dárců je pravděpodobnost, že organizaci podpoří, asi desetkrát vyšší než u nově oslovených. (Bačuvčík, 2010, s. 109)

Dárcovská pyramida zobrazuje individuální dárci neziskové organizace. Je znázorněna v následujícím obrázku. 2. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 79)



Obr. 2: Dárčovská pyramida

Šipky vně obrázku zobrazují směry, kterými dárce do pyramidy vstupují. Šipky uvnitř znázorňují, kudy se následně dárce posouvají v závislosti na systému péče, který jim nezisková organizace poskytuje a jaké metody jednotlivým skupinám dárců nabízí. Poukázal-li organizaci někdo první dar, bude dále třeba dárce motivovat, aby svou podporu zopakoval. Případně ho organizace může získat pro to, aby si ve prospěch založil trvalý příkaz. Má-li dárce s neziskovou organizací dobré zkušenosti, může se rozhodnout poukázat organizaci významný dar. Na samém vrcholu pyramidy se nacházejí ti dárce, kteří na organizaci mysleli i ve své poslední vůli. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 79, 80)

3.2 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou filantropické instituce, definované jako účelová sdružení majetku, zřízené za účelem podpory konkrétních dobročinných projektů. Zákon č. 227/1997 Sb. O nadacích a nadačních fondech přímo stanovuje, že nadace mají sloužit k podpoře obecně prospěšných cílů, jimiž je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. (Bačuvčík, 2010, s. 120)

Podpora nadací se zaměřuje takřka výhradně na projekty, nikoliv na běžnou činnost. To prakticky znamená, že nadace zpravidla kladou velký důraz na to, aby jimi podporované projekty byly v nějakém ohledu inovativní a aby zlepšovaly služby organizace a prospívaly jejich cílovým skupinám. Tyto projekty samozřejmě mohou do značné míry kopírovat běžnou činnost neziskových organizací, avšak mělo by být zřejmé, že na ní díky nadační podpoře „něco lepší“, podpory se zpravidla nedočká projekt, který říká pouze „jsme tady, fungujeme, tak nám na to přispějte“. (Bačuvčík, 2010, s. 121) Základem je

v drtivě většině případů dobře zpracovaný projekt, příp. žádost o grant. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 55)

3.3 Podpora z Evropské Unie

Evropská unie (dále též EU) provádí kohezní politiku v rámci sedmiletých cyklů, takzvaných programových období. Cíle kohezní politiky Evropské unie se v čase mění a reagují na potřeby stávajících a přistupujících členů a celkového prostředí EU. V současném programovém období 2007-2013 má kohezní politika tři cíle: Konvergence, Konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. Finanční prostředky kohezní politiky jsou čerpány prostřednictvím tří fondů: Evropského fondu pro regionální rozvoj, který podporuje investiční projekty, jako je například podpora začínajícím podnikatelům, investice do infrastruktury a spolupráce v příhraničních regionech, Evropského sociálního fondu, podporujícího neinvestiční projekty, například programy pro znevýhodněné skupiny obyvatel, rozvoj vzdělávacích programů, rekvalifikace nezaměstnaných apod. a Fondu soudržnosti financující klíčové infrastrukturní projekty v oblasti dopravy a životního prostředí. (Strukturální fondy, 2013) V roce 2013 končí programové období a následující období bude v letech 2014 až 2020.

Kromě fondů určených pro Českou republiku mohou české neziskové organizace čerpat peníze i přímo z Bruselu, především ze zdrojů jednotlivých oborových komisariátů. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 17) Evropská unie podporuje projekty, které přesahují hranice jednotlivých států a mají evropský rozměr. (Bergerová, 2004, s. 35)

3.4 Státní instituce a samospráva

Tyto prostředky tvoří velmi významný až stoprocentní podíl příjmů u organizací, které produkují veřejné statky. Produkt mnoha neziskových organizací však má spíše povahu soukromého statku, a proto je jeho produkce také financována spíše z jiných zdrojů. Tedy organizací, které se mohou spolehnout na dotace z veřejných zdrojů, je ve skutečnosti velmi málo. Protože objem disponibilních veřejných finančních zdrojů v zásadě stagnuje nebo se snižuje, zatímco počet organizací, které by jich chtěly využívat, roste - jistotu financí z veřejných rozpočtů nemají ani ty organizace, které byly v minulosti pravidelně podporovány. Z těchto důvodů je možno i žádosti o dotace z veřejných rozpočtů považovat za fundraisingovou aktivitu. (Bačuvčík, 2010, s. 126)

Nejdůležitějším zdrojem z této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva. Mají své grantové systémy a pravidelně, většinou jednou za rok, vyhlašují soutěž, kde se

občanská sdružení i nadace a obecně prospěšné společnosti mohou ucházet o dotace. (Rektořík, 2007, s. 94) Kromě ministerstev je možné podporu získat také prostřednictvím různých státních fondů a agentur (například Státní fond životního prostředí nebo Státní fond kultury), které jsou často zřizovány ministerstvy. Vlastní dotační programy mají dnes i všechny kraje a také řada obcí. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 17) Finanční prostředky z veřejné správy lze získat prostřednictvím dotace nebo grantu, případně v rámci veřejného výběrového řízení. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47) Některé typy organizací mají nárok na státní příspěvek ze zákona (církve a náboženské společnosti, politické strany apod.). (Rektořík, 2007, s. 94)

3.5 Příjmy z vlastní činnosti

Medlíková, Šedivý (2012, s. 66, 67) ve své knize uvádějí, že ač se příjmy z vlastní činnosti zařazují do fundraisingu, je to proces, který popisuje a řeší marketing. Platí v něm podobné komunikační zásady jako ve fundraisingu, celá strategie je ale více zaměřena na prodej jako takový a uplatňuje se marketingový mix, který je primárně zaměřen na budování vztahu se zákazníky, kterými pro neziskovou organizaci mohou být jak vlastní klienti, tak dárci organizace.

Mezi příjmy z vlastní činnosti lze zařadit jednak prodej vlastních výrobků (např. organizace provozuje chráněnou dílnu pro tělesně postižené či vlastní farmu, kde se pěstují zemědělské produkty) a každou další hospodářskou činnost (poradenství, kurzy, služby související s využitím výpočetní techniky atd.). Dále jsou to nejrůznější burzy, plesy, aukce, loterie a řada dalších akcí. (Rektořík, 1997, s. 95) „Nejvhodnější formou samofinancování je tzv. *sociální podnikání*, tedy ekonomické zhodnocení činnosti neziskové organizace a jejího přínosu společnosti. Výsledkem tohoto kroku je vytvoření zdrojů pro další aktivity organizace. Se samofinancováním může organizace začít tak, že ekonomicky vytežít své stávající činnosti. Pak postupně dále rozšiřuje jak okruh svých klientů, tak okruh služeb. Tímto postupným rozvojem organizace minimalizuje rizika podnikání.“ (Bergerová, 2004, s. 69)

3.6 Dobrovolníci

Dobrovolnictví tvoří jeden ze základních stavebních prvků občanské společnosti, pomáhá udržovat a posilovat takové lidské hodnoty, jako jsou družnost, zájem o druhé a služba jiným lidem. (Zášková, Mojžíšová, 2011, s. 67) Od 1. 1. 2003 platí Zákon č. 198/2002 Sb. O dobrovolnické službě. Ten upravuje pouze podmínky pro státem

podporované dobrovolnictví, nikoliv podmínky dobrovolné činnosti obecně. Z toho vyplývá, že neexistuje povinnost dobrovolníků či organizací naplňovat podmínky tohoto zákona, pokud nestojí o podporu státu v této oblasti. Dobrovolníkem je každý, kdo ze své dobré vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost ve prospěch jiných lidí.

„Dobrovolníci mají v neziskové organizaci zvláštní postavení. Dobrovolnou práci je možné vnímat jako určitou formu dárcovství, sice dárcovství vlastního času a práce a proto lze získávání dobrovolníku chápat jako jednu z oblastí fundraisingu. (Tošner, Sozanská, 2002, podle Bačuvčík, 2010, s. 128) Dobrovolná práce dokonce může být mnohdy cennějším darem než finanční nebo hmotný příspěvek poněvadž dobrovolníci mohou být přímými realizátory služeb organizace a jejich znalosti, zkušenosti a lidský přístup ke klientům mohou být tím nejcennějším kapitálem“ (Bačuvčík, 2010, s. 128)

3.7 Členské příspěvky

U neziskových organizací, které fungují na členském principu (především občanská sdružení, profesní komory, politické strany i některé církve a náboženské společnosti, družstva) tvoří členské příspěvky pravidelný, předem plánovaný finanční zdroj. (Rektořík, 1997, s. 95) Systém členství považuje mnoho organizací za efektivní prostředek zapojování veřejnosti do činnosti organizace a podpory jejich cílů. Členské příspěvky představují pravidelný příjem organizace. (Poláčková, 2005, s. 31) Pravidelné placení příspěvku a jeho evidenci je nutné zorganizovat. (Šobáňová, 2010, s. 49)

4 Metody fundraisingu

Tato kapitola je věnována metodám, kterými je fundraising možné realizovat. Většinu metod lze využít k získávání pouze finančních zdrojů, avšak některé z nich lze použít i na nefinanční zdroje, kterými zde myslím především dobrovolníky.

Pro úspěšný fundraising nestačí pouze znát kde by se mohl provádět, ale klíčové je jak. (Marková, 1996, s. 22). Úspěšný fundraiser musí umět namíchat vhodné metody pro daný zdroj. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 66, 67) Techniky fundraisingu definují různé metody, jak z určitého zdroje získat podporu. V následující části bude věnována pozornost jednotlivým metodám.

4.1 Vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci

V grantovém řízení je nejdůležitější projekt. Dříve než se vůbec začne vyplňovat žádost o grant, měl by si každý žadatel odpovědět na otázky, které tvoří základní schéma projektového záměru. Měl by se zamyslet, zda projekt reaguje na nějakou reálnou potřebu či problém, nebo je jen dobrým nápadem, zda je myšlenka inovativní, něčím jiná, nápaditá a liší se od ostatních podobných myšlenek a nápadů jiných subjektů. Dále zjistit zda tuto situaci již neřeší někdo jiný a jestli bude o projekt zájem ze strany cílové skupiny. A také zda byla promyšlena rizika. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 31) Mezi výhody grantového fundraisingu patří větší finanční částka na určité období či akci, možnost plánování aktivit a také to, že grant se může stát pravidelným zdrojem. Nevýhodou je omezení podporovaných aktivit představami dárce a dlouhý rozhodovací proces. Prostředky jsou účelově vázány a vyžadují složitý proces vyúčtování. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 27)

4.2 Prodej vlastních výrobků a služeb

Jeden z běžných způsobů, jak veřejně prospěšné organizace získávají peníze od členů místní komunity, je prodej různých předmětů a služeb. (Šobánková, 2010, s. 50) Jak už jsem se dříve zmínila při výčtu fundraisingových zdrojů patří mezi prodej služeb i tzv. sociální podnikání, které je velice významné při samofinancování organizace.

4.3 Osobní setkání

„Zkušenosti z fundraisingu z celého světa jednoznačně dokazují, že osobní práce s dárce, kontakt "člověka s člověkem" (nikoliv "papíru" s "institucí") je tou nejúčinnější, nejeftivnější a nejvýnosnější metodou. Měli bychom ji volit vždy, když je to jenom trochu

možné a k dalším metodám přistupovat až později (třeba na základě osobní dohody s dárce, nebo se zástupci konkrétní dárcovské skupiny).“ (Ledvinová, Pešta, 2008)

4.4 Veřejná sbírka

Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí (dále jen "sbírka"). Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba. (§ 1 Zákon č. 117/2001 Sb.) Sbírkou se konají jedním nebo více z těchto způsobů:

- shromažďováním příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu zřízeném pro tento účel u banky, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky,
- sběracími listinami,
- pokladničkami,
- prodejem předmětů, jestliže je příspěvek zahrnut v jejich ceně,
- prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení anebo jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku, jestliže je příspěvek zahrnut v ceně vstupenek,
- dárcovskými textovými zprávami prostřednictvím telekomunikačního koncového zařízení, nebo
- složením hotovosti do pokladny zřízené právnickou osobou. (§ 9 Zákon č. 117/2001 Sb.)

