

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Návrh možností financování nestátních neziskových
organizací**

Bc. Lenka Matoušková

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Matoušková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh možností financování nestátních neziskových organizací

Název anglicky

Proposal for Funding of Non-Governmental Non-Profit Organizations

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude charakterizovat vícezdrojové financování neziskových organizací s následným návrhem či doporučením na zlepšení tohoto financování a vytvoření nového fundraisingového plánu na další rok. Tento návrh na možnost financování bude organizaci sloužit jako alternativní způsob sebefinancování.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí a to z části teoretické a části praktické. Postup zpracování diplomové práce bude vycházet z předpokladu systematického zpracování teoretických východisek pro vytvoření vlastní práce v části literární rešerše. Teoretická východiska budou vypracována na základě samostatného studia tematicky zaměřené odborné literatury a dostupných informačních zdrojů. Na základě vypracování teoretického přehledu bude zpřesněn cíl diplomové práce, jehož dosažení bude předmětem vlastní práce. Druhá část, praktická, bude zpracována s využitím analýzy a také metody syntézy. Na základě toho šetření bude podán návrh v podobě zpracovaného fundraisingového plánu na další rok. Návrh fundraisingového plánu bude obsahovat veškeré možnosti, které povedou ke zlepšení finanční situace v neziskové organizaci.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

nezisková organizace, fundraising, struktura zdrojů, financování, plán

Doporučené zdroje informací

- BENÁK, J.; ZAHUMENSKÝ, D. Jak na spolkový rejstřík. Praha : Grada Publishing. 2015. ISBN 978-80-247-5672-1.
- BOUKAL, P. a kolektiv. Fundraising pro neziskový sektor. Praha : Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- DOBROZEMSKÝ, V.; STEJSKAL, J. Nevýdělečné organizace v teorii. Praha : Wolters Kluwer. 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
- LUKEŠ, M.; NOVOTNÝ, J. a kolektiv. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha : Oeconomica. 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. Praha : Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- REKTOŘÍK, J. a kolektiv. Organizace neziskového sektoru. Havlíčkův Brod : Ekopress. 2001. ISBN 978-80-86929-25-5.
- WEISBROD, B., To Profit or Not to Profit. Commercial Transforation of the Nonprofit Sector. Cambridge : The press syndicate of The University of Cambridge. 1998. ISBN 0 521 63180 7.
- YOUNG, D., STEINBERG, R. Economics for nonprofit managers. New York : The Foundantion Center. 1995. ISBN 0-87954-610-7.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2018

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh možností financování nestátních neziskových organizací" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Daniele Šálkové Ph.D., za odborné vedení, ochotu a čas věnovaný mé diplomové práci.

Návrh možností financování nestátních neziskových organizací

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá možnostmi financování vybrané neziskové organizace. Cílem práce je charakterizovat vícezdrojového financování neziskové organizace a sestavení fundraisingového plánu na následující rok. V úvodu práce jsou specifikována teoretická východiska, která jsou získaná z vybrané a zároveň prostudované odborné literatury a prověřených internetových zdrojů.

Teoretická část se zabývá analýzou citlivosti, typy a fungováním nestátních neziskových organizací. Hlavní důraz je kladen na fundraising jako jeden ze zdrojů financování neziskové organizace a je zde podrobně popsán.

V praktické části je představená konkrétní nezisková organizace a provedena analýza citlivosti. Na základě uskutečněné analýzy citlivosti jsou pak dále řešeny alternativní zdroje financování.

V závěru je zpracováno navržené řešení možností alternativního financování a doporučení, která by měla vést k efektivnějšímu a na státě nezávislému financování zkoumaného střediska.

Klíčová slova: neziskový sektor, fundraising, dárcovství, financování nestátních neziskových organizací, analýza citlivosti

Proposal of the Possibility of Financing Non-governmental Non-profit Institution

Abstract

The diploma thesis deals with the possibilities of financing chosen non-profit institution. The aim of this thesis is to describe multi – source financing of non-profit institution and to make a fundraising plan for the following year. In the introduction, there are specified theoretical ways out, which are obtained from chosen and studied academic literature and from verified internet sources.

The theoretical part deals with the sensitivity analysis, types and functioning of non-profitable institutions. The main emphasis is put on fundraising, one of the main sources of financing non - -profit institution, and it is described there in detail.

In the practical part, a particular non-profitable institution is presented and the sensitivity analysis is made. On the basis of this sensitivity analysis, alternative financing sources are solved.

In the conclusion, the suggested solution of possible of alternative financing is elaborated and there are also a recommendation which should lead to more efficient financing of examined institution which is not dependent on the state.

Key words: non-profit-making sector, fundraising, donation, financing of non-profitable institutions, sensitivity analysis

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce	11
2.1	Cíl.....	11
2.2	Metodika práce.....	11
3	Teoretická část	12
3.1	Neziskový sektor	12
3.2	Neziskové organizace a jejich rozdělení	13
3.3	Zdroje financování nestátních neziskových organizací	17
3.4	Fundraising.....	18
3.4.1	Fundraiser.....	27
3.4.2	Metody fundraisingu	31
3.4.3	Zásady fundraisingu	33
3.5	Řízení a plánování fundraisingu.....	39
4	Praktická část	45
4.1	Profil neziskové organizace	45
4.2	Financování neziskové organizace.....	48
4.2.1	Vlivy působící na výsledek hospodaření	53
4.3	Návrhy a doporučení ke zlepšení financování organizace.....	58
4.3.1	Partnerský program	65
4.3.2	Navrhovaná strategie – vzorový příklad	71
4.3.3	Komunikace se stávajícími dárci – vzorový příklad	74
5	Závěr	77
6	Seznam použitých zdrojů	81
7	Přílohy	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rozdělení národního hospodářství dle financování	12
Obrázek 2 - Dárcovská pyramida.....	21

Seznam tabulek

Tabulka 1 Otevřená OKNA, z. ú., náklady 2016 podle výkazu zisků a ztráty..	49
Tabulka 2 Otevřená OKNA, z. ú., výnosy 2016 podle výkazu zisků a ztráty...	51
Tabulka 3 Otevřená OKNA, z. ú., Pokles provozních dotací o 15 %.....	54
Tabulka 4 Otevřená OKNA, z. ú., Pokles tržeb za vlastní výrobk o 15 %.....	55
Tabulka 5 Otevřená OKNA, z. ú., Růst osobních nákladů o 15 %.....	56
Tabulka 6 Otevřená OKNA, z. ú., Růst nákladů na spotřebované služby...	57
Tabulka 7 Otevřená OKNA, z. ú., Náklady na fundraising...	67
Tabulka 8 Otevřená OKNA, z. ú., Výnosy fundraisingu.....	68
Tabulka 9 Otevřená OKNA, z. ú., Analýzy citlivosti při splnění cíle fundraisingu.	76

Seznam grafů

Graf 1 Otevřená OKNA, z. ú., Náklady v roce 2016 podle výkazu zisků a ztráty	50
Graf 2 Otevřená OKNA, z. ú., Výnosy organizace v roce 2016.....	52
Graf 3 Náklady na fundraising.....	67
Graf 4 Výnosy fundraisingu.....	69

1 Úvod

Národní hospodářství se dělí na ziskový a neziskový sektor. Tento text se zabývá financováním nestátních neziskových organizací. Aby mohla být tato problematika dostatečně čtenáři pochopena, je důležité objasnit vše, co s tímto tématem souvisí. Tento text je rozdělen na dvě části – část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě nastudování odborné literatury a internetových zdrojů. Část praktická obsahuje fundraisingový plán pro nestátní neziskovou organizaci, který bude pro organizaci sloužit jako možný způsob sebefinancování.

Nestátní neziskové organizace existují proto, aby řešily společenské problémy v různých oblastech. Jejich hlavním cílem není dosahování zisku. Zisk si tedy nerozdělují vlastníci či management organizace, ale snaží se ho využít v cíli poslání organizace. V dnešní době je pro neziskové organizace důležité více zdrojové financování. Aby se mohla organizace rozvíjet, musí myslet na své finanční zdroje. Zdroje si musí aktivně vyhledávat a využívat vždy všech zajímavých příležitostí.

Právě z tohoto důvodu je dnes důležitý fundraising. Tento pojem se dnes stále více používá zejména v neziskovém sektoru. Každý fundraiser si může tento pojem vykládat jinak, je však podstatné, aby ho dokázal aplikovat v praxi. Obecně fundraising znamená získávání finančních prostředků. Má ho na starosti fundraiser, kterým může být buď externí pracovník, nebo někdo z řad zaměstnanců. Vždy je podstatné, aby se organizace uměla obrátit na správné lidi se správným projektem ve správnou chvíli a na správném místě.

2 Cíl a metodika práce

Kapitola číslo dvě představuje cíl a způsob zpracování diplomové práce.

2.1 Cíl

Cílem práce je specifikovat vícezdrojové financování neziskových organizací s následným návrhem či doporučením na zlepšení tohoto financování a vytvoření nového fundraisingového plánu na další rok. Tento návrh na možnost financování bude organizaci sloužit jako alternativní způsob sebefinancování.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a části praktické. V teoretické části je popsána problematika neziskového sektoru. Dále pak je důkladně popsán způsob financování, kde je vybrán fundraising jako alternativní způsob sebefinancování. Teoretická východiska jsou vypracována na základě samostatného studia tematicky zaměřené odborné literatury a dostupných informačních zdrojů. Tyto zdroje jsou uvedené v závěru práce – seznam použitých zdrojů.

Druhá část práce je praktická, kde je představená nezisková organizace, kterou je Otevřená OKNA, z. ú.,. Tato část práce je zaměřena na analýzu dat vybrané organizace. Data byla použita z výkazu zisků a ztrát. Jako metoda porovnání výkyvů příjmů a výdajů dané organizace, zde byla aplikována analýza citlivosti. V práci jsou vyhodnoceny čtyři modely analýzy citlivosti. Hlavní cíl práce je představit návrh v podobě zpracovaného fundraisingového plánu na další rok. Návrh fundraisingového plánu bude obsahovat některé možnosti, které povedou ke zlepšení finanční situace v neziskové organizaci. Jako dílčí část diplomové práce je začlenění fundraisera do struktury neziskové organizace.

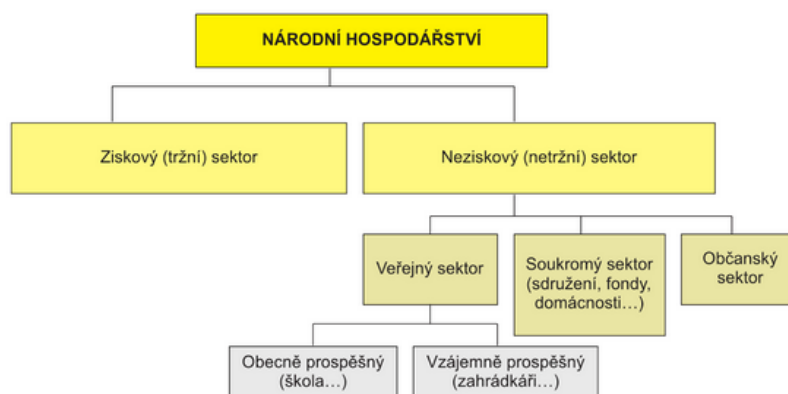
3 Teoretická část

Kapitola číslo tři se zabývá neziskovým sektorem. Je zde pojednáno o neziskových organizacích a jejich zdrojích financování. Konkrétní kapitola se věnuje fundraisingu a osobě fundraisera.

3.1 Neziskový sektor

Neziskový sektor zahrnuje celou řadu subjektů. Je to taková část národního hospodářství, kde subjekty získávají na svou činnost finanční prostředky specifickým způsobem. Hlavní funkcí neziskového sektoru není zisk, ale je důležitý užitek, který mívá především formu veřejné služby. Neziskový sektor se dělí na neziskový veřejný sektor a neziskový soukromý sektor.¹ Obrázek níže zobrazuje rozdělení národního hospodářství podle způsobu financování.

Obrázek 1 - Rozdělení národního hospodářství dle financování



Zdroj: MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU, s. 99

¹ MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU, s. 99 - 102

Neziskový veřejný sektor je taková část neziskového sektoru, která získává finanční prostředky od veřejné správy. Hlavním cílem je poskytování veřejné služby. Takové organizace mají za úkol zabezpečit realizaci výkonu veřejné správy. Typickým rysem neziskové organizace tohoto typu je tvorba legislativních podmínek pro fungování vládních institucí, koordinace a regulace společenských aktivit, identifikace a přerozdělení veřejných statků a služeb.²

Neziskový soukromý sektor je takovou částí národního hospodářství, kde je hlavním cílem přímý užitek. Tyto organizace jsou financovány zejména ze soukromých financí, ale nevylučují se ani příspěvky z veřejných financí. Charakteristickým rysem je možný zisk z činností organizace, který se použije na rozvoj organizace. Fungují nezávisle na státním aparátu, řídí se svým vlastním mechanismem a slouží k prospěchu veřejnosti.^{3 4}

3.2 Neziskové organizace a jejich rozdělení

Neziskové organizace jsou organizace, které netvoří zisk, a pokud se stane, že ho vytvoří, musí ho opětovně vložit zpátky do rozvoje své organizace ke splnění jejího hlavního poslání. Tvoří nedílnou součást dnešní společnosti. Fungují ve specifickém prostředí, kde hraje důležitou roli to, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, či celé společnosti. Tyto organizace jsou založeny kvůli provozování činnosti ve prospěch toho, kdo projevil zájem o jejich založení. Neziskové organizace nemusí být vždy neziskové, ale je důležité myslet na to, že nebyly zřízeny proto, aby zisku dosáhly. Neziskovým subjektem je vždy právnická osoba. Není možné, aby se jednalo o fyzickou osobu.

² MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU, s. 99 - 105

³ MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU, s. 99 - 105

⁴ YOUNG, D., STEINBERG, R., Economics for nonprofit managers, s. 19 - 23

Právnícké osoby jsou evidovány v seznamu ekonomických subjektů, který existuje pod záštitou Českého statistického úřadu. Každý subjekt má své identifikační číslo.^{5 6 7 8}

V České republice neziskové organizace sdružují miliony občanů státu. Jsou to poskytovatelé mnoha různých druhů služeb. Pomáhají rozvoji jak společného, tak i finančního a politického života. Význam neziskových organizací je v tom, že poskytují vyšší přidanou ekonomickou hodnotu a podílí se na celkové zaměstnanosti. Dále mají dobrý dopad na všechny oblasti života dnešní společnosti. Neziskové organizace zabezpečují různé druhy služeb, rozvíjejí lidskou společnost a mají vliv na veřejné mínění a celospolečenské změny. Někdy bývají označovány jako „nevýdělečné organizace“ či „non-profit organization“.⁹

Neziskové organizace se rozdělují na státní a nestátní (neboli soukromé a nevládní). Státní neziskové organizace zřizuje buď stát, kraje, obce či jejich organizační složky. Nestátní neziskové organizace (tzv. NNO) jsou zřizovány občany.¹⁰

Nestátní neziskové organizace se dělí na:

- občanská sdružení,
- nadace,
- nadační fondy,
- církevní právnícké osoby zřizované církví nebo náboženskou společností,
- obecně prospěšná společnost.¹¹

⁵ *Neziskové organizace* [online]. 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/

⁶ MERLÍČKOVÁ, R., *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*, s. 8 - 10

⁷ PELIKÁNOVÁ, A., *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*, s. 15

⁸ LUKEŠ, M., *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*, s. 65 - 68

⁹ PELIKÁNOVÁ, A., *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*, s. 15

¹⁰ PELIKÁNOVÁ, A., *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*, s. 15 - 18

Do neziskových organizací patří také obce, kraje a státní fondy, u nichž je převažující charakter veřejné správy a služby.¹²

Nestátní neziskové organizace nejsou závislé na státu a své úsilí zaměřují na pomoc v různých oblastech života člověka. Hlavním cílem není nikdy ziskovost, ale vždy dobrá vůle a touha pomáhat druhým. Pokud má organizace nějaký zisk ze své činnosti, investuje ho zpravidla zpět do aktivit organizace.¹³ Nejrozšířenější formou neziskových organizací jsou občanská sdružení, která od roku 2014 přestala fungovat. Od roku 2014 byl totiž zrušen zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů a místo toho byl zaveden nový Občanský zákoník, který charakterizuje právní formu „zapsaný spolek (z. s.)“. Klade se mnohem větší důraz na spolkovou činnost. Občanská sdružení dostala tři roky na to, aby změnila své základní dokumenty a možnosti fungování s ohledem na aktuální právní úpravu.¹⁴

Hlavní rysy nestátních neziskových organizací

- veřejná prospěšnost – organizace usilují o veřejné dobro jedinců, ale i celé společnosti,
- dobrovolnost – v organizacích pracují někteří lidé dobrovolně,
- neziskovost – prioritou není tvorba zisku, ale pokud je zisk vytvořen nedělí se mezi vedení neziskové organizace, ale využívá se na rozvoj organizace,
- nezávislost – mají své vlastní postupy, díky kterým mohou kontrolovat své vlastní činnosti (nikdo je neovládá zvenku, ale řídí sebe samy),

¹¹ *Neziskový sektor* [online]. 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

¹² MERLÍČKOVÁ, R., *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*, s. 8 - 10

¹³ *Neziskový sektor* [online]. 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

¹⁴ *Neziskové organizace* [online]. 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/

- institucionalizovanost – mají jistou organizační skutečnost, a to bez ohledu na to, jestli jsou či nejsou formálně/právně zaregistrovány.^{15 16}

Podrobné rozdělení neziskových organizací

- vzájemně prospěšné organizace – fungují na principu vzájemné podpory skupin fyzických či právnických osob a jsou spojené společným zájmem. Jejich hlavním úkolem je uspokojování svých vlastních zájmů. Veřejná správa dohlíží na to, aby šlo o zájmy, které neodporují zájmů druhých fyzických či právnických osob,¹⁷
- Česká lékařská komora, Komora auditorů ČR, odborové organizace, zájmová sdružení.¹⁸
- Veřejně prospěšné organizace – existují za účelem poslání, které je založeno za účelem produkce veřejných a smíšených statků, jež mají za úkol uspokojovat potřeby veřejnosti. Jsou to např. společnosti jako je charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání a veřejná správa. Typickým příkladem veřejně prospěšné organizace je Český červený kříž.¹⁹
- Příspěvkové organizace – mají svého zřizovatele, který se podílí na jejich financování. I přes to se ale nemůže organizace spoléhat pouze na prostředky od tohoto zřizovatele, musí se umět chovat ekonomicky. To znamená, že musí umět získávat i další prostředky.²⁰
- Obchodní společnosti – společnosti, které nebyly založeny za účelem zisku.²¹

¹⁵PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 17

¹⁶STEJSKA, J., DOBROZEMSKÝ, V., Nevýdělečné organizace v teorii, s. 22

¹⁷PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 26

¹⁸MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU, s. 104

¹⁹PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 26

²⁰BOUKAL, P., Fundraising pro neziskové organizace, 16

²¹ *Obchodní společnosti* [online]. 2017 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/rady-zkusenosti/314-obchodni-spolecnosti>

3.3 Zdroje financování nestátních neziskových organizací

V nestátních neziskových organizacích je potřeba mít vícezdrojové financování. To znamená, že je třeba realizovat několik různých projektů, na které bude získávat různé zdroje. Není totiž možné spoléhat se jen na jeden zdroj financování.^{22 23}

Zdroje financování se mohou dělit následujícím způsobem:

- dle typu zdroje: finanční zdroje (peněžní) a nefinanční (věcné zdroje – tedy dary, práce dobrovolníků, informace),
- dle geografického původu zdroje: lokální, zahraniční,
- dle prostředků organizace: interní (zajištěny na základě vlastní činnosti) a externí (veřejné, soukromé, individuální),
- dle způsobu nabytí: přímé (dary), nepřímé (daňové úlevy),
- dle vlastnictví zdroje: veřejné (zdroje od státní správy, samosprávy, mezinárodní instituce, daňová asignace) a soukromé (jednotliví dárci, nadační zdroje, podnikatelé).²⁴

Samofinancování

Nezisková organizace prodává své vlastní výrobky a služby. Dále získává finanční prostředky díky svému podnikání, finančním investicím, pronájmu či členským příspěvkům. Právě tomu se říká samofinancování organizace. Čím méně je organizace nezávislá na cizích zdrojích, tím větší volnost má v oblasti rozhodování. Pokud si organizace vydělává finanční prostředky svými vlastními silami, může si je také utrácet

²² PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 37

²³ WEISBROD, B. A., To profit or not to profit, s. 9 - 10

²⁴ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 37

dle vlastního rozhodnutí, což v případě cizích zdrojů nejde. Dá se také mnohem lépe plánovat než v případě závislosti na jiném donátorovi.²⁵

Hlavní výhody samofinancování:

- posilování sebevědomí pracovníků – zaměstnanci se mohou sami podílet na tvorbě příjmů organizace, zvyšuje se tak jejich sebevědomí a má to pozitivní vliv na vynaložené pracovní úsilí,
- ovlivnění donátorů – dárci velmi pozitivně vnímají, když vidí, že si nezisková organizace dokáže sama generovat příjmy,
- rozvoj lidských zdrojů v organizaci – zaměstnanci mohou dostat větší příležitosti pro svou seberealizaci.²⁶

3.4 Fundraising

Fundraising je systematická činnost, díky které může nezisková organizace získat další zdroje na obecně prospěšnou činnost organizací či jednotlivců. Organizacemi bývají především nevládní neziskové organizace, rozpočtové či příspěvkové organizace, obce, mikroregiony, kraje, církve a subjekty poskytující veřejně prospěšnou službu. Oslovují se potenciální dárci, tedy jednotlivci, firmy, nadace, státní úřady, orgány místní/státní samosprávy i orgány Evropské unie. Je vybudována na tom principu, že se oslovují dárci a budují se s nimi dlouhodobé vztahy.

Fundraiser, tedy osoba, která se fundraisingem zabývá, se snaží získat finanční prostředky i nefinanční dary. Fundraiser ale kromě zdrojů získává také důvěru dárců, usiluje o stabilitu a udržitelnost organizace. Podstatnou roli hraje získáním nových členů

²⁵ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 37

²⁶ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 37

a příznivců neziskové organizace. Fundraiser se podílí na tvorbě kvalitních interních a externích vztahů.^{27 28}

Pojem fundraising vznikl ze dvou slov, a to „fund“, což znamená zásobu a „raise“ je výraz pro zřízení či získání něčeho. Fundraising se u nás překládá jako zajištění finančních a nefinančních prostředků, které jsou potřeba pro chod organizace. Zpravidla se používá v neziskovém sektoru.^{29 30}

Fundraising není pouze hledání finančních zdrojů, ale jsou to aktivity, jejichž úkolem je udržitelnost organizace v dnešní společnosti. Zajištění fundraisingu si žádá strategické plánování a propojení s činností organizace nebo více organizací. Fundraising musí umět reagovat na turbulentní prostředí dnešní společnosti. Podstatnou roli hrají informace a umění predikovat budoucí trendy. Klíčová je také správná volba potenciálních dárců a práce s nimi.^{31 32}

Každá organizace, která se fundraisingem zabývá, musí mít jasné právní uspořádání, přesně definované cíle a poslání. Na získávání zdrojů je nutné mít svou strategii. Pro dlouhodobý rozvoj organizace je nutné mít podporu od různých zdrojů, především zdrojů místních.³³

Druhy fundraisingu:

- individuální – jde o získávání peněžních zdrojů od jedinců formou daru (finančního i nefinančního), veřejné sbírky, aukce, dárcovské SMS, individuálního dobrovolnictví,

²⁷ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 38 - 40

²⁸ MEDLÍKOVÁ, O., ŠEDIVÝ, M., Úspěšná nezisková organizace, s. 144

²⁹ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 38 - 40

³⁰ WEINSTEIN, S., BARDEN, P., The Complete Guide to Fundraising management, s. 3 - 8

³¹ *Co to je fundraising* [online]. 2017 [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/je-fundraising/>

³² Sargeant, A., Elaine, J., Fundraising Management, s. 17 - 22

³³ *Co to je fundraising* [online]. 2017 [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/je-fundraising/>

- firemní – patří sem oslovování firem, při němž se fundraiser zabývá získáváním finančních a nefinančních zdrojů, financí z dobročinné aukce, reklamy, propagace, také se snaží o firemní dobrovolnictví.,
- fundraising od státních donátorů – patří sem získávání finančních prostředků na základě realizace projektů státní správy či místní samosprávy,
- nadace, nadační fondy – peněžní prostředky získávané na základě projektů, nadačních příspěvků, grantových příspěvků a dotací,
- Evropská unie – projekty Evropské unie.³⁴

Individuální dárci

Individuálními dárci se myslí jednotlivci, kteří se rozhodnou, že věnují dar vybrané neziskové organizaci z vlastních příjmů. Může se jednat o občany, kteří ani organizaci osobně neznají, nebo to mohou být známí dárci, kteří posílají organizaci finanční dary na účet pravidelně. Patří sem ale také jedinci, kteří organizaci dávají významné peněžní prostředky.

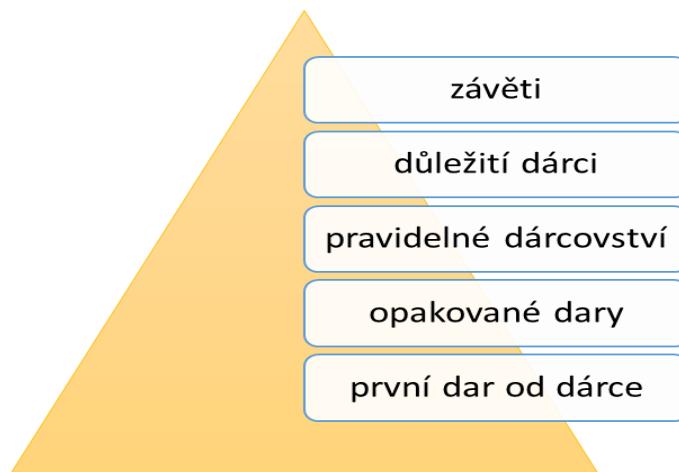
Popis individuálních dárců přibližuje obrázek níže. Pro jednotlivé skupiny dárců se dají použít různé fundraisingové metody. Organizace si musí pečlivě naplánovat péči o tyto dárcce.

Pyramida ukazuje individuální dárcce neziskové organizace. Nejnižší stupeň pyramidy je první dar, následně se dárcce posouvá na opakovaného dárcce. Aby se stal někdo opakovaným dárcem, je potřeba ho motivovat, aby svou podporu ještě zopakoval. Poté poskytuje organizaci pravidelné dárcovství. Znamená to, že je dárcce dostatečně motivován přispívat na provoz nebo konkrétní projekt neziskové organizace. V této fázi dárcce věří,

³⁴ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 39 - 40

že to, co organizace dělá, dělá správně a plní své poslání. Předposledním stupněm je skutečnost, že se dárce posunul na důležitého dárce pro organizaci a je jejím významným finančním zdrojem. Nakonec odkázal organizaci dar ve své závěti.³⁵

Obrázek 2 - Dárčovská pyramida



Firemní dárcovství

Firemní dárcovství je u nás na velmi vysoké úrovni. Existuje celá řada firem, která podporuje neziskové organizace. Firemní fundraising je ta oblast, kde se musí fundraiser stále zlepšovat a musí být trpělivý. Musí v sobě mít také určitá pravidla a vědět, jak má s dárce komunikovat. Pokud se s konkrétní firmou na dárcovství domluví, tak je potřeba, aby splnil to, co slíbil. Od fundraiserů v tomto případě firmy očekávají férové, a hlavně profesionální chování. Jen s důvěryhodným partnerem se dá vybudovat dlouhodobý vztah.