Příslušný krajský úřad na žádost právnické osoby, která oznámila konání sbírky, rozhodne o možnosti konat sbírku i jiným než výše uvedeným způsobem. Příslušný krajský úřad posoudí navrhovaný jiný způsob z hlediska transparentnosti získávání příspěvků do sbírky a zabezpečení jejich využití a z hlediska souladu s jinými právními předpisy a veřejným pořádkem. (§ 9 Zákon č. 117/2001 Sb.)

Pokud je organizace schopna zajistit veřejnou sbírku s dostatečným počtem dobrovolníků a dobře naplánovat načasování sbírky, bývá považována za velmi efektivní techniku. Může kromě možného finančního přínosu přes zapojené dobrovolníky šířit osvětu s cíli, na něž je výtěžek určen. (Šobáňová, 2010, s. 49)

4.5 Benefiční akce

Smyslem je nabídnout dárcům zajímavou a zábavnou formu strávení volného času a navázání nových kontaktů, kterou navíc doprovází příjemný pocit z vykonání dobrého skutku. Řada benefičních akcí však končí ztrátou. Příčinou bývá přehnané očekávání výtěžku akce při současném podceňování nákladů. Často je na vině také nedostatečná propagace. Důležité je si celou benefici důkladně naplánovat, sestavit podrobný rozpočet a stanovit cíl akce. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 84) Fundraisingová akce může být prakticky jakkoliv rozsáhlá. Všem druhům je společné to, že se obrací na členy, na širokou veřejnost nebo na vybranou cílovou skupinu, přičemž se jim na oplátku za jejich peníze nabízí něco zábavného. (Norton, 2003, s. 5/1)

4.6 Direct mail, poštovní kampaň

Přímé oslovování potenciálních dárců psaním adresovaným na konkrétní jméno je jedna ze základních marketingových technik, které zdomácněly i ve fundraisingu. (Šobáňová, 2010, s. 47) Direct mail je velmi efektivním nástrojem komunikace, který neziskové organizace převzaly z komerčního sektoru. Prostřednictvím dopisu je možné najednou oslovit tisíce dárců a přitom své sdělení přizpůsobit každému z nich. Jedná se o poměrně náročnou a při velkých objemech drahou metodu. Pokud se jí ale naučíte využívat, bude její potenciál postupně růst a při pochopení zákonitostí direct marketingu mohou být rozesílky velmi výnosnou metodou. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 84, 85)

Jádrem tohoto nástroje je schopnost obrátit se v určité chvíli s osobním sdělením na zvolenou cílovou skupinu. Vyžaduje seznam adres, na které budou dopisy odeslány, informační balíček, zpravidla brožuru s průvodním dopisem, dále mechanismus pro provedení úplaty a poskytnutí zpětné vazby a systém zpracování odpovědí. (Norton, 2003, s. 5/14)

4.7 Publicita ve sdělovacích prostředcích nebo inzerce

Často se využívá v krizových situacích. Je zapotřebí oslovit veřejnost v době, kdy lidé pocítují sounáležitost s oběťmi a chtějí jim nějakým způsobem pomoci. Podmínkou úspěchu je výběr vhodného média, v němž bude inzerát publikován. (Šobáňová, 2010, s. 48)

4.8 Odkaz ze závěti

Při využívání této fundraisingové metody, je třeba postupovat nesmírně citlivě, aby nevznikl dojem, že organizace má zájem na tom, aby dotyčný zemřel a organizace tak mohla zinkasovat svůj podíl. Odkazy ze závěti lze chápat jako vrcholný projev individuálního dárcovství. Je potřeba si uvědomovat, že peníze nezískáme okamžitě, nýbrž až dárcem zemře, a do té doby může sepsat novou závěť a změnit názor. Také po jeho smrti může nějaký čas trvat, než organizace peníze dostane. (Norton, 2003, s. 5/33) Myslím si však, že využívání metody v praxi připadá v úvahu pouze z iniciativy dárce, který dobře ví, proč chce danou organizaci obdarovat, přesto by se mohlo např. článkem v tisku na tuto možnost upozornit.

5 Fundraisingový plán

V této kapitole nejprve seznamuji s pojmem fundraisingový plán a se strategickým plánováním. Jsou zde vydefinovány jednotlivé kroky strategického plánování.

5.1 Co je fundraisingový plán

Fundraisingový plán je výstup celého fundraisingového plánování. Fundraisingový plán je dokument, který zachycuje výsledky procesu strategického plánování, které je zaměřené na fundraising. Optimální je zpracovat fundraisingový plán na základě strategického plánu organizace a v něm definovaného poslání. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 26, 27) „Vše co by mělo být součástí fundraisingového plánu záleží mimo jiné na tom, kdo se v neziskové organizaci fundraisingem zabývá (zda současně při své práci ředitel, realizátor programů, ekonom, externista nebo fundraiser). Zvolení vhodného postupu ovlivňuje i to, jak je nezisková organizace velká, jak dlouho existuje, jaké je její poslání, v jakém místě svoje aktivity realizuje, kolik má profesionálních zaměstnanců, kolik dobrovolníků a jaké mají zkušenosti. V každém případě fundraisingový plán je týmová záležitost.“ (Ženíšek, 2007)

Fundraisingový plán je vhodné rozpracovat podle metody SMART¹ do jednotlivých činností a úkolů. V případě firemního a individuálního fundraisingu je nutné podrobně naplánovat jednotlivé metody a rozepsat je do jednotlivých aktivit – kolik příjmů je plánováno od dárců z osobních schůzek, kolik z veřejné sbírky, atd. (Medlíková, Šedivý, 2009)

5.2 Fundraisingová strategie

Strategie vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci.“ (Drucker, 1994, s. 60) Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle. Strategie není něco, v co doufáme, ale něco, na čem se aktivně pracuje. (Drucker, 1994, s. 63) Jde o velmi efektivní proces pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem strategického plánování je správně určit, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 28) U strategického plánování

¹ S – specific/specifický, M – measurable/měřitelný, A – achievable/dosažitelný, R – realistic/realistický, T – timed/načasovaný (Šobánková, 2010, s. 24)

vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla zabývat v budoucnosti, je vytvářena její vize a zároveň je mapována cesta, kterou musí organizace projít, aby svou vizi uskutečnila. (Bárta, 1997, s. 15). Bárta (1997, s. 17) uvádí tři faktory, které je nutné při strategickém plánování sladit. Jsou jimi poslání (to o co usiluje), silné a slabé stránky (to, co dělá dobře a s čím má problémy) a v neposlední řadě hrozby a příležitosti (to, co přichází z vnějšího prostředí a na jedné straně to organizaci ohrožuje a na straně druhé jí to poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji).

„Fundraisingová strategie řeší dlouhodobé potřeby financování organizace. Obsahuje analýzu výhod a rizik spojených s organizací a poskytovanými službami (produkty), vymezení se vůči společnostem usilujícím o stejné finanční zdroje, aktivní řízení vztahu s dárci, úřady a veřejností, finanční a časové rozpočty. Zejména pak určuje možnosti financování jednotlivých programů či investic organizace, určuje slabá místa ke zlepšení a silné stránky k posílení. Dobrá fundraisingová strategie pokrývá veškeré finanční potřeby obecně prospěšné organizace a je aktualizována každý rok tak, aby reflektovala vývoj dané oblasti a potřeby organizace.“ (Fundraiser.cz, 2004) Jednotlivé kroky strategického plánování podle Bárty (1997 s. 18, 19) jsou tyto:

1. zpracování přehledu historie a současné situace organizace,
2. ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání organizace,
3. situační analýza, tj. analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace,
4. stanovení dlouhodobých cílů organizace,
5. vytváření, vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace,
6. zpracování implementačního plánu.

Zpracování přehledu historie a současné situace organizace

Tento bod je nesmírně podstatný pro to, aby byla možnost uvědomění si toho, kde se organizace nyní nachází, čeho dosáhla v minulosti, co se jeví jako klíčové problémy organizace v době, kdy se plán zpracovává, jak se organizace dostala do současného stavu. (Bárta, 1997, s. 18) Podle Bárty, (1997, s. 18) by v tomto kroku měla být věnována pozornost současnému poslání, cílům a strategiím organizace, včetně jejich historického vývoje, existujícím platným plánům organizace, dále finanční situaci organizace a současné organizační struktuře, včetně jejího vývoje v minulosti. A naposledy také současné programové nabídce organizace a struktuře jejich klientů.

Má-li organizace vypracovaný strategický plán, měl by být pro ni vodítkem. Je vhodné prodiskutovat, jaké finanční potřeby bude mít organizace v následujících letech, a které aktivity ve stávajícím strategickém plánu mají velký fundraisingový potenciál. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 13)

Ověření stávajícího a formulace nového poslání organizace

Zde je potřeba hledat odpověď na otázku, zda je poslání stále platné a aktuální. Jestliže ne, pak je potřeba přistoupit k formulaci nového poslání. (Bárta, 1997, s. 18) Pokud dárce dobře neporozumí tomu, o co vlastně žadatel žádá, zřídka to bývá jeho chyba. Pro definici poslání a hledání pádných argumentů pro dárce je třeba vycházet ze tří základních otázek.

- *Proč?* Jaký problém nebo jaká společenská potřeba stojí ve středu zájmu organizace, proč organizace vznikla a proč existuje?
- *Jak?* Jak reaguje organizace na tuto potřebu, co dělá pro její naplnění, co je předmětem její činnosti?
- *Kdo?* Jakou právní formu má daná organizace, kdo vlastně je - jednotlivec, skupina lidí, skupina organizací? (Ledvinová, Pešta, 2006, s. 24)

Poslání organizace je vytvářeno pěti prvky. Prvním je *historie*. Každá organizace má nějakou historii svých cílů, politiky a dosahovaných výsledků. Při hledání a definování nového smyslu své existence nesmí firma opustit svoji minulost příliš radikálně. Druhý prvek představují *aktuální preference* vedení organizace. Ti, kteří ji řídí, mají své osobní cíle a představy. Třetím prvkem, který poslání ovlivňuje je *tržní hospodářství*. To definuje hlavní příležitosti a ohrožení organizace, a proto musí být bráno v úvahu. Čtvrtým prvkem jsou *zdroje* organizace, určující, která poslání jsou možná. Posledním prvkem při formulování poslání jsou zřetelné *kompetence*. (Kotler, 1998, s. 38)

Situační analýza (analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace)

Výstupem analýzy bude objasnění toho, v čem je organizace silná a co jí naopak dělá problémy, jaké příležitosti nabízí vnější prostředí a na jaké hrozby a rizika je potřeba si dát pozor. K tomuto uvědomění si existují techniky, které zmapování pozice organizace, z pohledu vnějších i vnitřních sil, usnadní. (Bárta, 1997, s. 35) V této práci budou vymezeny následující z technik:

Analýza skladby finančních zdrojů organizace a jejich užití - Analýza zpřehlední, jak zranitelná či naopak stabilní je organizace z pohledu skladby finančních zdrojů. Organizace může být příliš závislá na několika málo velkých zdrojích a tato skutečnost ohrožuje její budoucnost. (Bárta, 1997, s. 35)

SWOT analýza - SWOT analýza je jednou ze základních analýz a pomocí výstupů z této analýzy je možné určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace. SWOT analýza se skládá ze čtyř částí. Analyzují se silné a slabé stránky organizace, které popisují vnitřní prostředí v organizaci. Následně probíhá analýza vnějšího prostředí, kdy se definují případné příležitosti a ohrožení. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 30)

Analýza konkurence - Analýza konkurence je jednou z praktických analýz, která by při strategickém plánování neměla chybět. Cílem analýzy je sebrat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tedy organizací, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů a také organizací, které se zabývají stejnou činností. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti nabízejí své produkty. Analýza poskytuje potřebné informace k tomu, jak se v budoucnu s konkurencí vypořádat, s kým soupeřit a s kým třeba spolupracovat. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 30)

Analýza PEST - Analýza PEST se zabývá posouzením prostředí, ve kterém organizace působí, a vnějšími faktory, které mají na vliv na její práci. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 20) K tomuto posouzení slouží matice PEST, kterou si zde dovolím uvést viz. tabulka 1.

<p>Politické faktory</p> <p>Jak moc jste závislí na státní politice? Které připravované legislativní změny vám mohou pomoci, či vás naopak mohou ohrozit? Ovlivní vás nějak příští volby?</p>
<p>Ekonomické faktory</p> <p>Jaká je ekonomická situace ve vašem regionu? Jaké dopady na fundraising bude asi mít stávající fáze hospodářského cyklu? Které skupiny obyvatel/typy firem jsou ekonomicky silné? Připravuje se nový grantový program, u kterého máte šanci uspět?</p>
<p>Společenské a kulturní faktory</p> <p>Jaká je situace a sociální skladba ve vašem okolí? Jsou lidé ochotni se zapojit? Jak rezonuje vaše téma ve společnosti? Jaký typ dárců by mohla vaše neziskovka zajímat?</p>
<p>Technologické faktory</p> <p>Jak vaši potenciální dárci získávají informace? Existuje nějaká technologie, kterou byste mohli pro fundraising využít? Co by vám fundraising mohlo usnadnit?</p>

Tab. 1: Matice PEST

Analýza partnerství - Analýza možných partnerství se zaměřuje na instituce a donory, kteří by mohli mít zájem o práci organizace, a zkoumá, co by je mohlo vést k poskytnutí finanční či jiné podpory nebo ke vstupu do nějaké formy partnerství. Vytipování možných partnerů a pochopení důvodů a míry jejich zájmu je dobrým výchozím bodem pro budování případného vztahu. Analýza hledá odpověď na dvě otázky: O kom si myslíte, že by organizaci měl podporovat? A Jaký má na tom zájem? (Norton, 2003, s. 3/8)

Dlouhodobé cíle a strategie k jejich dosažení

„Na základě výsledků situační analýzy a v souladu s posláním organizace jsou stanoveny reálné, měřitelné, ale ambiciózní cíle organizace pro období nejbližších tří až pěti let. Běžně se tyto cíle odvíjejí od kritických faktorů zjištěných v předcházejícím kroku.“ (Bárta, 1997, s. 19) Dlouhodobé cíle přímo ovlivňují stanovené priority a důležitost jednotlivých položek, tak je určuje analýza, berou v potaz finanční potřeby a očekávání organizace, jsou v souladu s posláním a se strategickým plánem organizace. (Šobánková, 2010, str. 24). Při formulaci cílů je důležité postupovat podle metody SMART, která stanovuje, jaké by cíle měly být.

„Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Každá si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů. Strategie pak musí být

propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány, jestliže jsou při dosahování cílů málo úspěšné.“ (Kotler, 1998, s. 59)

Strategie je formulována jako souhrn činností a akcí, které by při zvážení všech vnitřních i vnějších faktorů měly vést k dosažení tohoto cíle. Dobrá strategie využívá vnějších příležitostí, omezuje nebo se vyhýbá vnějším hrozbám, staví na silných stránkách organizace a posiluje její slabé stránky. Výběr strategií by měl proto vycházet z výsledků situační analýzy organizace. (Bárta, 1997 str. 53) Proces tvorby strategií se běžně skládá z vytváření strategií pro dosažení daného cíle, z vyhodnocení strategií a výběru několika nejslibnějších alternativních strategií a z volby strategie pro implementaci. (Bárta, 1997, s. 61) Barry (1994, podle Bárta, 1997, s. 56, 57) uvádí jako příklady běžně používaných strategií neziskových organizací následující:

Strategie růstu – je zaměřena na růst velikosti a vlivu organizace. Často je provázena snahou rozšířit a zpestřit nabídku služeb organizace stejně jako i finančních zdrojů organizace.

Strategie spolupráce – je zaměřena na budování společných služeb a programů a na vytvoření spojenectví (koalic) neziskových organizací. Soustřeďuje se na vytipování těch služeb, jež mohou být sdíleny několika neziskovými organizacemi, případně na sloučení příbuzných či vzájemně se doplňujících organizací.

Strategie „zestříhlení“ – je zaměřena na omezení rozsahu služeb organizace, aby bylo vyhověno finančním, případně jiným omezením.

Strategie specializace a „zaměření“ organizace – směřuje k omezení pestrosti nabídky služeb organizace prostřednictvím vytipování služeb, v nichž je organizace nejsilnější.

Strategie podnikání – je zaměřena na rozvoj podnikatelské činnosti, jejíž výnosy by umožnily organizaci poskytovat i nadále služby, jež naplňují její poslání.

Strategie vládního kontraktu/zakázky – je zaměřena na poskytování služeb, které jsou financovány ze státního rozpočtu.

Strategie profesionalizace – je zaměřena na rozvoj dovedností a schopností pracovníků organizace.

Strategie omezení profesionality – je zaměřena na snížení nákladů při poskytování profesionálních služeb. Toho je možno dosáhnout rozsáhlejší prací dobrovolníků a svépomocných týmů.

Ukončení činnosti organizace – je strategie pro případ, že organizace z nejrůznějších důvodů již není schopna naplňovat své poslání, případně když organizace své poslání naplnila a pomínil tak důvod její existence.

Každá organizace by měla promýšlet svou finanční strategii na několik let dopředu. Měla by se snažit odhadnout, jak bude vypadat politické dění a ekonomika za pár let, jak se změní přístup společnosti k oblasti sociální, ekologické apod. Obecně lze říci, že výhodná strategie je diverzifikované získávání peněz z mnoha různých zdrojů. Taková strategie zajišťuje poměrně velkou nezávislost organizace. To znamená, že na žádném zdroji není existenčně závislá. Na určenou finanční strategii by měl navazovat plán, jak ji uvést do života, kde žádat o peníze, jakým způsobem postupovat při rozšíření členské základny, plán rozvíjení vlastní hospodářské činnosti, apod.“ (Marková, 1996, str. 8 – 10)

Tvorba implementačního plánu

„Nedílnou součástí strategického plánu je popis způsobu implementace navrhovaných změn. Ani ten nejlepší plán nic nezmuže, nezačnou-li se navržené změny postupně promítat do každodenního života organizace. Teprve změněná realita je měřítkem úspěchu strategického plánování a řízení.“ (Bárta, 1997, s. 19) Implementační plán obvykle obsahuje krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení, služby, programy nebo projekty organizace, dále plán služeb, programů a projektů na období pokryté strategickým plánem či personální plán zajištění služeb, programů, projektů a podpůrných činností organizace. Také obsahuje přehled významných implementačních akcí s vyznačením odpovědností termínů, do kdy mají být splněny, pak odhad výdajů spojených s uskutečněním implementačních akcí a finanční plán na období implementace strategického plánu. Dále též „pravidla hry“ pro implementaci strategického plánu a alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí. (Bárta, 1997, s. 64)

Implementační plán může být definován jako prostředník mezi cíli a strategiemi obsaženými ve strategickém plánu a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků organizace. (Bárta, 1997, s. 66) Krátkodobé cíle fundraisingu přímo navazují na dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle jsou velmi přesná vyjádření očekávaných výsledků v průběhu kratší doby, zpravidla jednoho roku. Krátkodobé cíle určují, čeho bude dosaženo na konci určitého roku. Tyto cíle i na ně navazující aktivity musí být SMART. (Šobáňová, 2010, s. 24) Veškeré kroky a procesy v organizaci (public relations, fundraising, marketing, řízení financí a lidí) je nutné směřovat tak, aby naplňovaly strategické i dlouhodobé cíle a zároveň upevňovaly značku organizace a naplňovaly stanovené poslání. (Medlíková, Šedivý, 2009, s. 50)

6 Metodologie výzkumu

V této kapitole představím metodologii výzkumu. Definuji zde cíl a výzkumné otázky. Představím metodu, kterou jsem si pro výzkum zvolila, a také představím výzkumný soubor. Uvedu zde způsob získávání a zpracování dat.

6.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem mého výzkumu bylo zjistit u vybraných oblastních charit význam finančních a nefinančních zdrojů, využívání fundraisingových metod a plánování fundraisingu. Svůj výzkum opírám o teoretickou část, ve které jsem se zabývala problematikou fundraisingu. Jevilo se mi jako velmi přínosné zjistit, nakolik jsou tyto teoretické poznatky v praxi uplatňovány a jak se vůči fundraisingovým aktivitám staví vedení neziskových organizací. Výzkumné otázky jsem si definovala takto: Jaký význam mají pro ředitele oblastních charit jejich finanční a nefinanční zdroje, které využívají? Jaké metody získávání finančních a nefinančních zdrojů oslovení ředitelé preferují? Jak se ve vybraných oblastních charitách prolíná plánování do získávání zdrojů?

6.2 Výběr metody výzkumu

Ve své práci uplatňuji kvalitativní výzkum, který se snaží porozumět určitému lidskému nebo sociálnímu problému. Pro účely své práce jsem použila následující vymezení kvalitativního výzkumu: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Creswell podle Hendl, 2005, s. 50) Pro svůj výzkum jsem zvolila případovou studii, která podle Schwandta (Miovský, 2006 s. 94) je základním a jedním z nejrozšířenějších typů výzkumu v rámci kvalitativního přístupu. Ten také dále uvádí „V centru pozornosti tohoto typu výzkumu je případ. Případem rozumíme objekt našeho výzkumného zájmu, kterým může být osoba, skupina, organizace atd. Někdy je případ chápán v mnohem větší šíři, důležité v tomto případě je, aby byl případ řádně definován, ohraničen a aby způsob výzkumné práce odpovídal základním pravidlům práce s případovou studií.“ Ve své práci případem rozumím jednak respondenta, který je zároveň osobou ředitele a jednak vybranou oblastní charitu. Dle Hendla (2005, s. 114) je cílem případové studie vykreslit a přiblížit případ

v jeho komplexnosti, a tím dát možnost čtenáři kriticky posoudit průběh studie. Složitost případu je výzkumníkem podána tak, aby jí bylo možno lépe porozumět.

Případovou studii budu provádět ve vybraných neziskových organizacích, kdy konkrétními respondenty budou ředitele zařízení, která jsou církevní právnickou osobou. Miovský (2006, s. 96) ve své knize uvádí: „V našem prostředí je využívání výzkumné strategie případové studie organizace a institucí spíše na počátku, neboť poměry minulého režimu a jeho plánovaného hospodářství příliš nikoho nenutily zabývat se otázkami, proč a jak se firma může rozvíjet, resp. čímž rozvoji firmy pomoci, jak vytvářet dobré firemní prostředí, motivující zaměstnance a současně podporující zdravou míru soutěživosti. Jak a kdy plánovat a provádět reorganizaci firmy, podle čeho poznat, že je třeba firmu vůbec reorganizovat atd. Toto všechno jsou témata, na která umí případová studie organizací a institucí reagovat“.

Pro účely své práce jsem se rozhodla pro mnohopřípadovou studii, při které se realizuje šetření u minimálně dvou případů. Získané výsledky se navzájem porovnávají a nakonec vzniká závěrečná zpráva, která shrnuje závěry ze všech zkoumaných případů. (Stake podle Škvaříček, Šedřová, 2007, s. 106) Další případy se volí po vyhodnocení prvního případu jednak tak, aby podpořily a rozšířily výsledky prvního šetření, anebo aby byly na základě apriorně určených odlišných charakteristik s prvním případem v kontrastu. (Škvaříček a kol., 2007, s. 107) V mém případě jde o první z variant. Ve své práci vypracuji tři případové studie, které budou reflektovat odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky. Zjištěná fakta budou následně zhodnocena v závěrečné zprávě, kde tato data budou mezi sebou porovnána. V závěru výzkumné části mé práce budu podstatná zjištění reflektovat v diskusi.

6.3 Výběr výzkumného souboru

Pro svou práci jsem použila prostý záměrný (účelový) výběr, který podle Miovského (2006, s. 136) představuje nejjednodušší variantu metody výběru a spočívá v tom, že bez uplatnění dalších specifických metod či strategií vybíráme mezi potenciálními účastníky výzkumu (tj. účastníky splňujícími určité kritérium nebo soubor kritérií) toho, který je pro účast ve výzkumu vhodný a současně s ním také souhlasí. Výzkum byl proveden v souladu se zásadami etického jednání při výzkumu dle Hendla (2005, s. 155). Respondenti byli o průběhu rozhovoru předem informováni. Účastníci se mohli rozhodnout, zda chtějí být v mé práci identifikováni či zda chtějí zůstat v anonymitě.