Dobry fundraiser musí umět argumentovat a pracovat s daty. Dnešní firmy si zakládají na číslech, grafech a podložených faktech, proto by jim je měl fundraiser dát.³⁶

³⁵ ŠEDIVÝ, M., MELÍKOVÁ, O., Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace, s. 49

Někdy se mylně nazývá firemní dárcovství firemním sponzoringem. Jedná se o zcela jiný význam. Firemní sponzoring znamená poskytování propagačních a reklamních služeb dané firmě (sponzorovi). Firemní značka firmy se prezentuje za pomoci sponzoringu jako reklama na plakátech, vstupenkách, webu, atd. Sponzoring je jistou obchodní transakcí, kdy poskytuje nezisková organizace firmě službu, za kterou jí náleží odměna dle domluvy.³⁷

Firmy nabízí následující podporu:

- dary,
- sponzorské příspěvky,
- podpora prostřednictvím společenské zodpovědnosti firem,
- podpora díky podnikovým nadacím a nadačním fondům,
- nabízení stipendií,
- nákup výrobků neziskové organizace.³⁸

Motivace k firemnímu dárcovství

Firmy mají zodpovědnost za širší společnost, tedy chtějí dát najevo dobrou vůli a být tam, kde působí. Dále usilují o to, aby byly vnímány jako dobří občané, kterým není vše lhostejné. S tím souvisí programy společenské odpovědnosti firem. Za pomoci dárcovství mají podniky možnost ukázat, jak moc jim záleží na místě, ve které firma působí. Kromě toho je také podstatný vztah k zájmovým skupinám. Šíření dobré vůle mezi pracovníky, jež budou mít dobrý pocit z odvedené práce, již firma podpořila. Pro podniky

³⁶ ŠEDIVÝ, M., MELÍKOVÁ, O., Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace, s. 53-54

³⁷ TETŘEVOVÁ, L., A KOL., Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví, s. 112

³⁸ *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

je podstatné umět si udržet dobré vztahy se zájmovými skupinami, s nimiž jsou v kontaktu. Firma usiluje o to, aby o ni měli potenciální zaměstnanci zájem.³⁹

Podniky usilují o zlepšování image a dobrého jména. Jedná se o běžnou součást obchodní strategie firem. Firmy často nabízí sponzoring právě pro vylepšení image a dobrého jména. Někdy chtějí firmy darovat na dobročinné účely dary proto, že se dá dar odečíst od základu daně.⁴⁰

Příprava na jednání s dárce

Ve firemním fundraisingu je klíčová dobrá příprava. Každý fundraiser si musí nejprve před jednáním důkladně nastudovat poslání organizace a její vizi do budoucna. Fundraiser si musí předem připravit různé projekty, pro které hledá organizace podporu. Někdy není jen nutné získat od dárce hotovost, ale je vhodné například využít expertního dobrovolnictví. Před jednáním je potřeba zjistit, s kým bude probíhat osobní rozhovor. S dárce je potřeba najít společnou řeč, a také si musí fundraiser připravit jednoduché materiály, které bude dárce prezentovat během osobního jednání. Zpravidla stačí mít k dispozici letáky a jednoduchý přehled potřeb.⁴¹

Uvádí se, že je vhodné jako pozvánku na schůzku využít e-mail i telefonický hovor. Nejprve je třeba připravit informace o prezentaci organizace, poté je vhodné vyzvat dárce k partnerství na projektu. V e-mailu se popíše základní záměr fundraisera a žádost o schůzku. Následně je dobré požádat o schůzku také telefonicky.⁴²

³⁹ *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

⁴⁰ *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

⁴¹ *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

⁴² *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

Na schůzku je nejlepší, když jdou z organizace dva zástupci. V ideálním případě by mělo jít o muže a ženu. Jednou osobou by měl být fundraiser/fundraiserka a druhou ředitel organizace nebo vedoucí služby či koordinátor projektu. Jedna z těchto osob by měla umět žádat o peníze, druhá dodává důvěryhodnost a zodpovídá na případné dotazy. Ideální je, pokud je jeden z dvojice racionální a druhý emoční typ člověka.⁴³

Chyby, které se mohou vyskytnout při osobní schůzce s dárcem:

- nepřátelské chování fundraisera,
- psychický tlak na dárce,
- nedostatečná příprava na jednání,
- nesrozumitelný projev fundraisera,
- fundraiser se snaží pouze o to, aby získal finanční prostředky.⁴⁴

Problémy fundraisingu

Fundraising není jednoduchý, a to především ve státech, kde byla tradice dárcovství přerušena. Hlavními problémy fundraisingu jsou:⁴⁵

- rozvoj – v oblasti fundraisingu došlo k dynamickému rozvoji. Dnes není u nás fundraising tradiční, a z toho důvodu se vyhledávají nové metody a formy, jež mohou fungovat v našich podmínkách,

⁴³ *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

⁴⁴ *Úvod do fundraisingu* [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

⁴⁵ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

- zvyšující se potřeby – úkolem neziskových organizací je tvořit nová řešení a mít nápady na řešení současných problémů. S tím souvisí zvyšující se nároky na finanční prostředky, které nejsou k dispozici,
- konkurence – v dnešním světě se stále zvyšuje množství neziskových organizací. Se zvyšující se konkurencí, roste také množství žádostí na firmy i známé osoby. Každý se domnívá, že právě jeho organizace je nejlepší. Fundraiser má za úkol přesvědčit ostatní, že právě organizace, ve které pracuje, je efektivní a prospěšná svému okolí. Kromě toho je jeho úkolem dokázat, že on je nejlepším příjemcem finančních prostředků,
- problémy s vyděláváním peněz – vznik organizace a její udržení, není vůbec jednoduché. Často si musí nezisková organizace uvědomit, zda chce generovat zisk.

Fundraising a legislativa

Existuje celá řada zákonů, které souvisí s fundraisingem. Jde zejména o zákony, které v sobě obsahují vznik, zánik a fungování neziskových organizací. Kromě toho se jedná také o zákony související s hospodařením s majetkem.⁴⁶

Základní zákony, bez jejichž znalosti se fundraiser neobejde:

- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,

⁴⁶ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.⁴⁷

Crowdfunding

S fundraisingem souvisí crowdfunding. Crowdfunding je založen na získávání zdrojů od velkého množství lidí. Dnes je na internetu realizována celá řada sbírek. Z 99 % jde o sbírky finanční. Lidé mají možnost doma tzv. odkliknout jakoukoliv částku, kterou chtějí darovat projektu, jenž je pro ně atraktivní. V dnešní době se za pomoci crowdfundingu vybírá např. na předvánočních adventních koncertech, kde se vybírají finanční prostředky v řádech milionů korun.⁴⁸

Existují různé varianty crowdfundingu. První z nich funguje na principu altruistického modelu dárců, kteří za to, že finančně přispějí na nějaký projekt, nic nezískají. Pouze tedy dobrý pocit. Další verzí je skutečnost, že dárci získává za darování nejrůznější bonusy. Obrovskou roli hrají dnes sociální sítě, které dokáží oslovit lidi, které zná autor projektu a jež mu důvěřují.⁴⁹

Fundraisingová strategie

Základ fundraisingu tvoří fundraisingová strategie. Hlavní je umět charakterizovat potřeby organizace, které fungují zpravidla na třech úrovních, a to pokračování v aktuální práci, rozšíření a rozvoj práce organizace. Při sestavování fundraisingové strategie

⁴⁷ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

⁴⁸ *PKSP* [online]. 2014 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: http://www.pksp.cz/doc/8_newsletter_pksp_FUNDRAISING.pdf

⁴⁹ *Crowdfunding jako cesta k realizaci projektů* [online]. 2012 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/crowdfunding-jako-cesta-k-realizaci-projektu/>

je nejprve podstatné zjistit, jaké zdroje příjmů jsou pro organizaci nejdůležitější. Může se jednat o členské příspěvky, dary, veřejné sbírky, sponzoring, tržby, granty či dotace.⁵⁰

Některé zdroje jsou dlouhodobé, jiné krátkodobé. Organizace by se měla umět rozhodnout, zda chce stavět na krátkodobých či dlouhodobých partnerstvích. V případě dlouhodobých vztahů je totiž potřeba o dárce pečovat. U krátkodobých vztahů je pouze podstatné splnit si krátkodobé cíle.⁵¹

Organizace si musí ve své strategii objasnit, zda chce získávat pouze domácí či i zahraniční finanční zdroje. Některé zdroje jsou pro organizaci automaticky nepřijatelné, a to proto, že nejsou v souladu s posláním organizace. Každá organizace by se měla umět rozhodnout, jaké zdroje jsou pro ni vhodné. Kromě toho je velmi důležité, aby si organizace uvědomila, co dělá její konkurence. Pokud se věnují podobným aktivitám, mají fundraisingové akce, tak je velmi pravděpodobné, že nebudou činnost jiných organizací podporovat.⁵²

3.4.1 Fundraiser

Fundraisingovými činnostmi se v organizaci vždy někdo musí zabývat. V případě menších nestátních neziskových organizací je jím vedoucí či ředitel organizace. Větší organizace mají svého fundraisera. Fundraiserem může být buď zaměstnanec organizace (jedná se o interního fundraisera) či externí specialista, který funguje v organizaci proto, aby se mohl podílet na zpracování projektových žádostí, organizuje benefiční koncerty,

⁵⁰ *Fundraisingová strategie* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.vbcczech.cz/fundraisingova-strategie.htm>

⁵¹ *Fundraisingová strategie* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.vbcczech.cz/fundraisingova-strategie.htm>

⁵² *Fundraisingová strategie* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.vbcczech.cz/fundraisingova-strategie.htm>

veřejné sbírky a stará se o komplexní zajištění fundraisingu (v takovém případě jde o externího fundraisera).⁵³

Někdy je pro organizaci jednodušší, když je fundraiser někdo ze stávajících pracovníků, protože se dá tento pracovník lépe financovat. Jsou totiž donátoři, kteří fundraisera financovat nechtějí. Fundraiser by se měl snažit získat i finanční zdroje sám na sebe. Jeho úkolem je shánět pro organizace účelové i neúčelové dary.

Účelový dar je takový dar, který je spojen s konkrétní činností nebo projektem, a proto zpravidla není možné, aby z tohoto daru dostal odměnu sám fundraiser. Bylo by to možné v případě, kdyby to obsahovala smlouva s dárce. V tomto případě hradí organizace fundraisera z vlastních zdrojů. Neúčelové dary jsou takové dary, které jsou obecně určeny na veřejně prospěšné činnosti. Z tohoto daru se dá odměna pro fundraisera uhradit.^{54 55}

Vhodnou osobností pro fundraising je ten, kdo je optimistický, vstřícný, umí naslouchat, je empatický, dále ten, kdo dokáže věci dotahovat do konce. Fundraiser musí být cílevědomá a otevřená osobnost, která k sobě neustále přitahuje lidi. Často je nutné, aby se zakládalo na příbězích, a proto by měl fundraiser umět prezentovat a mít přesvědčovací schopnosti. Další významnou vlastností je schopnost komunikovat, tvůrčí myšlení a bezproblémové navazování nových kontaktů.^{56 57}

Úkoly fundraisera:

- oslovovat dárce,

⁵³ BOUKAL, P., Fundraising pro neziskové organizace, 35 - 38

⁵⁴ VÍT, P., Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku, s. 118 - 121

⁵⁵ BRAY, I., Effective fundraising for nonprofits, s. 7 - 9

⁵⁶ BOUKAL, P., Fundraising pro neziskové organizace, s. 63

⁵⁷ REKTOŘÍK, J., Organizace neziskového sektoru, s. 94 - 95

- respektovat dárce, tedy i jejich odmítnutí,
- nezneužívá dárce, ani je citově nevydírá,
- přijímá takové dary, které jsou v souladu s posláním organizace a etickým kodexem,
- chová se podle toho, aby nepoškodil dobré jméno své, ani jiné organizace,
- umí poděkovat,
- chrání práva lidí, bezpečnost a důstojnost organizace, pro kterou pracuje,
- neustále se vzdělává v oboru.⁵⁸

Interní fundraiser

Interní fundraiser je odborník, který má za úkol shánět pro organizaci zdroje. U menších neziskových organizací se nejedná často o samostatnou pozici. Větší organizace mají většinou pracovníka, který tuto pozici samostatně zastává. V malých organizacích je zpravidla fundraiserem vedoucí (např. ředitel) či projektový manažer.⁵⁹

Externí fundraiser

Jedná se o odborníka, který má za úkol shánět pro neziskovou organizaci zdroje. Externí fundraiser může být fyzická či právnická osoba, která by měla mít potřebné znalosti a zkušenosti se získáváním finančních nebo nefinančních zdrojů. Každá nezisková organizace si musí sama zvážit, zda chce, aby pozici fundraisera zastával stávající pracovník organizace, či se rozhodne pro externího fundraisera.⁶⁰

Odměňování fundraisera

⁵⁸ BOUKAL, P., Fundraising pro neziskové organizace, s. 66

⁵⁹ BOUKAL, P., Fundraising pro neziskové organizace, s. 38

⁶⁰ BOUKAL, P., Fundraising pro neziskové organizace, s. 38

Odměna fundraisera se zpravidla skládá z fixní a variabilní části odměny. Variabilní část odměny by měla být závislá na výkonu fundraisera. V případě úspěšných fundraiserů může odměna dosahovat vysokých hodnot (někdy i v řádech statisíců). Odměňování může být založeno na tom, jaký dar fundraiser organizaci zajistí, zda se jedná o účelový dar, neúčelový dar či dotaci z veřejných zdrojů.⁶¹