Pro svou práci jsem si zvolila tři oblastní charity, které jsou církevními organizacemi, ve kterých jsem vedla rozhovory s řediteli. Vybrané oblastní charity patří pod diecézi ostravsko-opavskou a mají vlastní právní subjektivitu. Vše jsem se souhlasem respondentů zaznamenávala na nahrávací zařízení. Jeden z oslovených respondentů si přál zůstat v anonymitě. Není tedy uvedené ani v jaké oblastní charitě působí a pro účely této práce bude charita nazvána jako oblastní charita 3. Další dva z oslovených respondentů s identifikací souhlasili. Vhodné respondenty jsem vybírala mezi oblastními charitami, které spadají pod stejnou diecézi. Dalším kritériem bylo, aby charity byly jednak poskytovateli sociální služby a jednak nestátním zdravotnickým zařízením s počtem zaměstnanců do 25. Posledním předpokladem bylo, aby ředitelé byli v čele oblastní charity déle jak deset let. V úvodu každé z případových studií seznamuji s danou oblastní charitou a dávám tím odpověď na jednotlivá kritéria, která oblastní charity splňují. V této části vycházím z informací zveřejněných ve výroční zprávě. V případě roku nástupu ředitelů do funkce jsem si u dvou oblastních charit tuto informaci zjistila přímo od respondenta, neboť výroční zpráva tuto informaci neobsahovala.

6.4 Způsob získávání dat

Hendl (2005, s. 114) uvádí, že případová studie má být pružná, co se týká množství a typu dat. A dále uvádí, že data pro případovou studii mohou poskytovat rozhovory, záznamy pozorování nebo dokumenty. Není neobvyklé, že se použijí všechny tři typy.

Pro svůj výzkum jsem využila polostrukturovaný rozhovor. Tato technika mě nutí držet se stanovených témat, ale zároveň mi umožnila doptávat se dle vhodnosti situace. Miovský (2006, s. 159) k tomu uvádí: „Vytváříme si určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát. Obvykle je možné zaměňovat pořadí, v jakém se okruhům věnujeme, a dle potřeby a možností tedy toto pořadí upravujeme, abychom tím maximalizovali výtěžnost interview.“

Z rozhovoru jsem pořídila audiozáznam, neboť tato metoda představuje pro výzkumníka velikou podporu a pomoc. Výzkumník není nucen dělat si poznámky, proto aby zaznamenal obsah např. interview pro analýzu, ale dělá si poznámky výhradně pro své potřeby. (Miovský, 2006 s. 197) Rozhovor se týkal tří okruhů, na které jsem se chtěla zaměřit. Tyto okruhy jsem si formulovala na základě tří výzkumných otázek, které byly rozvedeny do dalších podotázek, které byly součástí rozhovorů. Jsou to tyto okruhy:

1. Finanční a nefinanční zdroje

Zde jsem zjišťovala jaké finanční a nefinanční zdroje v charitě využívají, které z uvedených zdrojů považují za nejdůležitější, a které naopak za nejméně důležité. A v jakých finančních zdrojích vidí příležitost financování do budoucna.

2. Metody využívané k získávání zdrojů

V tomto okruhu jsem se chtěla dozvědět, jaké metody využívají k získávání finančních zdrojů a proč volí právě tyto metody, v čem vidí jejich přínos a naopak. Také jsem se zabývala tím, kdo se věnuje získávání finančních a nefinančních zdrojů v dané oblastní charitě.

3. Plánování v organizaci

U tohoto okruhu jsem zjišťovala, zda mají představu o tom, jak by organizace měla vypadat za nějaké delší časové období a zda mají vypracovaný dlouhodobý plán. Zda se získávání financí odráží v těchto plánech.

6.5 Zpracování získaných dat

Získaná data jsem si převedla do textové podoby tak, aby bylo možné je dál zpracovávat. „Převedení dat netextové povahy do povahy textové (je-li to možné) je prvním důležitým krokem (přepis audiozáznamu, interview atd.), který nazýváme transkripce.“ (Mioviský, 2006, s. 205) Délka rozhovorů byla v rozmezí 35 až 60 minut a odvíjela se od ochoty vypovídat k jednotlivým dotazům. Získaná data, již v textové povaze, jsem si okódovala tak, abych je mohla zpracovat v jednotlivých případových studiích a v následující kapitole získaná data mezi sebou porovnat a dát odpověď na výzkumné otázky. Neboť jak uvádí Hendl (2005, s. 114): „Výzkumník zkoumá data a hledá propojení mezi nimi a výzkumnými otázkami.“ V kapitole, kde budu porovnávat získaná data, budou respondenti označeni jako R1, R2 a R3, dle pořadí v jakém jdou po sobě jednotlivé případové studie. Další poznatky a limity budou shrnuty v diskusi.

7 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole nejprve představím jednotlivé případové studie. V závěru kapitoly budou zjištěná data porovnána v závěrečné zprávě. Tato zpráva seznamuje s celkovými výsledky.

7.1 Oblastní charita Kopřivnice, respondent 1

Oblastní charita Kopřivnice vznikla 6. 4. 1992 jako účelové zařízení římskokatolické církve. Původní sdružení dobrovolníků, které se zaměřovalo především na organizování sbírek, se 1. 3. 1993 profesionalizovalo a v oblastní charitě začali poskytovat Charitní ošetrovatelskou a pečovatelskou službu, kterou zde mají dodnes. V současné době dále také provozují Dům s pečovatelskou službou. Po ukončení činnosti Charity Hodslavice přebrala Charita Kopřivnice její činnost, ze které zůstala jen rozvážka obědů na komerční bázi. Mezi další aktivity patří Tříkrálová sbírka. Charita Kopřivnice měla k 31. 12. 2012 dohromady 12 zaměstnanců. (Výroční zpráva 2012) Z rozhovoru se současným ředitelem, kterým je Miloslav Leško vyplynulo, že je v čele od roku 1993.

Jak jsem vyčetla z výroční zprávy za rok 2012, charita je financována vícezdrojově a její obrat činil téměř 4,5 mil. Kč. Na příjmech měly největší podíl tržby od pojišťoven, které činily 2 112 tis. Kč a tržby za služby částkou 1 210 tis. Kč. Dále se na výnosech podílely církevní sbírky, dotace od obcí, dotace ministerstva, dary tuzemské, tržby z prodeje majetku a ostatní výnosy. (Výroční zpráva 2012)

S panem ředitelem jsem se setkala 30. září 2013 v jeho kanceláři, která sídlí v budově městského úřadu Kopřivnice. Následující text je sestaven pouze z výpovědi pana ředitele, který souhlasil s uvedením citací.

Finanční a nefinanční zdroje

Jak jsem uvedla výše, charita v Kopřivnici je financována vícezdrojově. Uvádím zde procentuální vyjádření finančních zdrojů, které v jedné z prvních výpovědi od respondenta zaznělo: „*Takeže v loňském roce výnosy od zdravotních pojišťoven jsou 47%, dalších 27% jsou tržby za služby – pečovatelská služba, Sbírký – Tříkrálová sbírka 9%, 8% byly dotace města, 5% dotace ministerstva (ministerstva práce a sociálních věcí), no a asi 4% byly ostatní výnosy – nějaký ten prodaný majetek apod.*“

Respondent hodnotí organizaci, kde působí jako „netypickou „neziskovku“, protože my si v podstatě na svou činnost vyděláme, z našich výnosů, ...“ Podle jedné z výpovědí se respondent domnívá, že je špatně, aby oblastní charita spoléhala na to, že získá dotaci od států či města: „Rozhodně naprostá většina neziskovek má vícezdrojové financování, ale i mezi těmi charitami jsou velké rozdíly, a jsou charity, jako tuším charita v ... v podstatě jejich příjmy se skládají z dotací města a dotací státu, jo, právě my jsme před dvaceti lety poznali, že je to špatně, že ten stát se bude chtít zbavit těch dotací a ono opravdu.“ a dále dodává „..., pokud my nebudeme navyšovat vlastní výkony, tak jsme prostě skončili“. Na Dům pokojného stáří, který provozují, v současné době dostávají od obce necelých 25% toho, co dostávali před desíti lety. „Před desíti lety jsme brali na Dům pokojného stáří v Mořkově 550 tis., teďka bereme sto dvacet, takže tam nám to klesá, a proto se snažíme taky posilovat ty vlastní výkony“. Respondent říká, že se možná ocitli jinde, než chtěli, neboť poskytují služby, které jsou za úplatu, což je pro ně výdělečná činnost: „Máme sociální služby, ale v těch službách si za to vlastně ti klienti mohou zaplatit, teda ne přímo oni, to platí zdravotní pojišťovny, ale je to nějaká výdělečná činnost dá se říct.“

Na financování oblastní charity se také nepatrně podílí přijaté dary. „Občas některý z našich uživatelů nám poskytne nějaký dar, ale to jsou dary ve výši tisíc korun, patnáct stovek, to se najdou za rok takoví tři čtyři lidé, takže to ani nejde v podstatě procentuálně vyjádřit.“ Respondent vzpomíná na podporu fyzických osob v minulosti: „Charita existuje dvacet jedna let, no od roku 92, takže za tu dobu jsme obdrželi asi dvakrát dar ve výši 15 tisíc korun, to bylo od našich uživatelů – to bylo od paní, 95 let, neměla rodinu, tak podělila nějaké organizace, něco dala do domova důchodců, na nás třeba 15 tisíc, takže to ano, ale jak říkám bylo to asi dvakrát za dobu existence naší charity.“

Největším výnosem od individuálních dárců je Tříkrálová sbírka. Tu dotazovaný hodnotí jako významnou, ale neopomíjí to, že částka se rozděluje mezi více projektů. „Ta Tříkrálová sbírka je pro nás významná, to my nasbíráme nějakých sedm set tisíc v oblasti našeho působení, takže to je nějakých 12 obcí. No, ale z toho jde 65% pro nás a zbytek se rozdělí mezi diecézní charity, českou katolickou charitu, něco jde na ten humanitární projekt ... a my z toho dostaneme 65%, takže to je nějakých 400, 420 tis. každým rokem.“ Tuto částku označuje respondent jako zajímavou, a k tomu dodává „400 tis. nenajdete na ulici, nicméně v rámci toho našeho rozpočtu je to nějakých 9%.“ Ve své výpovědi respondent uvádí, že sbírky věcné i finanční konali před čtyřmi lety při povodních, ale myslí si, že věcné sbírky moc smysl nemají. „..., protože nasbíráte věci, které nikdo nikdy nebude potřebovat nebo spoustu čistících prostředků, které vám potom zůstanou a nikdo o ně neprojeví zájem, ...to absolutně nemá smysl taková pomoc, ...když vy jim donesete peníze, tak oni si můžou koupit to, co potřebují. ... Takže ty peníze dokáže každý utratit jaksi smysluplně, at' už za to

koupí nábytek nebo stavební materiál, ale dokáže to koupit, tak, že uspokojí své potřeby, ale ta materiální pomoc je úplně nevhodná.“

Respondent neopomenul ani finance získané formou žádosti o grant. Z jeho výpovědi však usuzují, že tomuto způsobu získávání finančních prostředků nepřikládá velkou váhu, neboť se o tom zmínil pouze v souvislosti s jinými charitami, u kterých předpokládá tento finanční zdroj: *„... je běžné, že jiné charity nebo jiné neziskovky píšou projekty a žádají o různé nadace, granty, a my taky samozřejmě, ale ta úspěšnost je mízivá, pět až deset procent.“* Dále však dodává: *„Tu a tam se něco podaří“*. Respondent zmiňuje, že v roce 2012 se jim dotace získat podařilo: *„Minulý rok jsme dostali od ArcelorMittal..., a pak jsme dostali od Výboru dobré vůle - nadace Olgy Havlové.“*

Mezi nefinanční zdroje charity lze zařadit dobrovolníky. Ty charita využívá *„pouze při Tříkrálové sbírce...“*. Kdyby však bylo více dobrovolníků při této sbírce, bylo by možné také získat více finančních prostředků, neboť počet dobrovolníků stačí pouze na *„deset, kdyby dvacet procent Kopřivnice“* říká pan ředitel. Z pohledu respondenta má charita špatnou zkušenost s dobrovolníky v terénní službě. *„Hlásili se ze začátku, ale ten člověk přijde dvakrát třikrát, a pak jednou nepříjde, pak přijde třeba až za měsíc, na ty lidi nemáte žádnou páku, ten člověk musí chodit s nadšením...“*, také uvedl: *„oni se často přecení, a potom zjistí, že v něčem musí ubrat, to je moje osobní zkušenost“*.