Na žádost o dar může dárcem odpovědět různými způsoby:

- ano – V tomto případě už se jen musí domluvit výše daru a způsobu, jak bude dar poskytnutý. Na tuto fázi by měl být fundraiser připraven, aby dokázal s dárcem domluvit, jaká smlouva bude uzavřena a případný další časový postup,
- možná – Dárcem spíše pouze naznačí, že by byl ochotný dát dar. Je tedy vhodné dát dárci prostor na dotazy a zeptat se ho, kdy se mu může zástupce z organizace ozvat, případně si je možné vyjednat další termín osobního setkání,
- teď ne – Pokud dá dárcem najevo, že teď není vhodná doba pro darování, je dobré ozvat se mu za šest měsíců. Dárcem totiž nemusí mít aktuálně k dispozici dostatek finančních prostředků, může pro něj být vhodnější jiná část roku,
- ne – I na odpověď „ne“ musí být fundraiser připravený. Nemělo by to v něm vyvolat čistě nepříjemné pocity. Dárcem má přeci právo na odmítnutí poskytnutí finančního daru. Není třeba s ním manipulovat nebo jakýmkoliv způsobem ho citově vydírat. Odmítnutí poskytnutí daru nemusí být konečným rozhodnutím. Je vhodné to zkusit ještě dvakrát a po třetím odmítnutí teprve jednání důstojně ukončit. Fundraiser by se měl zaměřit na to, proč odmítá dárcem poskytnout

⁶¹ VÍT, P., Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku, s. 118 – 120 - 121

finanční prostředky. Důvody totiž mohou být různé, např. to může být projekt, na který nechce dárce finanční prostředky poskytnout.⁶²

3.4.2 Metody fundraisingu

Každá organizace si musí zvolit strategii pro oslovování dárců. Strategie se mohou různě měnit. Existuje několik základních metod, které fundraiser využívá, je to:

- osobní setkání – Osobní kontakt je dnes nejefektivnější metodou fundraisingu. Vždy je ale důležité, aby fundraiser znal základy úspěšného jednání, asertivní chování a měl řečnickou obratnost. Z hlediska času se jedná o nejnáročnější metodu. Na každé jednání se musí fundraiser pečlivě připravit. Pokud by nedošlo k dostatečné přípravě, může působit projev fundraisera nesrozumitelně a chaoticky. K této přípravě patří i hledání dostatečných informací o dárci z veřejně dostupných zdrojů,
- veřejná sbírka – Veřejnou sbírku upravuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách. Veřejnou sbírkou se rozumí získávání finančních prostředků od dobrovolných dárců na předem určený veřejně prospěšný účel,
- telefonická kampaň – Tyto kampaně nejsou časově příliš náročné než např. osobní setkání. Dá se tak oslovit větší množství potenciálních dárců. Jejich nevýhodou je ale rychlé odmítnutí ze strany dárců ještě před tím, než si vůbec fundraisera vyslechnou. Zpravidla je nutné počítat s tím, že pokud dopadne telefonický hovor pozitivně, následuje osobní setkání,
- poštovní/emailová kampaň – Dárci se dají dobře oslovit za pomoci dopisu/emailu. Je potřeba myslet na to, že tento způsob nemá stejný úspěch jako je tomu v případě osobního setkání. Velkou výhodou je ale skutečnost, že se dá

⁶² Úvod do fundraisingu [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

oslovit větší množství osob. V případě poštovní kampaně je důležité myslet i na náklady, které jsou s ní spojené. Větší efektivity se dosáhne v případě, že má fundraiser jedinečný nápad, se kterým se snaží zaujmout potenciální dárce. Svou roli ale hraje i estetická stránka, tedy úprava obálky, dále obsah dopisu a forma vyjadřování,

- inzerce – Jedná se o anonymní kontakt dárce s organizací. Tímto způsobem se dá oslovit velké množství potenciálních dárců.⁶³

Každý fundraiser si musí umět prohloubit vztahy s jednotlivými dárci. Existuje celá řada metod, jakým způsobem finanční zdroje získat. Právě způsob komunikace a budování vztahů má významný vliv na získávání zdrojů od dárců v budoucnu. Fundraiser si musí zvolit konkrétní metodu, která bude pro jeho organizace nejefektivnější. Nejčastěji se využívá žádost o dar na osobní schůzce, telefonické rozhovory, veřejná sbírka, benefiční akce či sepsání žádosti o grant. Dárci zpravidla chtějí doložit, jak byl jejich příspěvek využit. Vždy je nutné pročíst si konkrétní podmínky daného poskytovatele, protože každý má jiné podmínky. Organizace musí umět fundraising plánovat a dobře se rozhodnout, koho je třeba oslovit. K vybraným zdrojům je nutné zvolit vždy efektivní metody takovým způsobem, aby se dali pak budovat vztahy s dárci.^{64 65}

Online fundraising

Na online fundraising je důležité hledět tak jako na online činnosti a prezentaci neziskové organizace. Nejsou důležité pouze webové stránky, protože ty jsou pouze jedním z klíčových nástrojů. Je vhodné využívat i další kanály a zajistit si tak přízeň.

⁶³ PELIKÁNOVÁ, A., Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, s. 39 - 40

⁶⁴ ŠEDIVÝ, M., MELÍKOVÁ, O., Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace, s. 47

⁶⁵ BENÁK, J., ZAHUMENSKÝ, D., Jak na spolkový rejstřík, s. 55

Pracovníci organizace by měli vybízet ostatní k darování i za pomoci emailu (např. v patičce emailu). Důležité je ale i využívání zpravodaje, newsletteru či mají velkou sílu sociální sítě.⁶⁶

Obrovskou výhodou online fundraisingu jsou nízké vstupní náklady a možnost získávat dary od veřejnosti prakticky ihned. Úspěšnost online fundraisingu se dá rychle testovat a získané informace se dají rychle zpracovat. Aby v něm bylo dosahováno potřebných výsledků, je nutné se této oblasti věnovat a zajímat se o ni.⁶⁷

Fundraiser si volí vhodnou strategii, oslovuje dárce a charakterizuje si cíle, kterých chce dosáhnout. Začínající fundraiseři by si neměli klást na sebe příliš vysoké cíle, protože pro pokroky v oblasti dárcovství je potřeba dávka trpělivosti. Online prostředí dnes ukazuje cesty, jak se dají oslovit možní dárči. Člověk musí vědět, co dárčům říci, a jak je vhodným způsobem požádat o dar.⁶⁸

3.4.3 Zásady fundraisingu

Pokud uvidí dárči přínos jejich daru pro konkrétní cílovou skupinu, pak začnou mnohem pozitivněji reagovat na žádost o dar. Ve fundraisingu je důležité, aby fundraiser pracoval s posláním a mluvil pravdu. Aby byl fundraising úspěšný, je důležité respektovat některé podstatné zásady.⁶⁹

⁶⁶ *Co je vlastně online fundraising?* [online]. 2016 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/clanek/co-je-to-online-fundraising/>

Co je vlastně online fundraising? [online]. 2016 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/clanek/co-je-to-online-fundraising/>

⁶⁸ *Co je vlastně online fundraising?* [online]. 2016 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/clanek/co-je-to-online-fundraising/>

⁶⁹ KISLINGEROVÁ, E., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 258 - 259

Zásady fundraisingu:

- při získávání zdrojů nejde jen o to získat potřebné zdroje, ale zejména o realizaci poslání neziskové organizace,
- potenciální dárci se musí neustále vzdělávat a být informováni o poslání neziskové organizace,
- dodržování etických principů,
- fundraising musí působit na lidi,
- z oslovených dárců se tvoří okruh příznivců neziskové organizace,
- je důležité, aby byl fundraising aktivní (o co nezisková organizace nepožádá, to nedostane).⁷⁰

Nezisková organizace si mnohdy myslí, ač mylně, že každý musí vědět, jaký je smysl její existence. Někdy jsou pak nemile překvapeni, že existuje mnoho lidí, kteří nevědí, proč organizace vůbec funguje. Úlohou fundraisera je právě přesvědčit okolí o správnosti poslání organizace, ve které pracuje. Jedině tímto způsobem dokáže ostatní přesvědčit, že získané prostředky budou efektivně a smysluplně využity tam, kde je to potřeba. Právě proto musí mít fundraiser požadované vlastnosti, aby tento úkol dokázal splnit.⁷¹

Etický kodex

Etický kodex nestátní neziskové organizace pro vyjednávání s dárci:

- obdržené dary se využívají s ohledem na poslání organizace a vůli dárce, která může být vyjádřena písemně nebo ústně. Jestliže organizace ví, že nedokáže tímto způsobem dar využít, nepřijme ho,

⁷⁰ KISLINGEROVÁ, E., Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací, s. 258 - 259

⁷¹ KISLINGEROVÁ, E., Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací, s. 259

- o veškerých získaných darech informuje organizace veřejnost otevřeně, pravdivě a zcela úplně,
- nese odpovědnost za to, od koho získává dary a musí se řídit zásadami, které jsou známé i veřejnosti,
- získané dary jsou využívány účelně, hospodárně a s ohledem na platné zákony,
- používají se nástroje transparentnosti, zejména jsou zveřejněny stanovy organizace (její statut, zřizovací listina, výroční zpráva včetně finanční závěrky, audit hospodaření atd.),
- za každý dar musí organizace vždy poděkovat a ručí za to, že s údaji o dárci se bude nakládat vždy diskrétně a v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů,
- osoba pověřená fundraisingem musí dodržovat etický kodex fundraisera.⁷²

Výroční zpráva

Výroční zpráva je určena pro všechny členy organizace, pracovníky, správní radu, dobrovolníky, ale také pro úřady, instituce, spolupracující organizace, donátory a dárce, sponzory a nadace.⁷³

Výroční zpráva by měla obsahovat:

- úvodní slovo,
- cíle a poslání organizace,
- zpráva o činnosti,
- informace o hospodaření v daném roce,
- zpráva o sponzorech,
- zpráva o propagaci organizace,

⁷²*Etický kodex* [online]. 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/eticky-kodex/>

⁷³ *Fundraising* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://vyuka.spssol.cz/~vyuka/DVPP/11%20Fundraising.pdf>

- další informace jako je zpráva z auditu, osvědčení organizace atd.⁷⁴

Etický kodex fundraisera:

- celková komunikace fundraisera a donátora je otevřená, pravdivá a úplná,
- fundraiser má za úkol respektovat vždy dárce, tedy i odmítnutí, nesmí zneužít slabosti dárce, zakázané je také citové vydírání a vyvíjení nátlaku,
- fundraiser musí oslovovat pouze ty dárce, kteří jsou pro danou organizaci přijatelní,
- fundraiser vždy přijímá pouze takové dary, jejichž využití je v souladu s posláním organizace a etickým kodexem,
- fundraiser musí jednat takovým způsobem, aby neohrozil dobré jméno organizace a nepoškodil organizace jiné,
- fundraiser musí vždy poděkovat dárci, a to včas, ale i vhodným způsobem,
- fundraiser musí ochraňovat důstojnost, bezpečí i práva osob, pro něž organizace realizuje svou činnost,
- fundraiser se musí neustále vzdělávat ve svém oboru a usilovat o zdokonalování profese.⁷⁵

Co je ve fundraisingu důležité

Aby se mohla organizace fundraisingem zabývat, je podstatné umět požádat o dar. Z provedených průzkumů jasně vyplývá, že neziskovým organizacím by nikdo nepřispěl, pokud by je o to někdo nepožádal. Hlavní zásadou fundraisingu je umět požádat. Fundraiser musí umět „prodat“ kvalitní projekt. Je podstatné ve správnou chvíli vyzvat dárce k činu. Další zásadou je využít osobní přístup. Čím osobnější člověk je, tím více dokáže zapůsobit na druhé. Osobní schůzky mají větší sílu než telefonické hovory. Pokud

⁷⁴ *Fundraising* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://vyuka.spssol.cz/~vyuka/DVPP/11%20Fundraising.pdf>

⁷⁵ *Etický kodex* [online]. 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/eticky-kodex/>

ale nemůže využít fundraiser osobní setkání, tak je lepší použít telefonický hovor než např. osobní dopis či neadresnou zásilku, která osloví obrovskou skupinu osob. Fundraiser se musí umět vžít do pocitů a myšlenek druhých. Za dárcovstvím může stát důvěra, že peníze poputují na opravdu dobrou věc, ale i naděje, že malý dar dokáže někomu pomoci, dobročinnost či různé osobní důvody.⁷⁶

Fundraiser musí přesvědčit druhé o tom, že existuje nějaké potřeba nebo problém, o jehož řešení se organizace snaží. Jde o to, že musí fundraiser prodat dárci myšlenku, že právě on je pro organizaci užitečný a může jí v řešení problému pomoci. Pro lidi je důležitá důvěryhodnost a PR. Chtějí přispět na takové projekty, které už znají. Pro fundraising je kromě důvěryhodnosti podstatné také vybudování dobrých vztahů s veřejností.⁷⁷

Dárci často neví, kolik mají přispět, proto je podstatné umět požádat o konkrétní částku nebo o konkrétní nemateriální dar. Je vhodné umět pracovat se seznamem již přijatých darů či nabízet nákupní seznam dárcům, aby si mohli vybrat z několika položek. Dárce většinou neví, kolik se od něj čeká. Nikdo nechce dát příliš moc, ale také myslí na to, aby to co dá, nebylo málo. Velmi důležitou roli hraje poděkování dárcům. Právě poděkování znamená uznání a ocenění toho, jak je dárce velkorysý. Na poděkování se musí využívat vhodná příležitost, protože se tak zvyšuje pravděpodobnost opakovaného dárcovství.⁷⁸

Hlavním cílem organizace je získat dárce, kteří budou na její projekty přispívat pravidelně. V tomto případě, se vyplatí organizaci, aby investovala do kvalitního fundraisera, který získá dlouhodobé dárce – ať už individuální či firemní. Pokud od někoho organizace přijme finanční prostředky, nese zodpovědnost za to, že byly vynaloženy tak,

⁷⁶ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

⁷⁷ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

⁷⁸ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

jak bylo dárci slíbeno. Každého dárce je třeba informovat o efektivním využití daru, který dárce potěší.⁷⁹

Pro úspěšný fundraising je podstatné mít:

- zapálení pro věc – Je podstatné být přesvědčený o důležitosti projektu, aby se lépe přesvědčovali druzí,
- schopnost požádat o dar – Někdo může mít takovou povahu, že mu je nepříjemné žádat druhé o finanční prostředky. Není pak důležité, jakou formou se o peníze žádá, jestli osobně, dopisem, telefonicky či na veřejné akci. Ve všech uvedených případech je klíčové umět efektivně požádat o to, co fundraiser pro organizaci potřebuje,
- přesvědčivost – Každý se musí umět rozhodnout, jak bude nakládat se svými finančními prostředky. Jelikož se dnes na lidi valí hned několik žádostí o podporu, je podstatné umět přesvědčovat ostatní o tom, že právě podpora pro organizaci, kde fundraiser pracuje, je smysluplnou investicí. Fundraiserovi v žádném případě nesmí chybět komunikační a obchodní dovednosti,
- důvěru – Pokud fundraiser o něco žádá, musí působit důvěryhodně. V případě, že na okolí působí tak, že se omlouvá či váhá, tak od druhých nezíská nic. Podstatné je umět si udržet sebedůvěru i v případě, že bude člověk odmítnut. Fundraiseri velmi často slyší spíše „ne“ než „ano“,
- vytrvalost – Jestliže se člověk hned vzdá, pak nemá šanci uspět. Záporná odpověď se dá vnímat jako výzva proměnit „ne“ v „ano“. Být vytrvalý se v této oblasti určitě vyplácí,
- pravdomluvnost – Fundraiser nesmí potenciálním dárcům lhát. V případě, že chce uspět a umět přesvědčit druhé, musí vždy dokázat popsat skutečnost tak, jak opravdu je. Tím, že začne zveličovat či neříkat pravdu, si vůbec nepomůže,

⁷⁹ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

- sociální dovednosti – Fundraiser musí být trpělivý, důvěryhodný a taktní. Musí umět komunikovat, scházet se s druhými a pracovat s nimi. Kromě toho je podstatné, aby dokázal řešit problémy, speciální nároky dárců a uměl přijímat odmítnutí,
- organizační schopnosti – Fundraiser musí mít organizační schopnosti. Je v častém kontaktu s dárci, vede si evidenci darů, kontaktů, písemné/telefonické komunikace, a proto je nezbytností organizace sebe sama,
- kreativitu – S ohledem na zvyšující se konkurenci je klíčové neustále vyhledávat nové možnosti, metody a způsoby prezentace organizace,
- pohotovost – Nezbytné je umět se chopit každé příležitosti, která se naskytne. Jestliže se organizaci podaří získat významnou zakázku, tak se zvýší její zisk a je to vhodná příležitost k oslovení dárců.⁸⁰

3.5 Řízení a plánování fundraisingu

Aby byl proces fundraisingu ve firmě efektivní, je nezbytné vymezit si cíle, kterých má být v daném čase dosaženo. V tomto případě se dá využívat známá metoda SMART, jež se používá pro vymezení konkrétních cílů. Plánování fundraisingu vyplývá z finančního rozpočtu firmy. Zpravidla se používají roční finanční rozpočty, jež se vytváří vždy každoročně na podzim. Nejlepší je sestavit si nejprve rozpočet nákladů a zjistit, kolik peněžních prostředků bude v následujícím roce potřeba. Z tohoto zjištění pak vychází zdrojový rozpočet, což je plán, z kterých zdrojů a v jaké výši se dají náklady uhradit. Na základě zvolených zdrojů se používají různé metody pro získání těchto zdrojů a oslovení potenciálních donátorů/dárců.⁸¹

⁸⁰ *Fundraising* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

⁸¹ ŠEDIVÝ, M., MELÍKOVÁ, O., *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*, s. 74 - 75

Co vše by mělo být součástí plánu fundraisingu záleží na tom, kdo se v organizaci fundraisingem zabývá. Vliv má také velikost organizace, její doba existence, poslání, předmět činnosti, počet zaměstnanců, dobrovolníků a jejich zkušenosti. Tvorbou fundraisingového plánu by se měl zabývat celý tým, nikoliv pouze jeden člověk.⁸²

Ve firemním i individuálním fundraisingu je nezbytně nutné umět podrobně plánovat metody získávání zdrojů a rozepsat je do jednotlivých činností – kolik příjmů firma plánuje od dárců, a to na základě jednání „face to face“, kolik finančních prostředků získá firma z veřejné sbírky, pomocí DMS, příspěvků na činnost a jaký bude výtěžek z benefičního koncertu.⁸³

Základ fundraisingového plánu

Vždy je podstatné si nejprve uvědomit, proč je potřeba plánovat a mít systém. Aby byla organizace stabilní z hlediska financí a rozvíjela se, je podstatné plánovat. Organizace musí plnit své poslání. Právě to by mělo respektovat stanovy a vycházet ze skutečnosti, tedy z aktuální činnosti neziskové organizace. Poslání musí být srozumitelné nejen pro pracovníky v organizaci, ale zejména pro veřejnost.⁸⁴

⁸² 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

⁸³ ŠEDIVÝ, M., MELÍKOVÁ, O., Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace, s. 74 - 75

⁸⁴ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

Pokud nebude mít organizace jasně dané poslání projektů i činností, není možné včas a kvalitně zpracovat kvalitní roční rozpočet. Právě z ročního rozpočtu fundraiser zjišťuje kolik, na co a kdy je potřeba mít peněžní prostředky.⁸⁵

Od fundraisera se očekává, že bude fundraisingovou strategii řídit. Musí dobře znát poslání organizace, jeho projekty a činnosti. Podstatné je také to, aby věděl, co stojí finanční prostředky a kdy je má organizace k dispozici. Dále také musí umět dárci vyúčtovat využití finanční prostředky, a jaké jsou podmínky ze strany dárců. Fundraiser hledá finanční zdroje, ze kterých peníze získá. Je podstatné mít v organizaci jasně dáno, kdo s kým spolupracuje, za co nese zodpovědnost, jaké jsou jeho pracovní podmínky a odměna za vykonanou práci. Pro udržení si stávajících dárců je klíčové vést si evidenci darů (ať už byly jakékoliv povahy) a udržovat pravidelný kontakt s dárci. Fundraiser musí být dárcům vděčný a dávat jim to najevo. Během roku se zpravidla finanční situace organizace vyvíjí a musí se na ni reagovat.⁸⁶

Jak již bylo uvedeno, roční rozpočet tvoří základ fundraisingového plánu. Rozpočet obsahuje plánované příjmy a výdaje na příští kalendářní rok. Každý rozpočet je vždy nutné aktualizovat dle získaných zdrojů a potřebných nákladů. Výdajovou část rozpočtu tvoří mzdy, pojištění, daně atp. Dále tvoří rozpočet nemateriálové náklady, jsou to položky jako energie, služby, cestovné, školení atp. Na určení výše těchto nákladů se vychází z údajů od ekonomů. Ten zpravidla spolupracuje s ostatními pracovníky, kteří mají na starosti údržbu a provoz organizace. Rozpočet obsahuje nemateriálové náklady. Těmi se rozumí vybavení organizace pomůckami, materiálem atd. Příjmovou část rozpočtu tvoří ekonom společně s fundraiserem. Při určování zdrojů a jejich výše se vychází ze zdrojů, na které

⁸⁵ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

⁸⁶ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

má organizace nárok ze zákona, a také se sem musí zahrnout osvědčené zdroje. Kromě toho sem patří i nově nalezené zdroje. Z nákladové stránky rozpočtu je nutné odhalit, která položka je pokryta dostatečně, a jaká nikoliv.⁸⁷

V dlouhodobém fundraisingovém plánu je i PR oblast, kam patří média, propagace, práce s dobrovolníky, akce, uzávěrky žádostí o dotace/granty/příspěvky, dárcovské kampaně atd. Fundraisingový plán pokrytí nákladů nutných na provoz organizace a mzdy pracovníků vychází z rozpočtu a tradičních zdrojů. V případě investičních projektů je potřeba vycházet z rozpočtu investice a požadují se zvláštní zdroje. Nejčastěji se používá metoda vícezdrojového financování.⁸⁸

Každý kvalitní fundraiser se zabývá zdroji příjmů organizace. Vhodné je sledovat jejich vývoj během posledních 3 – 5 let. Pokud se nemění poměry zdrojů financování, tak se jedná o dlouhodobou finanční stabilitu organizace. Při vyhodnocování vývoje zdrojů je nutné vnímat i mimořádné příjmy jako je např. sbírka n povodně, v tomto případě se totiž jedná o jednorázový nárůst, který může celkovou statistiku zkreslit.⁸⁹

Databáze dárců by měla obsahovat adresu, výši získaného daru, datum získání daru, poděkování, péči o dárce a komunikaci. V případě využívání písemné korespondence je

⁸⁷ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

⁸⁸ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

⁸⁹ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

nutné evidovat si kopie sponzorských dopisů. Musí být zaznamenáno, kdy byl dopis odeslán, komu byl odeslán, a také termíny možného osobního setkání.⁹⁰

Tabulky obsahující žádosti o dotace a grant by měly obsahovat název oslovené organizace, kontaktní osobu (vč. kontaktu na ni), datum pro ukončení předkládání žádostí o dotaci/grant, účel využití (program, projekt), výše požadovaných finančních prostředků, dále také datum a výše přiznaných finančních prostředků, termíny vyúčtování, lhůta pro odevzdání závěrečné zprávy a monitorovacích zpráv.⁹¹

Fundraisingové činnosti jsou mnohdy velmi obtížné, a to proto, že člověk musí vynaložit opravdu obrovské úsilí, aby získal to, co potřebuje. O tom, jaké finanční prostředky získá organizace od dárců, sponzorů, ministerstev, fondů EU, měst a obcí, a také od kraje, nerozhoduje firma, ale vždy oprávněná osoba.⁹²

Důvody pro plánování

Plánování fundraisingu se neobejde bez prostředků a lidských zdrojů, pro uskutečnění stanovených cílů. Plánování je důležité z důvodu posílení důvěry, stability a konkurenceschopnosti organizace. Ve většině případů, když se mění struktura zdrojů, je podstatné vyhledávat stále nové zdroje, protože jsou ty současné ohrožené. Fundraiser si musí umět naplánovat, zda bude využívat státní prostředky, nadační příspěvky, příspěvky od měst a obcí, dary fyzických a právnických osob, dále zdroje z vlastní činnosti

⁹⁰ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

⁹¹ 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

⁹² 02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

či zahraniční zdroje. Je podstatné umět se dobře rozhodnout, jaké zdroje jsou pro organizaci nejdůležitější.⁹³

Podstatná kritéria pro volbu zdrojů:

- dosažitelnost zdrojů,
- přístup ke zdrojům,
- tradičnost,
- způsob plnění.⁹⁴

⁹³ Cesty k účinnému fundraisingu. *Neziskovky* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/cesty_k_ucinnemu_fundraisingutxt12066.pdf

⁹⁴ Cesty k účinnému fundraisingu. *Neziskovky* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/cesty_k_ucinnemu_fundraisingutxt12066.pdf

4 Praktická část

Praktická část práce se zabývá představením vybrané neziskové organizace, rozbořem jejího financování a návrhem nové cesty jejího financování. Vybraná nezisková organizace získává podstatnou část svých příjmů ze státního rozpočtu. Dlouhodobě je však tento zdroj financování nevhodný, protože může dojít k úsporám ze strany státu, a tedy i výpadku tohoto stěžejního příjmu. Pro neziskovou organizaci je vhodnější již nyní hledat nové zdroje příjmů.

4.1 Profil neziskové organizace

Vybranou neziskovou organizací pro zpracování práce je organizace Otevřená OKNA, z. ú., která vznikla v roce 2003 a postupně se rozvíjela postupně za podpory odborníků, rodičů postižených dětí, nadšenců a samozřejmě i dobrovolníků. OKNA z.ú. se zabývá poskytováním služeb a zprostředkováním neziskové činnosti v oblasti chráněného bydlení, chráněných dílen, sociálně-terapeutických dílen, centra pro rodinu a dobrovolnických programů. Možností těchto nabízených programů a služeb se poskytovaným umožňuje pocitu potřebnosti a důstojnosti. V roce 2008 kdy se ještě organizace jmenovala Občanská sdružení Okna přidal člen pan Ivan Jůna. Umožnil se svým plaveckým Klubem Kapři rozšíření o další činnost, a to o výuku plavání. Organizace tedy vznikla registrací dne 9. 6. 2003 zapsáním jako „Občanské sdružení OKNA“ a později dle platného občanského sdružení prošla potřebnou transformací na „Otevřená OKNA, z.ú.“ – zapsaný ústav. Tato úprava proběhla k 1. 1. 2015.

Nezisková organizace sama sebe popisuje jako: *„organizace, která podporuje osoby se zdravotním postižením, rodiny a seniory v aktivním, smysluplném a důstojném*

způsobu života, napomáhá jejich zapojení do běžných společenských aktivit a vytváří nové příležitosti pro seberealizaci a osobní růst.“⁹⁵

K hlavním činnostem organizace se řadí aktivity v následující podobě (vedlejší činností je podnikání v podobě výroby a prodeje dekorativních a dárkových předmětů):

- poskytování sociálních služeb,
- zaměstnávání osob se zdravotním postižením,
- poskytování odborného sociálního, psychologického, psychoterapeutického a speciálně pedagogického poradenství,
- doprovázení a vzdělávání pěstounských rodin,
- realizace činností, vyplývajících z pověření SPOD,
- organizace a realizace dobrovolnických aktivit a programů,
- organizace a realizace benefičních aktivit, volnočasových aktivit, sportovních, vzdělávacích a prožitkových aktivit,
- organizace a realizace sportovních aktivit pro osoby se zdravotním postižením,
- pomoc při rozšiřování možností vzdělávání, sportování, kulturního vyžití a pracovního uplatnění.