Metody využívané k získávání zdrojů

Jak už bylo uvedeno výše, nejvíce preferovaným způsobem získávání financí je posilování vlastních výkonů.

Dary od fyzických osob dostávají, avšak, můj dojem je, že proto, aby tyto dary získali, nevyvíjí cíleně žádnou činnost. *„Smysluplně jsme vlastně vyvíjeli nějakou takovou činnost vyhledávání sponzorů jenom v období, kdy jsme tady měli Černobylské děti, v těch devadesátých letech“*. Dotazovaný uvádí, že v tu dobu asi pět let pořádali pro tyto děti ozdravné pobyty. *„Obcházeli jsme sponzory a dostali jsme drobné dary od těch několika stovek do výše dva, tři tisíce. ... Ale říkám teda, to byla akce, na kterou všichni lidi slyšeli, na nemocné děti, ale na seniory neshyší nikdo“*. Respondent se domnívá, že pomoc seniorům není pro sponzory zajímavá: *„... pro sponzora je zajímavé sponzorovat sportovní klub, protože bude to na dresech, bude to v novinách nebo někde podobně, ale nějakou službu, která se věnuje seniorům, tak o to se moc pozitivně nezajímají...“* Hledat zdroje u sponzorů se jeví respondentovi jako málo smysluplné: *„Když jsem obcházel sponzory při těch dětech, tak jsem zjistil, že bych nevydělal na svoji mzdu. To sice nějaké prostředky se dají získat, ale musím tomu věnovat tolik času, a jsem tak často neúspěšný, že se mi to vlastně nevyplatí, pro nás je*

lepší věnovat se něčemu pro nás smysluplnějšímu.“ Respondent zmiňuje, že v oblasti, kde působí, se obtížně shání osoby či firmy, které by oblastní charitu mohly podpořit. *„My máme tu nevýhodu jednak, že jsme v oblasti, kde se moc nedaří, ..., tady to přežívá s bídou... Samozřejmě berme i celý region, kde podnikatelé jsou závislí na kupní síle obyvatelstva, která je závislá na tom zaměstnavateli, takže to není naše štěstí“*

V oblastní charitě v Kopřivnici o finanční prostředky žádají různě formou nadaci a grantu, ale úspěšnost je hodnocena jako „mizivá“. A uvádí: *„Vy musíte třeba některý rok napsat dvacet projektu, abyste měla jeden úspěšný“*. K tomu také dodává: *„..., když jsou to nějaké granty Evropské unie, tak tam ten logický rámec to je tak složité, že třeba se tomu věnujete měsíc, a nic z toho, ani koruna. Vyhozená ztráta času. Tu a tam se něco podaří, ...“*

Získávání finančních zdrojů se věnuje pan ředitel. Mít někoho, kdo by se tomu věnoval, si v této charitě nemohou dovolit, neboť by ho nezaplatili. To naznačuje v této výpovědi: *„...bylo by to samozřejmě pro nás přínosem, ale my toho člověka nemůžeme zaplatit, musel by to dělat někdo dobrovolně...já mám tolik věcí na práci.“* V úvahu by podle výpovědi respondenta připadal pouze dobrovolník. Pan ředitel si je vědom, že by se dalo věnovat získávání finančních zdrojů ve větší míře, avšak je natolik pracovně vytížen, že pro něj nějaké nové aktivity nepřicházejí v úvahu. Připadá si zřejmě v bludném kruhu, když říká: *„Samozřejmě, to, že máme málo peněz, znamená, že jsme tady přetížení a nemůžeme se věnovat sbírání peněz ..., kdybychom měli víc času a mohli se věnovat sbírání peněz, tak bychom měli více peněz, možná by tady mohlo být více lidí, kteří by to dělali, ale nemám těch prostředků.“*

Plánování v organizaci

Do budoucna se v oblastní charitě chtějí snažit především o udržení stávajících služeb a nemají žádné plány v oblasti rozšiřování charity. *„..., když jsme začínali v tom devadesátém třetím roce, tak jsme měli velké plány, ale z těch plánu sešlo.“* Pan ředitel stojí v čele charity už dlouhou dobu, domnívám se, že se cítí přetížen a rezignuje na další rozvoj. Jak uvedl: *„...víže jsou krásná věc, ale život mě naučil, že se člověk musí držet při zemi a musíme být realisté, to se nedá, že, takže do nějakého projektu, který nemáme jistý, nepůjdeme.“* V rozhovoru byla také naznačena obava, že nový projekt, by mohl vzniknout na úkor těch stávajících: *„...žádný z těch našich projektů není za vodou, žádný z těch našich projektů není takový, že by nám vydělával balík peněz, to ne, ale dokážou se uživit tyto projekty, ...“*. Respondent také uvedl: *„Naším velkým úspěchem bude, když přežijeme, já vím, že to zní hloupě, já když jsem tady před těmi dvaceti lety nastupoval, tak charita tady měla dvě pečovatelky a na běžném účtu měla těch tři sta korun... Já mám*

zodpovědnost jenom za tuto maličkou charitu a dělám to tak, abychom, když nebudeme ziskoví, nezkrachovali, ale nechci se vrhnout do těch riskantních projektů...“

Shrnutí

1. U oblastní charity dochází k získávání finančních zdrojů především za služby v sociální a zdravotní oblasti a to od zdravotních pojišťoven nebo přímo od klientů. Na dotace od států a obcí příliš nespolehají. Rovněž dary, mezi které patří zejména Tříkrálová sbírka, tvoří malou část finančních zdrojů. Dobrovolnická činnost je využívána pouze při Tříkrálové sbírce a o další spolupráci s dobrovolníky zde neuvažují.

2. Metody získávání finančních zdrojů jsou postaveny především na jistotě proplácení služeb. Domnívám se, že další široké možnosti fundraisingu (jako je např. sponzorství, dárcovství, sbírky, granty aj.) nepřicházejí u oblastní charity podle respondenta v úvahu a v podstatě je ani nepotřebují, protože jsou přetížení a o dalším rozšíření své činnosti v tuto dobu neuvažují.

3. Jak respondent uvedl, charita vznikala s nadšením a s velkými plány. Zřejmě však vzrůstající náklady, a s tím spojené ekonomické obtíže toto nadšení ubily. Přestože charita poskytuje služby relativně velkému počtu klientů, v žádném případě nechce plánovat svou budoucnost a jejím prvořadým cílem v současné době je, aby udržela svou stávající činnost a nezanikla.

7.2 Oblastní charita Studénka, respondent 2

Oblastní charita Studénka byla zřízena dne 25. 3. 1992 arcibiskupem olomouckým. Mezi služby, které oblastní charita poskytuje, patří pečovatelská služba, ošetrovatelská služba, domov pro seniory a azylový dům. Mezi další činnosti patří půjčování zdravotnických a kompenzačních pomůcek, humanitární pomoc, charitní šatník a Tříkrálová sbírka. Současná paní ředitelka Ing. Anna Šikulová je v čele od roku 1998. K 31. 12. 2012 pracovalo v charitě 22 zaměstnanců. (Výroční zpráva 2012)

Financování je složeno z více zdrojů. V roce 2012 obrat přesáhl 10 mil. Kč. Finanční zdroje byly složeny z příjmů za vlastní výkony, které činily 5 886 tis. Kč., dále provozní dotace, ty se na financování podílely částkou 3 361 tis. Další část příjmů tvořily výnosy Tříkrálové sbírky 2012 a dary občanů a firem a další ostatní výnosy (Výroční zpráva 2012)

S paní ředitelkou jsem se setkala 4. 10. 2013 v Domově pro seniory, kde se zároveň nachází její kancelář.

Finanční a nefinanční zdroje

Oblastní charita ve Studénce je rovněž financována z více zdrojů, což respondentka potvrzuje ve svých výpovědích. „...*my máme tři sociální služby, dvě jsou financovány z ministerstva práce a sociálních věcí, pak město nám přispívá, jak tady na domov, tak na pečovatelskou službu...*“ K finančním zdrojům, které charita získává od států dotazovaná říká: „*Státní peníze jsou svým způsobem jisté, s tím, že tam sice není ta částka, o kterou žádáme, ale tam vždycky něco je.*“ Peníze z ministerstva práce a sociálních věcí využívají taky v rámci dotačního projektu přes úřad práce: „*Ještě využíváme peníze z úřadu práce, relativně z ministerstva práce a sociálních věcí, na vytvoření pracovního místa.*“ Dalším z finančních zdrojů je podpora od obcí, kde charita poskytuje pečovatelskou službu, ne však od všech: „...*protože pečovatelskou službu děláme v okolních obcích, tak tam z těch tří obcí, co máme, jenom dvě nám přispívají.*“ K podpoře ze strany města respondentka uvádí: „*S městem máme celkem dobré vztahy, takže město nám dává, sice by mohlo ještě víc podle nás, no ale aspoň tak.*“ Podle slov respondentky má tato podpora i další nevýhody: „...*z města tak tam se musí napsat žádost a projekt ... tam se zase dlouho čeká, město si to přijde všechno zkontrolovat ... oni nám to dávají jako veřejnou finanční podporu a tam ty peníze chodí až v červnu. Pro nás je nejhorsí leden, únor, březen než přijdou ty státní peníze z ministerstva. Tyhle tři měsíce jsme vlastně závislí jenom na příjmech od klientů a žádnou rezervu si vlastně nemůžeme dělat, protože jsme neziskovka a my bychom neměli vykazovat zisk a město to má ještě s námi nastavené tak, že kdyby my jsme byli v té*

sociální službě, kterou oni podporují v plusu a ten plus třeba získáme z nějakých darů, tak město chce, abychom ten přebytek jim vrátili, což je bráno jako kdybychom byli jejich příspěvkovka, město to tak jako bere, protože tohle je styl příspěvkovek.“ V této výpovědi respondentka zmiňuje tržby z vlastní činnosti, tento příjem je jinak v rozhovoru opomíjen.

Dalším finančním zdrojem je Tříkrálová sbírka: „... *Tříkrálová sbírka, to už jsou de facto jakoby dary od občanů...*“ Respondentka neopomíná ani další individuální dárce: „*Pak máme takové dárce od lidí, ale to je třeba po sto koruně, po dvou sto korunách, ale tam to dělá brožně málo, jestli to za rok udělá těch pět tisíc. Z trvalejších dárců tady máme jednu rodinu, která tady měla asi čtyři roky maminku s tatínkem a oni už umřeli, a ta paní je podnikatelka a každoročně nám dá deset tisíc jako dar, takže to jsme rádi.*“ V charitě využívají také podpory získané formou grantu. „... *pak jsou vyhledávány, různé nadace vyhledávají granty, fondy, teď máme žádost u Československého fondu.... Pak z nadace OKD, tam už jsme dvakrát dostali vždycky na konkrétní věc.*“ „...*různé nadace...to je vždycky plno práce a výsledek je velice nejistý*“

Dále paní ředitelka hovořila o službě azylového ubytování pro maminky v tísni, která je v současné době financována z evropských peněz. Respondentka uvedla, že „*dříve byla tato služba financována z ministerstva práce a sociálních věcí...*“ Dle slov respondentky nyní tuto podporu dostávají z Evropské Unie prostřednictvím sdružení azylových domů.

Ve své činnosti se charita setkává také s dobrovolníky. Ty nevyužívá pouze při Tříkrálové sbírce, ale také při poskytování sociálních služeb „*to nám tu chodí, většinou jsou to studentky, a pak tu chodily dvě důchodkyně místní*“. Dobrovolníky však nevyužívají v rámci akreditovaného dobrovolnického programu „*To my tu nemáme, když jsme chtěli přes Adru něco, tak Adra nám řekla, že pokud si seženeme dobrovolníka, tak oni nám ho vyškolí a dodají, tak jako když si ho musím sehnat, tak to nemusím táhnout přes Adru.*“

Metody využívané k získávání zdrojů

Potenciál v rozšíření finančních zdrojů vidí v psaní a vyhledávání projektu, ovšem jinde než u města. „*Na městě už víc nebude, z těch různých nabídek spíš na ty nadace a na vypisované granty, spíš na to. To hledáme, kde by se dalo, která nadace, která organizace, ale od soukromníků to asi těžko, tu nejsou soukromníci jako firmy.*“ „*Budťo hledáme na internetu, kdo dává nějaké ty peníze, kdo vypisuje granty...*“ O tom, kde žádat o peníze, zjišťují také přes diecézní charitu ostravsko-opavské diecéze „...*ti mají zaměstnanou paní, která má na starosti projektové řízení a fundraising a vždycky, když jsou nějaké projekty vypsané z těch nadací, tak ona nás o tom informuje, pošle email, a je už na nás, koho my si oslovíme...*“ Zde se také můžou obrátit v případě, že potřebují nějakou radu, respondentka však říká, že toho nevyužívají: „*my toho teda nevyužíváme, ...my to jaksi,*

myslím si, tady ty projekty už umíme, my spíš konzultujeme, když tak už přímo s tou nadací, ti nám řeknou, co a jak, než to dělat ještě přes někoho dalšího.“

Peníze u individuálních a firemních dárců cíleně nevyhledávají, avšak i s takovou podporou se setkávají: *„...ve Studénce nejsou žádní podnikatelé takoví, jo jeden podnikatel, když tu měl rodiče nebo babičku, tak to nám třeba opravil pračku, tak tady tímhle stylem, ale aby dával, to ne, na to neslyšel, no někteří rodinní příslušníci těch starých lidí někdy dají jako formou daru, dostanou darovací smlouvu a mají to odpočet z daně, ale to jsou tisícovky...“* S oslovováním individuálních dárců a firemních dárců respondentka vychází z vlastní zkušenosti: *„Já když jsem tu začínala, tak jsem oslovovala, ale to bylo úplně bez odezvy, tady nic není, žádný podnik tu není, podnikatelé, nic takového.“* Respondentka také uvádí, že ve velkých městech mají pro to jiné podmínky než na malém městě, *„kde je nezaměstnanost a není tu žádná fabrika a ani podniky tu nejsou...“*

Získávání financí má v charitě na starosti paní ředitelka: *„...já tu mám účetní, ale ekonomiku si dělám sama, dotace, žádosti, všechno si dělám sama...“* S psaním grantu ji vypomáhá sociální pracovnice, která dělá vedoucí pečovatelské služby *„...dělala si svůj projekt na službu, kterou má, s tím, že ekonomické věci, to jsem ji tam všechno vypisovala já ..., takže už tu dělala, myslím, druhý projekt.“* Paní ředitelka uvažuje, že by tuto činnost dala někomu ke své práci. O tom, že by měli někoho, kdo by se věnoval pouze získávání peněz, neuvažují: *„My nejsme velká charita, takže my bychom takového nějakého neuživili, a on by se ani neuživil sám.“* Ovšem dále respondentka uvedla: *„...tak jsem uvažovala, že by to dostal někdo ke své práci jakoby navíc, de facto teď ty děvčata, když píšou projekty, tak to dělá i sociální pracovnice i ta druhá už se zaučuje...“*

Plánování v organizaci

Plány do budoucna vycházejí ze současné činnosti, neboť o služby, které oblastní charita poskytuje je zájem. *„Máme plán rozšiřovat, protože o pečovatelskou službu, o to je velký zájem... my tu pečovatelskou službu rozšiřujeme a klidně bychom ji rozšířili i dále, ale zase tam záleží, jestli ty okolní obce by na to přispívaly, protože, když nám teď přispějí 5 tis. na rok, tak to je o ničem a musí se tam jezdit autem třikrát denně, tak to vám těch 5 tis. ani nezaplatí benzín, ale zájemci jsou o tu péči.“* Především dále také uvažují o vybudování ještě jedné pobytové služby. Charita vlastní pozemek, avšak náklady na stavbu nové budovy by byly velmi vysoké. *„...to nám vyplývá z té naší činnosti, že je zájem tady o tyhle služby, hlavně takové pobytové, tak uvažujeme, že bychom postavili ještě jednu, protože pozemek máme, ale tam ta studie je odbadnuta na těch 50 mil., takže to je zas o něčem úplně jiném, ale město by to brozně uvítalo, ale peníze řekli, že by nedali...“* Na tento projekt mají v oblastní charitě již vypracovanou i studii: *„Studii nám udělali, a nevypadá to, že by tam něco*

bylo...“ Respondentka se domnívá, že by mohli tento dům postavit z evropských peněz, pokud by evropská unie nabídla finance zaměřené na seniory. „...už jsem psala na různé agentury, co se mě ptaly kolik bychom potřebovali v té další etapě z těch evropských peněz, tak tam sem napsala asi 60, 70 milionů, že bychom klidně požadovali.“ K plánování tedy respondentka dodává: „Takže víze je taková, pořídit tu službu, co ještě potřebujeme rozšířit, taky bychom mohli udělat oddělení pro osoby se zvláštním určením, takové, kde by byli demenční a s Alzheimerem, to bychom potřebovali.“ K tomu respondentka říká, že tyto lidi si v současné době nemůžou dovolit ubytovat. Nově vybudovaný domov by kromě nových míst nabídl také nová pracovní místa, což by respondentka rovněž velmi ocenila, a to vzhledem k vysoké nezaměstnanosti v dané lokalitě. „Zájemců o práci tu mám brozdně moc, tady je velká nezaměstnanost.“

Shrnutí

1. Přesto že největší podíl na finančních zdrojích mají tržby za služby, respondentka jim nevěnovala velkou pozornost a zmínila je jen okrajově. Z toho si dovoluují usuzovat, že tyto finance jsou pro ni bezesporu významné, protože jak jsem uvedla v úvodu, tvoří více jak 50% všech příjmů, avšak nemyslí si, že právě na nich stojí životaschopnost oblastní charity. Dá se říct, že na dotace od států a od obcí v oblastní charitě spoléhají, avšak jsou si vědomi, že tyto zdroje jsou omezené, a proto se snaží využívat vypisovaných grantů. Malou část finančních zdrojů tvoří také dary od fyzických osob a Tříkrálová sbírka. Dobrovolníci jsou využíváni především při Tříkrálové sbírce, ale také v rámci poskytované sociální služby.

2. Z výpovědí usuzuji, že získávání finančních zdrojů stojí nejen na tržbách, které získávají z poskytovaných služeb, ale taky na žádostech o dotační příspěvky a granty na různé projekty. Myslím, že paní ředitelka věnuje velkou pozornost právě vypisovaným grantům. Z dalších možností jak získat finanční prostředky v charitě využívají veřejnou sbírku při Tříkrálových sbírkách. Oslovování individuálních a firemních dárců připadá paní ředitelce málo efektivní.

3. V oblastní charitě by rádi rozšiřovali své služby. Rádi by také vybudovali ještě jednu budovu, na kterou již mají vypracovanou studii, kde by mohli poskytovat pobytovou službu. Problémem však jsou finanční prostředky, které v současné době nemají. Do budoucna je studie pravděpodobně jediným dlouhodobým plánem.

7.3 Oblastní charita 3, respondent 3

Pro zachování anonymity, po dohodě s respondentem, nebudu uvádět celý název oblastní charity a jméno dotazované osoby. Oblastní charita byla na základě stanov Arcidiecézní charity Olomouc zřízena 6. 2. 1995. Mezi první poskytované služby patřily pečovatelská a ošetrovatelská služba. Roku 2009 došlo k otevření střediska, které se zabývá půjčováním kompenzačních pomůcek. K 1. 1. 2012 začala oblastní charita poskytovat domácí hospicovou péči a v roce 2013 zřídila stanici pomoci pro lidi bez přístřeší. Mezi další aktivity charity patří oblastní sklad humanitární pomoci a Tříkrálová sbírka. K 31. 12. 2012 měla charita 20 zaměstnanců. (Výroční zpráva 2012) Současný ředitel je v čele od roku 1999, tuto informaci mi sdělil při rozhovoru.

V roce 2012 se obrat oblastní charity pohyboval okolo 8 mil. Kč. Největší podíl na výnosech měly tržby za vlastní výkony, které činily 3 406 tis. Kč. Velký podíl na financování měly dotace států a obcí, které činily 1 976 tis. Kč. Mezi další zdroje příjmů patřily získané dary, dotace z moravskoslezského kraje a ostatní výnosy. (Výroční zpráva 2012)

S panem ředitelem jsem se setkala 18. 10. 2013 v jeho kanceláři, která sídlí v budově oblastní charity.

Finanční a nefinanční zdroje

Rovněž poslední z oblastních charit je financována vícezdrojově. V úvodu našeho rozhovoru respondent uvádí „*Využíváme dotace ministerstva práce a sociálních věcí, zdravotní pojišťovny za výkony, dotace od obcí a měst nebo příspěvky, a potom za vlastní služby jako je pečovatelská služba, půjčování kompenzačních pomůcek. To jsou naše hlavní příjmy a ještě tam máme sem tam takové menší dotace z moravskoslezského kraje, ... ještě Tříkrálová sbírka a sem tam, ale to je úplně v minimálním množství dary fyzických osob nebo firem.*“ Za nejdůležitější zdroje jsou považovány výkony placené zdravotními pojišťovnami, „*Nejdůležitější zdroje vlastně jsou zdravotní pojišťovny, ... „, „Takže to je vlastně jako bych řekl náš největší příjem, teď se to srovnalo i s pečovatelskou službou, jinak druhý největší příjem, vlastně takové ty služby, které platí klient a třetí největší příjem jsou městské úřady nebo obecní úřady ... poskytují dotaci, že na jejich území provádíme pečovatelskou službu.“ „To jsou tři největší, těch si cením nejvíce, protože ony dobromady dávají přes 70 procent našich příjmů.“ Totéž dále potvrzuje ve výpovědi: „*Náš hlavní chleba, jak jsem říkal, ty zdravotní pojišťovny, pečovatelská služba a dobrá spolupráce s městy.*“ Mezi další příjmy, které se na rozpočtu nejvíce podílejí, patří Tříkrálová sbírka, která je „*čtvrtý největší příjem.*“ „...a potom tam ještě je za půjčování*

kompenzačních pomůcek.“ „...a pak je dotace ministerstva práce a sociálních věcí a úplně poslední ta dotace z moravskoslezského kraje na nějaké věci, to většinou činí kolem sto tisíc a úplně na samém závěru jsou ty dary jako dary ..., ale to je úplně v minimálním množství dary fyzických osob nebo firem“.

V jedné ze své výpovědi respondent uvedl, že nové zdroje se snaží hledat neustále: „Hledáme, hledáme, jak bych řekl, nechci říct nové dárce, ale hledáme nové zdroje příjmů“. V současné době využívají podpory z úřadu práce na osoby, které byly v evidenci nezaměstnaných, a charita je zaměstnala. „Teď se nám povedl, dávám příklad, dobrý dotační titul v průběhu letošního roku na úřadu práce, tak jsme dvě pracovnice tady z toho využili na celý rok, jo takže to je jako bych řekl nové, když jsou ty podmínky přijatelné nebo jsou pro nás, že dokážeme ty podmínky, které tam jsou, naplnit a je to ku prospěchu charity, tak jdeme do toho. Nám se povedlo získat dvě pracovnice na celý rok, takže ony budou financovány do dubna 2014 a v současnosti se objevuje dotační titul, také na úřadu práce jako odborná praxe do 30 let pro absolventy, tak tam jsme dali žádost na 5 pracovních míst, ...“ „Takže hledáme anebo přemýšlíme o tom, co bychom mohli třeba dělat“

Jako možnost do budoucna uvádí pan ředitel využití dobrovolníků, se kterými se, jak řekl, v současnosti setkávají pouze při Tříkrálové sbírce. V jedné ze svých výpovědí uvádí: „Dobrovolníky nevyužíváme a myslím si, že možná, možná je to jedna z cest do budoucnosti“. Vidí zde smysluplné využití volného času u nezaměstnaných a aktivních seniorů.