V roce 2016 realizovala nezisková organizace desítky různých akcí a provozovala různé dílny, kde docházelo k zaměstnávání postižených osob v rámci projektů chráněné dílny. Prezentace a prodej výrobků pak probíhá v Prodejní galerii Okénko, či na benefičních akcích, prostřednictvím externích odběratelů.

Svoji činnost realizovala na chráněných dílnách a jednalo se zejména o následující dílny:

⁹⁵ Výroční zpráva

- výtvarná dílna – realizuje se dekorace skla, dřeva, textilu a hedvábí, smaltování šperků a lžiček, výroba ručního mýdla, zakázková tvorba cedulí a dekorativních předmětů,
- textilní dílna – úzce spolupracuje s výtvarnou dílnou a produkuje například tašky, polštářky, pouzdra, kapsáře, zástěry,
- knihařská dílna – soustředí se na ruční šití dárkových bločků a diářů, opravy knih, paspartování, adjustaci obrázků ze sociálně-terapeutické dílny, výrobu krabiček na mýdla a svíčky,
- propagační dílna – zde probíhá výroba novoročenek, vizitek, přání, svatebních oznámení, plakátů, letáků a diářů,
- dřevařská a údržbářská dílna – realizuje se výroba výtvarných polotovarů, které jsou určené k dekoraci, výrobě ptačích krmítek.

Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců v roce 2016 činil 22,46 osob. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců v roce 2015 činil 19,37 osob.

Dlouhodobě spolupracující organizace

Nezisková organizace má řadu dlouhodobě spolupracujících partnerů, kteří podporují její činnost. K nejvýznamnějším se řadí Městský úřad Jindřichův Hradec, který poskytuje nejen finanční, ale i materiální podporu (nemovitost, ve které organizace momentálně sídlí). Dále je dlouhodobě spolupracováno s Fakultou managementu VŠE Praha (poskytuje odborné zázemí v oblasti managementu, dobrovolnickou činnost ze strany studentů). Významného charakteru dosáhla i spolupráce se Střední zdravotnickou školou v Jindřichově Hradci, s Úřadem práce v Českých Budějovicích. Klíčovým sponzorem a zadavatelem drobných zakázek pro chráněné dílny je organizace Agroleasing, s. r. o., či organizací Alensa, s. r. o., která je největším odběratelem výrobků z chráněných dílen. Dále organizaci podporují i jednotlivci, prostřednictvím dobrovolnických aktivit, či finančními dary.

4.2 Financování neziskové organizace

Tato dílčí kapitola rozebírá financování neziskové organizace, a to prostřednictvím rozboru výnosů a nákladů neziskové organizace. Na základě tohoto by mělo být možné nalézt nové možnosti financování činnosti organizace, takže bude méně závislá na státním rozpočtu.

Nezisková organizace získává finanční prostředky z těchto zdrojů:

- typ zdroje: finanční zdroje, nefinanční zdroje,
- geografický původ: lokální (z České republiky, zejména z regionu Jindřichův Hradec),
- dle prostředků organizace: interní zdroje na základě vlastní činnosti, externí zdroje od sponzorů a dárců,
- dle vlastnictví zdroje: veřejné zdroje (od státní správy, samosprávy), soukromé (jednotliví dárci, podnikatelský sektor).

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2016

V rámci rozboru financování neziskové organizace je základnou výchozí výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2016. Celkové náklady v daném období (roku 2016) dosahují úrovně 10 405 459,89 Kč. Největší podíl nákladů je tvořen osobními náklady (tj. 6 933 403 Kč) a spotřebovanými nákupy a nakupovanými službami (tj. 3 244 666,70 Kč). Celkové výnosy dosahují ve sledovaném období částky 10 379 570,31 Kč. Největší podíl výnosů tvoří přijaté provozní dotace (tj. 6 422 025,23 Kč), dále potom tržby za vlastní výkony a za zboží (tj. 3 051 089 Kč). Tento výsledek znamenal, že byla generována účetní ztráta jako výsledek hospodaření před zdaněním, a to ve výši -25 889,58 Kč. Nákladům a zejména výnosům se detailnějším způsobem věnuje další část textu.

Struktura nákladů je uvedena v tabulce č. 1. Tabulka obsahuje nejen absolutní, ale i relativní hodnoty, které se daných nákladových skupin dotýkají. Spotřebované a nakupované služby se na výši celkových nákladů podílejí z 31,18 %. Nejpodstatnějšími jsou v tomto ohledu položky nákladů v podobě spotřeby materiálu, energií a ostatních

neskladovaných dodávek, či ostatních služeb (v částce 1 628 952,09 Kč, resp. 1 253 875,11 Kč). Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace byla ve sledovaném roce na záporné úrovni, protože došlo ke změně stavu zásob vlastní činnosti ve výši – 27 928,00 Kč. Kalkulace potvrzuje, že nejvýznamnější dopady na hospodaření organizace mají osobní náklady, které dosahují podílu 66,63 % na celkových nákladech organizace. Do této kategorie se řadí mzdové náklady (tj. 5 366 779,00 Kč), dále potom zákonné sociální pojištění (tj. 1 515 693,00 Kč), ostatní sociální pojištění (tj. 17 988,00 Kč), zákonné sociální náklady byly ve výši 32 943,00 Kč. Z tohoto vyplývá, že nejpodstatnější položkou ze všech nákladů jsou mzdové náklady organizace. Položka poplatků činila pouze 0,06 % z celkového podílu nákladů. U ostatních nákladů byla evidována částka 61 604,11 Kč, což bylo 0,59 % z celkových nákladů. Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek se na výši celkových nákladů podílela z 1,78 %, což byla částka ve výši 185 424,08 Kč. Poskytnuté příspěvky byly na úrovni 2 500 Kč, tedy z celkových nákladů. Daň z příjmu nebyla hrazena, protože účetní výsledek hospodaření organizace skončil ve ztrátě a daňové operace byly negativní vzhledem k základu daně.

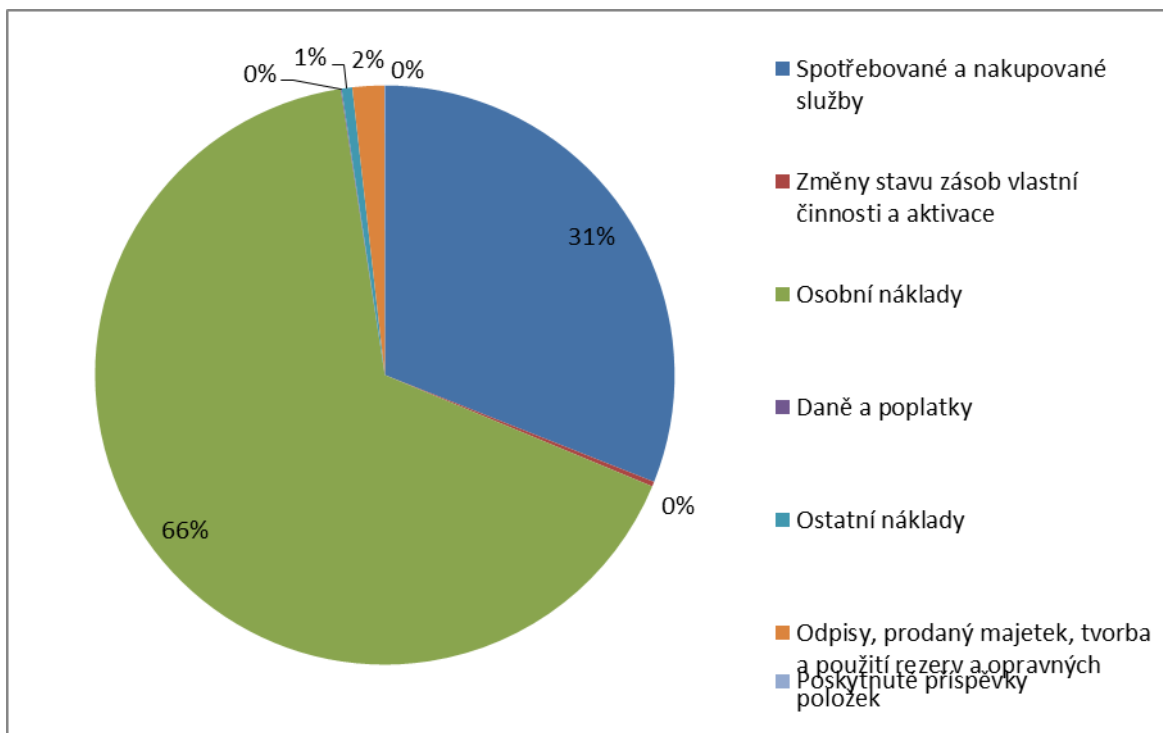
Tabulka 1 Otevřená OKNA, z.ú. náklady v roce 2016 podle výkazu zisku a ztráty

Náklady v roce 2016 podle výkazu zisku a ztráty	Absolutní hodnota	Podíl
Náklady celkem	10 405 459,89 Kč	100,00%
Spotřebované a nakupované služby	3 244 666,70 Kč	31,18%
Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	-27 928,00 Kč	-0,27%
Osobní náklady	6 933 403,00 Kč	66,63%
Daně a poplatky	5 790,00 Kč	0,06%
Ostatní náklady	61 604,11 Kč	0,59%
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	185 424,08 Kč	1,78%
Poskytnuté příspěvky	2 500,00 Kč	0,02%
Daň z příjmů	0,00 Kč	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Strukturu těchto nákladů zpřehledňuje níže popsany graf. č. 1

Graf 1 Otevřená OKNA, z. ú., Náklady v roce 2016 podle výkazu zisků a ztráty



Zdroj:vlastní zpracování

Podrobnějším způsobem jsou vyhodnocené výnosy organizace, kdy následující tabulka č. 2 informuje jak o jejich absolutních hodnotách, tak i relativních podílech. Největší podíl výnosů (tj. 61,87 %) byl generován v rámci provozních dotací (kdy jejich absolutní hodnota činila 6 422 025,23 Kč a byla výhradně generována z kategorie provozní dotace, tj. 100 %). Dále byla významná výnosová položka v podobě tržeb za vlastní výkony a zboží, která generovala výnosy ve výši 3 051 089,00 Kč, což bylo 29,40 % z celkové hodnoty výnosů v roce 2016. Přijaté příspěvky byly tvořené přijatými příspěvky (tj. dary), a to ve výši 584 953,00 Kč, což bylo 5,64 % z celkové výše nákladů. U ostatních výnosů byl zaznamenán podíl na celkových nákladech ve výši 3,10 %, tj. 321 503,80 Kč. Tato částka byla z většiny tvořena jiným ostatními výnosy, a to z 68,98 % (tj. 221 770,42 Kč). Zúčtování fondů se na této částce podílelo z 30,97 % (tj. 99 580,00 Kč). Úroveň výnosových úroků dosáhla 0,05 %, což bylo 152,66 Kč.

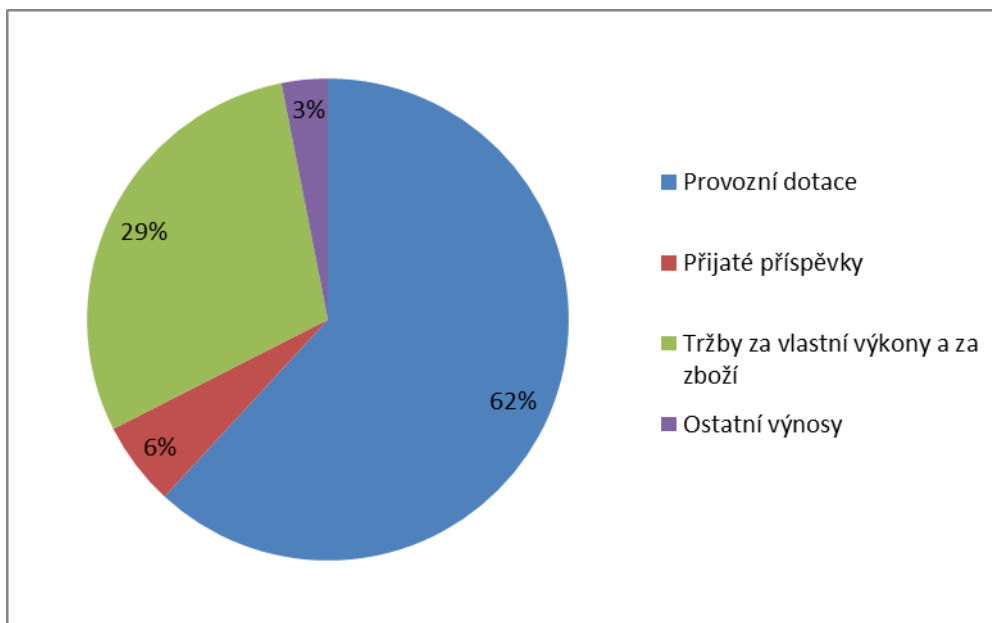
Tabulka 2 Otevřená OKNA, z.ú., Výnosy v roce 2016 podle výkazu zisku a ztráty

Výnosy v roce 2016 podle výkazu zisku a ztráty	Absolutní hodnota	Podíl
Výnosy	10 379 570,31 Kč	100,00%
Provozní dotace	6 422 025,23 Kč	61,87%
Provozní dotace	6 422 025,23 Kč	100,00%
Přijaté příspěvky	584 953,00 Kč	5,64%
Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0,00 Kč	0,00%
Přijaté příspěvky (dary)	584 953,00 Kč	100,00%
Přijaté členské příspěvky	0,00 Kč	0,00%
Tržby za vlastní výkony a za zboží	3 051 089,00 Kč	29,40%
Ostatní výnosy	321 503,08 Kč	3,10%
Smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0,00 Kč	0,00%
Platby za odepsané pohledávky	0,00 Kč	0,00%
Výnosové úroky	152,66 Kč	0,05%
Kurzové zisky	0,00 Kč	0,00%
Zúčtování fondů	99 580,00 Kč	30,97%
Jiné ostatní výnosy	221 770,42 Kč	68,98%
Tržby z prodeje majetku	0,00 Kč	0,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,00 Kč	0,00%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,00 Kč	0,00%
Tržby z prodeje materiálů	0,00 Kč	0,00%
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,00 Kč	0,00%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00 Kč	0,00%
Výnosy celkem	10 379 570,31 Kč	100,00%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-25 889,58 Kč	
Výsledek hospodaření po zdanění	-25 889,58 Kč	

Zdroj:vlastní zpracování

Organizace tedy získává výnosy zejména z provozních dotací a vlastní prodejní činností. Tento poznatek je níže graficky znázorněn v grafu č. 2

Graf 2 Otevřená OKNA, z. ú., Výnosy organizace v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace tedy získává výnosy zejména z provozních dotací a vlastní prodejní činnosti. Výpadky ve výnosech jsou simulované v následující části textu, a to formou analýzy citlivosti.