Metody využívané k získávání zdrojů

Jak bylo uvedeno výše, nejdůležitějšími zdroji pro charitu jsou ty, které jsou získané od zdravotních pojišťoven, příjmy z pečovatelské služby a dobrou spoluprací s městy. To považují za stěžejní pro to, aby mohli vykonávat svou činnost. „S městem máme velice dobrou spolupráci, ale i s těma ostatníma, s kterýma spolupracujeme..., spolupracujeme dobře, ...“

Příležitostně se snaží také o získání nějakého grantu. „...sem tam se něco povede, ale že bychom jako na to byli zaměřeni, nebo každý grant, že bychom využívali, ne“ Pan ředitel dále podotýká, že o granty žádají, v případě, když si myslí, že by to mohlo činnosti charity pomoci. „Jako píšeme, když se nám zdá, že by nám to mohlo pomoci do té naší činnosti, nebo bychom si za to mohli pořádně něco, co nám jako opravdu pasuje, takže jsme do toho šli, ale že bychom měli třeba tady opravdu někoho, který by to sledoval všechno...tak to ne.“ V případě, že by se rozhodli pro nějaký složitější projekt, tak by potřebovali k tomu nějakého poradce, neboť s tímto nemají velké zkušenosti. Ve své výpovědi uvádí: „Momentálně nic takového neplánujeme, a když bychom plánovali, tak na to bychom museli mít aspoň někoho, nějakého poradce, který by nám to připravil, protože s tím nemáme zkušenosti...“

Za dary od fyzických osob a za dary od firem jsou v charitě rádi, ale cíleně nevyvíjí žádnou činnost. Přínosem pro ně je, když je individuální osoby podpoří při Tříkrálové sbírce a dále také, když využijí poskytovaných služeb. „...*neodmítneme nikdy, ...dalo by se říct, že nám vyhovuje, když od nás odebírají služby a podpora, dejme tomu, když nás podpoří při té Tříkrálové sbírce, tak to stačí, když si od nás vezmou služby a podpoří nás při Tříkrálové sbírce,...*“ Domácnosti informují o své činnosti formou letáčku, které obdrží do svých schránek. Rovněž se nesnaží o rozšíření podpory u firem. Je zde nějaký potenciál, avšak vzhledem k rozpočtu by tato podpora byla bezvýznamná, a proto zde peníze primárně nehledají. „*Možná nějaký potenciál tu je, jsou tu jiní, vím, že chodí přes ty firmy, tak at' chodí oni, protože v našem rozpočtu při osmi milionech je dvacet tisíc, my jsme za to rádi, to samozřejmě, ale že by to byl náš hlavní chleba, tak to teda není.*“ Také ve své výpovědi uvádí, že charity působící ve velkých městech mají jiné možnosti a vyplatí se jim usilovat o podporu firem: „*Něco jiného je fakt charita Opava...tam už to má význam.*“ Získávání financí se věnuje pan ředitel.

Plánování v organizaci

V současné době mají zájem na rozšíření činnosti o nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, které by byli ochotni provozovat za podpory moravskoslezského kraje a města. V případě, že by tato podpora nebyla, tuto službu by charita pravděpodobně ukončila. Pan ředitel také konstatuje: „*My nemáme zdroje na to, abychom ji sami od sebe financovali.*“ A toto bere jako realitu, se kterou je poskytování sociální služby spojeno. Vždy plánují maximálně na rok. Ve vybrané charitě neplánují dlouhodobě dopředu. „...*je to z toho důvodu, že dlouhodobě se nedá plánovat.*“ Panují zde obavy ze změny legislativy, klienti nemusí mít peníze, atd. „*Ted' jsme v říjnu, dělám rozpočet na příští rok, tak je to takové jako bych řekl, takový ten stěžejní, ale víc jak rok neděláme, že by byl jako nějaký výhled.*“

Shrnutí

1. Za nejdůležitější zdroje považuje respondent tržby za poskytnuté služby, které tvoří podstatnou část příjmů. Mezi velmi podstatné zdroje pro oblastní charitu řadí dále finance poskytnuté od obcí. Jak uvedl, tyto zdroje tvoří více jak 2/3 všech finančních zdrojů. Z finančních zdrojů neopomenul ani dary, dotace z ministerstva práce a sociálních věcí a dotace z moravskoslezského kraje. Jako možnost do budoucna vidí respondent využití dobrovolníků, které nyní využívají pouze při Tříkrálové sbírce.

2. Myslím, že u této oblastní charity je zřejmé, že nejpreferovanější metodou získávání financí je vlastní činnost. Dále zde využívají především žádosti o dotace ve vztahu ke státu, ke kraji a k městu. Další z metod, které zde používají, je veřejná sbírka, jedná se o Tříkrálovou sbírku.

3. Rozšiřovat své služby o nízkoprahové denní centrum plánují pouze v případě, že jim město zaručí dostatek finančních prostředků, neboť takové aktivity by na sebe vydělat nemohly. Dlouhodobý plán nesestavují a plánují maximálně na 1 rok dopředu, a to při sestavování rozpočtu.

7.4 Závěrečná zpráva

V první výzkumné otázce jsem zjišťovala, jaký význam mají pro ředitele oblastních charit jejich finanční a nefinanční zdroje, které využívají. Oblastní charity jsou financovány vícezdrojově. Jak jsem uvedla v teorii mezi základní podmínku úspěšného fungování neziskové organizace, a tedy k jednomu z klíčových úkolů, patří vícezdrojové financování, tedy nutnost zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich.

Ač jsou tyto zdroje ve všech zkoumaných oblastních charitách velmi podobné, jednotlivé výpovědi se liší v tom, dovoluji si říct jaký „význam“, má který zdroj pro respondenta. R1 a R3 v úvodu uvedli výčet všech finančních zdrojů a následně se jednotlivými příjmy zabývali podrobněji. R2 samotný výčet vynechala. O dotacích od států a od obcí hovoří všichni oslovení respondenti. R2 a R3 zmiňují, že v současné době využívají dotačního programu z úřadu práce přes MPSV. R3 tuto podporu zmiňuje v souvislosti s vyhledáváním nových finančních zdrojů. Domnívám se, že podpora z úřadu práce je v současné době velmi vhodný nástroj k získání finančních zdrojů spojených s pracovní příležitostí. O spolupráci s městy R3 hovoří jako o „hlavním chlebu“. R2 uvádí, že s městem mají dobré vztahy, ale neposkytuje tolik finančních zdrojů, kolik by si představovali. R1 dotace od státu a od obcí uvádí v úvodním výčtu všech finančních zdrojů, a dále o těchto zdrojích hovoří pouze v souvislosti s jejich neustálým snižováním. Zde si myslím, že spolupráce s městy se velmi odvíjí od toho, na kolik si činnosti charity cení, a dovoluji si říct, že to velmi závisí na tom, jak dalece je charita ochotna vycházet vstříc městu a zda poskytuje, to co město potřebuje. Rozhodně však žádný z respondentů nemůže očekávat, že tyto dotace do budoucna porostou a myslím, že by na ně nemělo spoléhat. R1 klade důraz na posilování vlastních výkonů, o čem opakovaně vypovídá, a také je z jeho výpovědi zřejmé, že původně toto při vzniku oblastní charity nezamýšlel, když říká, že se ocitli asi trochu jinde než chtěli. Posilování vlastních výkonů dává největší prioritu. Vlastními výkony zde myslí platby za ošetrovatelskou službu od pojišťoven a platby od klientů. R3 považuje tržby od pojišťoven a tržby od klientů také za nejdůležitější finanční zdroje. Také uvádí, že když klienti využijí jejich služby, tak je to vlastně pro ně finanční podpora. R2 na rozdíl od dalších dvou respondentů tržby z vlastní činnosti opomíjí, přesto však podle výroční zprávy tvoří tyto zdroje více jak polovinu celkových příjmů. O těchto finančních zdrojích se zmíní pouze tehdy, když vypovídá o tom, že na finanční zdroje z města se dlouho čeká a v tu dobu jsou závislí pouze na

příjmech od klientů. Domnívám se, že spoléhat na tržby za vlastní výkony od pojišťoven není nejvhodnější, neboť mi vyvstává otázka, co by se stalo, kdyby pojišťovny tuto činnost přestaly podporovat. Pravděpodobně by to velmi ohrozilo životaschopnost oblastních charit. Protože neziskové organizace, ve kterých působí respondenti, jsou oblastními charitami, získávají finanční prostředky také z Tříkrálové sbírky. V rozhovoru ji žádný z respondentů neopomíná. R2 uvádí, že to už jsou „*de facto jakoby dary od občanů*.“ R1 si je vědom toho, co jim přináší, avšak životaschopnost charity na ni nestaví. S dalšími dary od individuálních dárců se setkali v nepatrné míře všichni oslovení respondenti. Dovolím si však říct, že žádný z oslovených respondentů v tom nevidí budoucnost. R1 a R2 ve svých výpovědích naznačují, že sumy, které takto získají, jsou jen velmi malé. R1 a R2 se v minulosti snažili o získání sponzorů, avšak z jejich výpovědí vyplývá, že tato snaha byla marná. Jak uvádí Machálek, Nesrstová (2011, s. 18) v zahraničí tvoří příjmy individuálních dárců většinu prostředků, které mají neziskové organizace k dispozici. Jak je vidět, tak tato definice ve zkoumaných oblastních charitách skutečně neplatí. Domnívám se však, že budováním spolupráce s individuálními dárci by se malými krůčky mohli posunout dál a časem tak získat velkou finanční podporu. Všichni oslovení ředitelé mají zkušenost s žádostmi o grant u firem či nadací. R1 a R2 se shodují na tom, že je s tím velmi mnoho práce a malá úspěšnost, ale R2 se přesto žádostem o granty a dotace velice věnuje. R3 se ke složitosti žádání o grant vyjadřuje v tom smyslu, že by při nějaké složitější žádosti potřebovali poradce. Stejně jako ve spolupráci s individuálními dárci bych i v této fundraisingové činnosti viděla budoucnost financování, avšak jak jsem již dříve uvedla, základem je dobře zpracovaný projekt, což může někoho odradit. Dobrovolníky všichni oslovení využívají především při Tříkrálové sbírce. Pouze R2 zařazuje mezi dobrovolníky také studentky a důchodkyně, které dochází do domova pro seniory. Z výpovědí usuzuji, že s akreditovaným dobrovolnictvím nemají vybrané oblastní charity zkušenosti. Jeden z respondentů nevyklučuje spolupráci s dobrovolníky v budoucnosti, což bych považovala za mimořádně dobrý nápad. Z výpovědí jsem vyčetla, že každá organizace dává jednotlivým zdrojům příjmů rozdílné priority. Každý z respondentů hovořil o některém ze zdrojů více než o jiném a pouze v něm vidí budoucnost oblastní charity. Myslím však, že by se pro charity měly najít i další zdroje, než ty, o kterých respondenti hovořili.

Druhá výzkumná otázka měla za cíl zjistit jaké metody získávání finančních a nefinančních zdrojů oslovení ředitelé preferují. Vzhledem k tomu, že všechny organizace zmiňují spolupráci s městy, musí bezesporu všichni, ať ve větší či menší míře, vytvářet projekty a sepisovat žádosti o grant nebo dotace. R1 uvedl jako nejlepší způsob získávání

finančních prostředků prodej vlastních služeb. Tuto metodu využívají také R2 a R3, neboť poskytují služby za úplatu. R3 zde hovoří o nejdůležitějším zdroji. Všichni z respondentů využívají veřejnou sbírkou při Tříkrálové sbírce. O osobním setkání vypovídali R1 a R2, avšak tuto metodu žádný z oslovených respondentů nevyužívá. Poslední z metod, která ve výpovědích zazněla, je inzerce. R3 říká, že do domácnosti rozesílají letáčky, což je pro ně určitá reklama. Získávání finančních prostředků se ve vybraných oblastních charitách věnují jednotliví ředitelé. R1 a R2 se domnívají, že by člověka, který by se věnoval pouze získávání finančních prostředků, nezaplátili. R2 však uvedla, že uvažuje, že by touto činností pověřila někoho z řad zaměstnanců. Nelze vymezit jednu metodu, která by byla u všech stejně hodnocena jako „nejpreferovanější“, i když jsou metody, které se dají zařadit mezi „nejvyužívanější“. Metody získávání zdrojů se odvíjí od preference jednotlivých zdrojů. Velmi bych ocenila R2, která nemálo času věnuje vyhledávání nejrůznějších grantů a taky názor R3, který říká „hledáme, hledáme ...“ dává jistou naději. Zde mám však dojem, že tím myslí především podporu státu a obcí. Domnívám se, že kdyby ředitele předali alespoň částečně „shánění“ zdrojů někomu dalšímu, mohlo by se to projevit i na nových metodách, které by mohly zajistit větší výnosy.

Třetí z mých výzkumných otázek se týkala plánování, kdy jsem se snažila dát odpověď na to, jak se ve vybraných oblastních charitách prolíná plánování do získávání zdrojů. Z jednotlivých výpovědí si dovolím usuzovat, že žádný z oslovených respondentů nepovažuje za důležité mít sestavený dlouhodobý plán. R1 považuje za velký úspěch „přežít“ a jak říká: „...dělám to tak, abychom, když nebudem ziskoví, nezkrachovali, ...“. R3 uvedl, že plánují maximálně na jeden rok, dlouhodobě se podle něj plánovat nedá. R2 vypovídá o plánech na nový domov. Z výpovědi jsem vyrozuměla, že jiné dlouhodobé plány, které by nebyly jen představou vedení, nemají. Jak jsem uvedla v teorii, strategie vedou k cílevědomé a systematické práci, a přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci, dále dávají představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle. Vystává mi otázka, zda by se v oblastních charitách s dlouhodobým plánem neposunuli dopředu, neboť by jasně věděli, kam chtějí dojít. Myslím, že jim především jde o udržení stávajících služeb, avšak já se domnívám, že pod hlavičkou charity mají navíc. Současné vedení to však pravděpodobně nepovažuje za něco podstatného a v podstatě to ani se svým přístupem nepotřebuje.

8 Diskuse

Cílem mého výzkumu bylo zjistit u vybraných oblastních charit význam finančních a nefinančních zdrojů, využívání fundraisingových metod a plánování fundraisingu, a tím dát odpověď na stanovené výzkumné otázky. Jak uvádí Šobánková (2010, s. 5), fundraising je složen z anglických výrazů *fund*, což znamená zásoba, rezerva či kapitál, a *to raise* - pozvednout, zřídít, opatřit, raise money – sehnat peníze. Na fundraising může být pohlíženo jako na systematickou činnost, jejímž výsledkem je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce.

Ve výzkumné části své práce jsem získala údaje od respondentů vybraných oblastních charit, které se týkaly fundraisingu, a pokusila jsem se odpovědět na tyto výzkumné otázky: Jaký význam mají pro ředitele oblastních charit jejich finanční a nefinanční zdroje, které využívají? Jaké metody získávání finančních a nefinančních zdrojů oslovení ředitelé preferují? Jak se ve vybraných oblastních charitách prolíná plánování do získávání zdrojů?

První okruh byl zaměřen na získávání finančních a nefinančních zdrojů. Zde mě velmi překvapil respondent, který hovořil o posilování tržeb z vlastních výkonů, a že pouze v tom vidí budoucnost oblastní charity. Dále respondenti obecně velmi spoléhají na státní a obecní peníze. S tímto faktem mi vyvstává otázka, jak by se vyvíjelo fungování oblastních charit, kdyby tyto finanční zdroje charity k dispozici neměly. Nelze však opomenout, že mezi finanční zdroje patří také ty, které lze získat od nadací nebo z jiných grantových projektů, a dary.

Druhý okruh sledoval využívané metody. Nejvýnosnější a nejjistější metodou pro posuzované oblastní charity je prodej vlastních služeb. Další metodou, více či méně využívanou a zřejmě s nejistým výsledkem, je vytváření projektu a sepsání žádostí o grant nebo dotaci. Všechny tři oblastní charity využívají metodu veřejné sbírky, a to v souvislosti s pořádáním Tříkrálové sbírky, která veřejnou sbírkou je. Nemohu opomenout ani inzerci, posílání letáček, kterou zmínil jeden ze tří oslovených. Očekávala jsem, že zde budou využívat osobního kontaktu, toto očekávání se mi však nenaplnilo. Jistým omezením pro mě bylo, když jsem na otázky, které se týkaly druhého okruhu a byly jasně položeny, opakovaně dostávala odpovědi, které se týkaly spíše samotných finančních zdrojů než jejich získávání. Tudíž druhý okruh byl zodpovězen velmi okrajově. To mi působilo malé komplikace při zpracování výzkumu. Na výzkumnou otázku přesto respondenti odpověď dávají. Očekávala jsem, že oblastní charity se budou ucházet o přízeň větších či menších

sponzorů, že budou oslovovat dárců v tisku či osobním kontaktem, což se mi nepotvrdilo a překvapilo mě, že se o tuto podporu ani příliš nesnaží. Myslím, že ředitelé, které jsem si zvolila jako respondenty, jsou ve funkci už delší časové období a po špatných zkušenostech na toto rezignují. Očekávala jsem, že vypisované granty a podporu u nadací budou velice intenzivně vyhledávat všichni oslovení, to se však neděje a dovoluji si tvrdit, že neintenzivněji se věnuje vyhledávání grantu pouze R2.

Třetí okruh věnoval pozornost plánování. Jeden respondent se zmínil o dlouhodobém plánování. Nezazněl zde však žádný konkrétní počet let. Pouze vím, že mají vypracovaný projekt, který by chtěli zrealizovat. Další respondent hovoří o rozšíření charity o nízkoprahové zařízení, avšak pouze za podpory města, a to je z dlouhodobého plánování vše a bude se odvíjet od toho, zda se podaří získat finanční zdroje. Zde jsem si zpětně vědoma, že okruh otázek na toto téma by bylo zajímavé rozšířit. Nevím, zda by se tam nenašly alespoň některé prvky strategického plánu. Je možné, že bychom se nakonec dopracovali k tomu, že nějakým způsobem snad přece jen dlouhodobě plánují.

Mezi hlavní limity výzkumu bych zařadila malý vzorek respondentů, neboť tím nelze získaná data na diecézní charity zobecnit. Dalším omezením je, že jsem vycházela pouze z rozhovorů a do analýzy dat jsem již nezařadila studium dokumentů, které by mohlo studie rozšířit. Dokumenty jsem využila pouze pro představení jednotlivých oblastních charit. Všechny tyto charity poskytují služby za úplatu, čímž mají jakýsi jistý zdroj příjmů. Jeden z respondentů uvedl, že jsou proto „*netypickou neziskovou organizací*“, já si myslím, že tento výrok by se dal použít na všechny tři oblastní charity. Jako velmi zajímavé by se mi jevil udělat obdobný výzkum v charitách, které tržby za poskytnuté služby nemají. Rovněž by se tento výzkum mohl udělat ve větších charitách, které mají pro fundraising speciální oddělení nebo osobu. Je možné, že bych se zde setkala s dalšími metodami, a také s větším důrazem na dlouhodobý plán.

Ve vybraných oblastních charitách nelze chápat pojem „charita“ neboli láska k bližnímu, jako sbírání bezmocných, hladových lidí na ulici, ale spíše pomoc starým bezmocným lidem, kteří sice mají finanční prostředky, ale buď nemají příbuzné, nebo je mají, ale ti nejsou schopni se o ně každodenně postarat. Myslím si však, že by se charity měly více zaměřit i na další metody získávání prostředků než jsou placené služby, aby mohly posloužit i těm, kteří na zaplacení služeb nemají (myslím tím například pomoc pro různé sociální a romské rodiny, různé poradny, aj.).

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na fundraising ve vybraných oblastních charitách. Jejím hlavním výstupem bylo vytvoření tří případových studií, které byly sestaveny na základě výpovědi oslovených respondentů, kterými byli ředitelé vybraných oblastních charit. Cílem mého výzkumu bylo zjistit u vedení vybraných oblastních charit význam finančních a nefinančních zdrojů, využívání fundraisingových metod a plánování fundraisingu. Pro naplnění cíle jsem využila metodu analýzy literatury, internetových zdrojů, interních materiálů organizace a dále polostrukturovaný rozhovor.

Teorii fundraisingu jsem se zabývala v první části práce, a to do takové míry, nakolik to vyžadovala výzkumná část. Představila jsem zde fundraising jako důležitou součást organizace a vymezila jsem důležitá stanoviska, která s touto vědou souvisí. Na základě strategického plánování jsem popsala jednotlivé kroky vedoucí k sestavení fundraisingového plánu organizace.

Ve výzkumné části jsem nejprve představila metodologii výzkumu. V další kapitole již prezentuji výsledky výzkumného šetření. Představuji zde tři případové studie, které jsem mohla vytvořit díky získaným rozhovorům, kdy respondenty mi byli tři ředitelé oblastních charit. Protože, jak jsem uvedla v metodologické části, dle Stake (podle Škvaříček, Šedřová, 2003, s. 4), že při mnohopřípadové studii se realizuje šetření u minimálně dvou případů a získané výsledky se navzájem porovnávají a nakonec vzniká závěrečná zpráva, která shrnuje závěry ze všech zkoumaných případů, v následující podkapitole výsledky porovnávám. Vše shrnuji v závěrečné diskusi, která je zároveň shrnutím získaných výsledků.

Diplomová práce může posloužit k seznámení se s problematikou fundraisingu a také může posloužit ke konfrontaci teorie fundraisingu s jeho využitím v praxi.

Seznam literatury

Monografie a články

- Bačuvčík, R. (2010). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.
- Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
- Bergerová, M. (2004). *Cesty ke účinnému fundraisingu*. Praha: Spiralis.
- Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál
- Hloušek, J. Hloušková, Z. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Kincl, J. (2004) *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.
- Kotler, P. (1998) *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P. (2007) *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kroupa, J. (2006) *Fundraising - základy, individuální dárci, firmy*. Praha: České centrum fundraisingu.
- Ledvinová, J., Pešta, K. (2006) *Základy fundraisingu*. Praha: ICN, 2006.
- Machálek, P., Nesrstová, J. (2011) *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Marková, H. (1996) *Fundraising 96 – finanční zdroje pro NNO*, Praha: Asociace Brontosaura.
- Medlíková, O. Šedivý, M. (2009) *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Norton, M. (2003) *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace Via.
- Poláčková, Z. (2005) *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, s.r.o.
- Rektořík, J. (2007) *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, s.r.o.
- Šedivý, M., Medlíková, O. (2012) *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Šobáňová, P. (2010) *Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě
- Švaříček, R., Šedivá, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Zášková, H. Mojžíšová, A. (2011). Psychologické aspekty dobrovolnictví v kontextu sociální práce. *Sociální práce/Sociální práca*. č. 4, s. 62-68.

Internetové zdroje

Burda J. (2012): Fundraising pro začátečníky. [online]. Dostupné 13. 12. 2012 z http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf

Fundraiser.cz (2004): Často kladené otázky [online]. Dostupné 13. 3. 2013 z <http://www.fundraiser.cz/faq.htm>

Ledvinová, J. Pešta, K. (2008). Základy fundraisingu [on-line]. Dostupné 10. 3. 2011 z <http://www.fundraising.cz/ccf/knihovna/publikace/>

Mihalík J. a tým (2012): Fundraising bez hranic, Získávání darů pro humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci. [online]. Dostupné 13. 12. 2012 z http://www.ngdofundraising.net/files/FUNDRAISING_PDCS_CZ.pdf

Neziskovky.cz o.p.s. (2013b): Jak darovat [online]. Dostupné 10. 1. 2013 z <http://www.neziskovky.cz/clanek/1455/512/darcovstvi/jak-darovat/>

Neziskovky.cz o.p.s. (2013a): O neziskových organizacích [online]. Dostupné 5. 1. 2013 z http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/

Projekt lilie (2013): Darování a sponzoring [online]. Dostupné 10. 12. 2012 z http://www.projekt-lilie.cz/soubory/file/sponzori_darci/Darcovstvi_a_sponzoring.pdf

Strukturální fondy (2013): Kohezní politika EU [online]. Dostupné 13. 3. 2013 z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>

Ženíšek, K. (2007): Fundraisingový plán [online]. Dostupné 13. 3. 2013 z <http://www.neziskovky.cz/clanek/946/0/hledej/022007-fundraisingovy-plan/>

Legislativa

Zákon o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů. Zákon č. 117/2001 Sb. v účinném znění ke dni 29. 10. 2013

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1. 11. 2013

Další zdroje

Výroční zpráva 2012 – Oblastní charita Kopřivnice

Výroční zpráva 2012 – Oblastní charita Studénka

Výroční zpráva 2012 – Oblastní charita 3

Seznam obrázků

Obr. 1: Postavení fundraisingu mezi ostatními činnostmi organizace

Obr. 2: Dárcovská pyramida

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice PEST