Samofinancování v neziskové organizaci

Prostřednictvím samofinancování se organizaci daří získávat 29,40 % svých výnosů. Zejména jde o prodej vlastních výrobků, které jsou vytvářeny v chráněných dílnách. Pokud platí tvrzení, že čím méně je organizace nezávislá na cizích zdrojích, tím větší má volnost v oblasti rozhodování (například i o finančních rozhodnutích), tak lze současnou situaci považovat za nepříznivou. Většinu finančních zdrojů musí organizace získat v rámci příspěvků a dotací, takže existuje vysoká závislost na tom, jestli se podaří získat dotace, a také jestli vůbec dojde k získání darů. Výhody samofinancování (zmíněné v teoretické části práce) v tomto případě nejsou přímo generované. To znamená, že nedochází k posilování sebevědomí pracovníků, ovlivnění donátorů (nemohou pozitivně vnímat, že nezisková organizace dokáže získávat nadpoloviční výši výnosů), k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Tato argumentace opět hovoří ve prospěch toho, aby nezisková organizace hledala další zdroje příjmů v oblasti samofinancování.

Na druhou stranu lze velmi pozitivně hodnotit absolutní hodnotu výnosů, které organizace získává prostřednictvím samofinancování. Jedná se o částku převyšující 3 mil. Kč.

4.2.1 Vlivy působící na výsledek hospodaření

Analýza citlivosti se zabývá tím, jak se může měnit výsledek hospodaření organizace. Nepříznivě ovlivní hospodářský výsledek navýšení nákladů v položce nákladů mzdových, protože tato položka má nejvyšší procentuální zastoupení. Další možnost, která ovlivní hospodaření neziskové organizace je nenaplnění výnosové části rozpočtu. Výnosovou část rozpočtu může ovlivnit pokles provozních dotací nebo nižší tržby z prodeje vlastních produktů.

Analýza citlivosti bude aplikována v následujících čtyřech modelových situacích. První modelová situace – pokles provozních dotací o 15 %, druhá pokles tržeb o 15 %, třetí růst osobních nákladů o 15 % poslední modelovou situací je růst nákladů na spotřebované služby o 15 %.

Pokles provozních dotací o 15 %

V rámci prvního modelu je zkoumán dopad poklesu provozních dotací o 15 %, a to na výsledek hospodaření a celkovou částku výnosů. Organizace získává prostřednictvím dotací hlavní část svých výnosů, tedy je nutné sledovat, jak může snížení tohoto výnosu dopadnout na výsledek hospodaření organizace. V tomto scénáři jsou provozní dotace na úrovni 5 458 721,45 Kč. To znamená nižší o 963 303,78 Kč. Výsledek hospodaření se tímto snížením dostává ještě do hlubší ztráty, a to na úroveň – 989 193,36 Kč. To znamená, že se jedná o částku, která již může velmi výrazně ohrozit finanční stabilitu neziskové organizace. Přitom je tento scénář vývoje reálný. Kdykoliv může dojít k omezení dotací pro neziskovou organizaci. To naznačuje, že je nutné hledat další způsoby získávání příjmů (i mimo dotace).

Tabulka 3 Otevřená OKNA, z.ú., Pokles provozních dotací o 15%

Náklady celkem	10 405 459,89 Kč
Spotřebované a nakupované služby	3 244 666,70 Kč
Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	-27 928,00 Kč
Osobní náklady	6 933 403,00 Kč
Daně a poplatky	5 790,00 Kč
Ostatní náklady	61 604,11 Kč
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	185 424,08 Kč
Poskytnuté příspěvky	2 500,00 Kč
Daň z příjmů	0,00 Kč
Výnosy celkem	9 416 266,53 Kč
Provozní dotace	5 458 721,45 Kč
Přijaté příspěvky	584 953,00 Kč
Tržby za vlastní výkony a za zboží	3 051 089,00 Kč
Ostatní výnosy	321 503,08 Kč
Tržby z prodeje majetku	0,00 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	-989 193,36 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pokles tržeb za vlastní výrobky o 15 %

Dále se pozornost věnuje analýze citlivosti při poklesu objemu tržeb za vlastní výrobky, a to o 15 %. V tomto případě tržby za vlastní výkony a za zboží tvoří částku 2 593 425,65 Kč. To znamená, že došlo k jejich poklesu o 457 663,35 Kč. Na výsledku hospodaření před zdaněním se tento vývoj projeví prohloubením ztráty (oproti reálné ztrátě) na úroveň – 483 552,93 Kč. Vliv poklesu tržeb na výsledek hospodaření je v tomto případě samozřejmě opět negativní, ale v tomto případě není absolutní hodnota ztráty taková jako v případě, kdy dojde ke snížení objemu provozních dotací.

Tabulka 4 Otevřená OKNA, z.ú., 2016, Pokles tržeb za vlastní výroby o 15%

Náklady celkem	10 405 459,89 Kč
Spotřebované a nakupované služby	3 244 666,70 Kč
Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	-27 928,00 Kč
Osobní náklady	6 933 403,00 Kč
Daně a poplatky	5 790,00 Kč
Ostatní náklady	61 604,11 Kč
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	185 424,08 Kč
Poskytnuté příspěvky	2 500,00 Kč
Daň z příjmů	0,00 Kč
Výnosy celkem	9 921 906,96 Kč
Provozní dotace	6 422 025,23 Kč
Přijaté příspěvky	584 953,00 Kč
Tržby za vlastní výkony a za zboží	2 593 425,65 Kč
Ostatní výnosy	321 503,08 Kč
Tržby z prodeje majetku	0,00 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	-483 552,93 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Růst osobních nákladů o 15 %

Dále se lze zabývat vývojem mzdových nákladů, a to opět v nejpodstatnějších nákladových skupinách. V tomto scénáři se modeluje v rámci analýzy citlivosti růst osobních nákladů o 15 %, tj. zejména náklady na mzdy a pojištění vyplývající ze mzdových odvodů. V tomto případě vzroste úroveň osobních nákladů na 7 973 413,45 Kč, tj. o 1 040 010,45 Kč. Tento vývoj se projeví velmi negativně na výsledku hospodaření před zdaněním, protože klesne na úroveň ztráty – 1 065 900,03 Kč.

Tabulka 5 Otevřená OKNA, z.ú., 2016 Růst osobních nákladů o 15%

Náklady celkem	11 445 470,34 Kč
Spotřebované a nakupované služby	3 244 666,70 Kč
Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	-27 928,00 Kč
Osobní náklady	7 973 413,45 Kč
Daně a poplatky	5 790,00 Kč
Ostatní náklady	61 604,11 Kč
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	185 424,08 Kč
Poskytnuté příspěvky	2 500,00 Kč
Daň z příjmů	0,00 Kč
Výnosy celkem	10 379 570,31 Kč
Provozní dotace	6 422 025,23 Kč
Přijaté příspěvky	584 953,00 Kč
Tržby za vlastní výkony a za zboží	3 051 089,00 Kč
Ostatní výnosy	321 503,08 Kč
Tržby z prodeje majetku	0,00 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 065 900,03 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Růst osobních nákladů do budoucnosti nelze vyloučit (vzhledem k činnosti a portfoliu aktivit organizace). Mzdy pravidelně rostou v posledních letech i v důsledku po úředních rozhodnutích – navýšení zaručených mezd. Z tohoto důvodu je nutné hledat další zdroje výnosů, které mohou pokrýt budoucí potřebu pracovní síly, aby nedošlo k ohrožení finanční stability organizace. Zároveň musíme počítat s procentuálním navyšováním platů současných zaměstnanců, kteří jsou zařazeni dle svého vzdělání a praxe do mzdových tarifů. Mzdové tarify jsou průběžně valorizovány.

Růst nákladů na spotřebované služby o 15 %

V rámci posledního modelu je zkoumán dopad růstu nákladů na spotřebované služby o 15 %. Náklady na spotřebované a nakupované služby v tomto případě vzrostou na 3 731 366,71 Kč, tj. o 486 700,01 Kč. Na hospodářský výsledek bude mít tento stav opět negativní dopad, kdy dojde ke ztrátě ve výši - 512 589,58 Kč.

Tabulka 6 Otevřená OKNA, z.ú., 2016 Růst nákladů na spotřebované služby o 15%

Náklady celkem	10 892 159,90 Kč
Spotřebované a nakupované služby	3 731 366,71 Kč
Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	-27 928,00 Kč
Osobní náklady	6 933 403,00 Kč
Daně a poplatky	5 790,00 Kč
Ostatní náklady	61 604,11 Kč
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	185 424,08 Kč
Poskytnuté příspěvky	2 500,00 Kč
Daň z příjmů	0,00 Kč
Výnosy celkem	10 379 570,31 Kč
Provozní dotace	6 422 025,23 Kč
Přijaté příspěvky	584 953,00 Kč
Tržby za vlastní výkony a za zboží	3 051 089,00 Kč
Ostatní výnosy	321 503,08 Kč
Tržby z prodeje majetku	0,00 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	-512 589,59 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza citlivosti potvrdila závislost organizace na provozních dotacích. Pro zajištění stability v budoucnosti se jako vhodné jeví hledání dalších příjmů. Tímto se zabývá následující kapitola.

4.3 Návrhy a doporučení ke zlepšení financování organizace

Organizace je závislá na mnoha proměnných, které byly zpracovány v modelových situacích přechozí části diplomové práce, a proto se jí navrhuje, aby své provozní náklady z části pokryla alternativním způsobem sebefinancování, a to v podobě fundraisingu.

Fundraising je systematická činnost, kterou mohou Otevřená OKNA z.ú., získávat další finanční či nefinanční zdroje pro svoji činnost, a to lze zařadit do oblasti samofinancování. Nezisková organizace tímto fundraisingem může posilovat svoji vlastní nezávislost a rozšiřovat svoji činnost.

Teoretická část práce nabízí několik základních podmínek pro zajištění toho, že bude mít fundraising přijatelné výsledky. Hovoří se o nutnosti jasného právního uspořádání neziskové organizace, přesné definici cílů a poslání, ale také o podpoře různých zdrojů, zejména místních. V rámci praktické části byla zhodnocena přítomnost těchto podmínek ve zkoumané organizaci.

Jaké jsou základní důvody pro tvorbu plánu fundraisingu u zkoumané organizace? Plánování vede k posílení důvěry, stability a konkurenceschopnosti neziskové organizace. Pro neziskové organizace se stává plánování nutností, protože vymezuje hlavní oblasti zájmu v rámci fundraisingové činnosti.

To znamená, že lze nyní přikročit k návrhu fundraisingové strategie. Předcházející kapitola hovoří o možných změnách výše nákladů. Z toho vyplývá, že organizace potřebuje rozšířit zdroje financování od externích dárců, aby mohla dále rozšiřovat svoji činnost. Rozšíření a rozvoj činnosti lze považovat za základní strategický cíl, od kterého je odvozena i navrhovaná strategie fundraisingu. Základem strategie se musí stát navázání dlouhodobých partnerství s podnikatelskými subjekty. Zatímco v rámci krátkodobých partnerství lze využívat darů od individuálních dárců.

Plán fundraisingu pro rok 2019

Efektivní realizace fundraisingu je spjata s nutností existence strategického plánu, který integruje strategii neziskové organizace s touto činností. Strategii je vhodné

rozpracovat na dílčí (taktické a operativní) plány, aby mohlo dojít k realizaci na případné změny v externím a interním prostředí organizace.

Druhy fundraisingu

V rámci realizace fundraisingu se nabízí možnost využití několika různých způsobů fundraisingu. Jedná se o fundraising individuální, firemní, fundraising od státních donátorů, nadací, či Evropské unie. Pro účely navrhovaného plánu fundraisingu se doporučuje využití individuálního a firemního fundraisingu.

Individuální dárci mají v případě návrhu podobu jednotlivců, kteří vykazují ochotu k darování finančních či nefinančních příspěvků zkoumané neziskové organizaci. Pro naplnění cílů fundraisingu je v rámci individuálního fundraisingu důležité zajistit, aby dárci chápal činnost neziskové organizace ve smyslu: *„to, co organizace dělá, dělá správně a plní své poslání.“* K tomuto bude samozřejmě nutné realizovat různé aktivity, o kterých pojednává další část práce.

Jako další se nabízí možnost využití firemního dárcovství. Organizace již spolupracuje s různými organizacemi, od kterých získává finanční či nefinanční podporu. Od neziskové organizace se v tomto očekává férové a profesionální chování, což nezisková organizace v podstatě splňuje (nebyl zaznamenán žádný problém v tomto smyslu).

Cíl fundraisingu

Cílem fundraisingu je:

- vybrat prostřednictvím přijatých příspěvků (darů) v roce 2019 celkem 1 615 000 Kč, aby byla podpořena finanční udržitelnost neziskové organizace.

Jako další cíle (sekundárního charakteru) lze uvést:

- získat finanční příspěvek minimálně od 1 000 individuálních dárců,

- získat minimálně 5 tzv. zlatých partnerů v průběhu roku 2019,
- získat minimálně 10 tzv. stříbrných partnerů v průběhu roku 2019,
- získat minimálně 25 tzv. bronzových partnerů v průběhu roku 2019,
- získat minimálně 30 tzv. klasických partnerů v průběhu roku 2019.

Partnerský program je blíže specifikován v následující kapitole na straně 63.

Cílová skupina

Neziskové organizaci lze doporučit, aby cílila na dvě různé cílové skupiny, a to individuální dárce (tj. fyzické osoby) a dárce z podnikatelského sektoru (tj. podnikatelské subjekty). Mezi těmito cílovými skupinami lze ještě rozlišit stávající a současné dárce.

Volba zdrojů fundraisingu

Při konkrétní volbě zdrojů, které se bude fundraising snažit získat, je nutné provést jejich posouzení z hlediska několika kritérií. Jedná se o dosažitelnost zdrojů, přístup ke zdrojům, tradičnost, způsob plnění a využití zdrojů. Z těchto kritérií je patrné, že nejvhodnější strategií bude získávat většinu zdrojů od organizací z podnikatelského sektoru, které se i nyní výrazně podílejí na hodnotě přijatých příspěvků (darů).

Nástroje fundraisingu

K realizaci fundraisingové strategie bude využito nástrojů v podobě PPC reklamy, webových stránek, telefonické a osobní komunikace. PPC reklama bude realizována prostřednictvím projektu Google AdGrants, kdy organizace Google nabízí neziskovým organizacím možnost inzerovat na internetu zdarma (do určité výše). To znamená, že nezisková organizace hradí pouze náklady na externí PPC specialistu, který naplánuje a realizuje kampaň.

Dále dojde k modernizaci webových stránek organizací, aby zde měl uživatel možnost darovat příspěvek tzv. online, tedy s možností okamžité platby. Toto bude

propojeno s PPC reklamou, která bude právě inzerovat možnost rychlého příspěvku na činnost neziskové organizace (tj. například ve výši 150 Kč).

Telefonická komunikace a osobní komunikace pak bude probíhat v rámci oslovení podnikatelských subjektů a je blíže přiblížena v další části práce.

Argumentace a práce s daty v rámci fundraisingu

Dárci (stávající i potenciální) od fundraisera očekávají, že dostanu relevantní a reálná data, argumenty, takže je nutné připravit v rámci strategie i způsob argumentace a práce s daty. V rámci argumentace lze pracovat s těmito tématy:

- reflexe fenoménu společenské odpovědnosti,
- reflexe možnosti zlepšení image a dobrého jména organizace,
- reflexe prospěšnosti a efektivity neziskové organizace,
- reflexe samofinancování.

Reflexe fenoménu společenské odpovědnosti upozorní organizace na to, že se rozvíjí poptávka zákazníků po nákupech od organizací, které se chovají v souladu se společenskou odpovědností, a dárcovství může být v tomto smyslu vnímáno velmi pozitivně.

Reflexe možnosti zlepšení image a dobrého jména organizace znamená, že dojde ke zdůraznění dopadů dárcovství na image organizace.

Reflexe prospěšnosti a efektivity neziskové organizace se vztahuje k tomu, že neziskové organizace kultivuje sociální prostředí v místě působení a k tomu může přispět i dárci, a to právě prostřednictvím daru.

Reflexe prospěšnosti a efektivity neziskové organizace se vztahuje k tomu, že nezisková organizace kultivuje sociální prostředí v místě působení a k tomuto může přispět i dárci, a to právě prostřednictvím daru.

Reflexe samofinancování znamená, že dojde ke zmínce o tom, že část příjmů získává organizace vlastní činností, tedy je částečně efektivní a nečeká pouze na podporu od externích subjektů.

Personální zajištění fundraisingu

Pro realizaci fundraisingu dojde k najmutí specializovaného pracovníka, který bude výhradně zajišťovat fundraisingovou činnost. Tento pracovník bude obstarávat veškeré procesy, které souvisí s fundraisingem. Jeho přímou nadřízenou bude ředitelka neziskové organizace. Pozici lze obsadit i z interních zdrojů, což se přímo doporučuje, protože je vhodné, aby pracovník měl již dostatečné povědomí o činnosti organizace a dokázal efektivně prezentovat její činnost potenciálním obchodním partnerům. Tomuto pracovníku bude vyplácena měsíční odměna (mzda) ve výši 22 000 Kč, a to z vlastních zdrojů neziskové organizace.

V teoretické části práce se nachází přehled základních vlastností a dovedností, kterými musí fundraiser disponovat. Neziskové organizaci se doporučuje, aby její pracovník fundraisingu daná kritéria splňoval. Jedná se o cílevědomost, otevřenost, schopnost prezentace, schopnost přesvědčování, komunikace, tvůrčího myšlení a bezproblémového navazování nových kontaktů.

V rámci tvorby strategie fundraisingu je dále nutné vymezit základní úkoly fundraisingového pracovníka. I v tomto případě se lze inspirovat při vymezení pro konkrétní a praktické potřeby zkoumané neziskové organizace. K základním úkolům fundraisera bude patřit: oslovení dárců, udržování dobrého jména neziskové organizace, ochrana bezpečnosti a důstojnosti organizace, vyřizování legislativních souvislostí dárcovství, otevřená a pravdivá komunikace s dárci či zájemci o spolupráci.

Důležitou podmínkou efektivity činnosti fundraisera je i jeho vzdělání a rozvoj, protože musí neustále dbát o zdokonalování svých schopností. Vzhledem k jeho mzdě a velikosti organizace nelze očekávat, že půjde o prvotřídního specialistu, ale o pracovníka, který se bude muset neustále zdokonalovat.

Kontaktování dárců

Kontaktování dárců spočívá ve strategii komunikace, kdy bude nejprve potenciální dárci osloven elektronickou poštou, až následně telefonickým kontaktem. Po představení neziskové organizace dojde k výzvě k osobnímu setkání.

Příprava na osobní jednání s dárcem

Osobní jednání je klíčové z hlediska možnosti navázání spolupráce. Zájem potenciálního dárci o osobní setkání pak navíc svědčí o tom, že existuje určitý zájem o spolupráci, a tedy je zde velká pravděpodobnost, že nakonec dojde k dohodě o dárcovství. Na druhou stranu nekvalitně provedené jednání může celý transfér poškodit a narušit.

Osobní setkání lze dokonce považovat za nejefektivnější metodu fundarisingu. V rámci osobního jednání je samozřejmě nutné, aby se pracovník fundarisingu vyvaroval základních chyb. Pracovník fundraisingu musí být schopen chyby eliminovat. To znamená, že se musí chovat přátelsky, nevyvíjet psychický tlak na dárci, být dostatečně připraven na jednání, mít srozumitelný projev, nepůsobit dojmem, že se snaží pouze o získání finančních prostředků.

Ke správné realizaci osobního jednání však musí fundraiser disponovat řadou vlastností a dovedností, které mají podobu znalosti základů úspěšného obchodního jednání, asertivního chování, řečnické obratnosti.

V teoretické části práce se objevují i další metody fundraisingu, mezi které patří poštovní/emailová kampaň. S jejich zařazením se do navrhované strategie fundraisingu nepočítá. Poštovní či emailová kampaň pravděpodobně nedosáhne žádoucí efektivity a spíše bude znamenat plýtvání finančními prostředky.

Reakce na problémy fundraisingu

Fundraising se po celém světě setkává s řadou různých problémů. Příprava strategie by měla reagovat i na jejich podobu a pomoci neziskové organizace připravit se na jejich potenciální vznik. V teoretické části se hovoří o problémech v podobě rozvoje, zvyšující se

potřeby, konkurence, problémů s vyděláváním peněz. V rámci rozvoje jde o to, že se k fundraisingu využívá nových metod a forem. Navržená strategie na toto reaguje tím, že využívá internetu a jeho potenciálu pro získání nových dárců, což lze považovat za využití právě nových metod. Zvyšující se potřeby se projevují tím, že se zvyšuje potřeba finančních prostředků, protože musí neustále docházet ke zkvalitňování činnosti organizace. Fundraisingové aktivity budou ovlivněny i tím, že existuje konkurenční prostředí mezi neziskovými organizacemi, a tedy jednoho potenciálního dárce může oslovit několik různých neziskových organizací. To pak povede k tomu, že se nepodaří sehnat potřebné finanční zdroje. Pracovník fundraisingu musí reagovat tím, že přesvědčí dárce o tom, že je nezisková organizace efektivní a prospěšná svému okolí. Dále se objevují problémy s vyděláváním finančních prostředků. Nezisková organizace si musí určit, jestli je jejím primárním zájmem vydělávání finančních prostředků, či nikoliv. Podoba cíle fundraisingu naznačuje, že má nezisková organizace zájem o generování finančních prostředků, tedy zisk. Tento pak samozřejmě využije pro svoji další činnost.

Komunikační kampaň

Fundraising musí přesvědčit okolí o správnosti poslání neziskové organizace. Prostřednictvím poslání lze komunikovat, že budou získané prostředky efektivně a smysluplně využity tam, kde je to potřeba.

Pro potenciální či stávající dárce je důležitá vhodně využitá public relations, která podpoří důvěryhodnost organizace, prokáže, že byl (či bude) dar využit vhodně a užitečně.

Každý dárce většinou požaduje informace o tom, jak byl jejich dar využit. Jako základní se potom jeví poděkování dárcům, které znamená uznání a ocenění toho, jak byl dárce velkorysý.

Zásady fundraisingu

Teoretická část práce představuje klíčové zásady, které musí fundraiser respektovat, aby byl úspěšný v rámci svojí činnosti. K hlavním zásadám fundraisingu patří, že například při získávání zdrojů nejde pouze o dané zdroje, ale zejména o plnění poslání neziskové

organizace. Zkoumaná nezisková organizace svoje poslání transparentně prezentuje, takže je dostupné i pro fundraisera, či potenciální a současné dárce. Dále je nutné neustále vzdělávat a informovat potenciální a stávající dárce o poslání neziskové organizace. To bude zajištěno komunikační kampaní. K další zásadě se řadí nutnost dodržení etických principů, které souvisí s otevřenou a transparentní komunikací s dárce a využitím prostředků na předem daný účel. Podstatnou zásadou je také aktivní přístup k fundraisingu, tedy schopnost požádat o dar, a to relevantního dárce, který bude mít zájem o darování.

Řízení fundraisingu

Řízením strategie fundraisingu bude pověřen pracovník na pozici fundraiser. Jeho klíčovým úkolem bude hledání finančních a nefinančních prostředků pro pokrytí činnosti organizace. V rámci informační podpory bude využívána databáze a evidence dárců, která bude vedena v interním informačním systému organizace. Tato by měla zefektivnit procesy řízení fundraisingu, včetně plánování fundraisingu. Tato databáze a evidence bude poskytovat následující informace:

- kontaktní informace na dárce a konkrétní kontaktní osobu,
- informace o finančních možnostech dárce (z výroční zprávy),
- historie kontaktů,
- dosavadní statistika spolupráce a účel použití daru,
- další poznámky ke spolupráci.

4.3.1 Partnerský program

V rámci fundraisingové strategie se lze zabývat i myšlenkou vytvoření speciálního partnerského programu, který nabídne různá zvýhodnění partnerům, a to podle úrovně jejich spolupráce.

Zlatý partner – zveřejnění na webových stránkách neziskové organizace, informace o partnerovi v rámci balení všech výrobků, které se prodávají v neziskové organizaci, využití jména partnera v rámci PPC kampaně, možnost propagace partnera na všech akcích, které nezisková organizace pořádá, zmínka o partnerech ve všech mediálních

výstupech neziskové organizace, možnost výroby propagačních předmětů v rámci chráněných dílen za zvýhodněných podmínek. Do této kategorie budou zařazené partnerské organizace, které darují příspěvek přesahující 100 00 Kč za rok.

Stříbrný partner - zveřejnění na webových stránkách neziskové organizace, informace o partnerovi v rámci balení všech výrobků, které se prodávají v neziskové organizaci, využití jména partnera v rámci PPC kampaně. Do této kategorie budou zařazené partnerské organizace, které darují příspěvek přesahující 50 000 Kč za rok.

Bronzový partner - zveřejnění na webových stránkách neziskové organizace, zmínka o organizaci na všech akcích, které nezisková organizace pořádá. Do této kategorie budou zařazené partnerské organizace, které darují příspěvek přesahující 15 000 Kč za rok.

Partner – zveřejnění na webových stránkách neziskové organizace. Do této kategorie budou zařazené partnerské organizace, které darují příspěvek nižší než 15 000 Kč za rok.

Náklady fundraisingu

V rámci plánování strategie fundraisingu je samozřejmě nutné zvažovat i nákladovou stránku, kterou bude vykazovat její realizace. K nákladům se v tomto případě řadí odměna pro fundraisera, náklady na vzdělávání fundraisera, náklady na zřízení webových stránek, náklady na spolupráci s PPC specialistou.

Mzda pro fundraisera bude na úrovni 29 480 Kč měsíčně (včetně odvodů zaměstnavatele). Celkově za rok půjde o částku na úrovni 353 760 Kč. Na vzdělávání fundraisera je přidělen rozpočet ve výši 48 000 Kč. Nákup technického vybavení pro potřeby fundraisera bude na úrovni 32 000 Kč (půjde o notebook, telefon, kancelářské vybavení) Podle cenové nabídky dodavatele vyjde pořízení webových stránek na 55 000 Kč. PPC specialista poskytne služby za 45 000 Kč. To znamená, že roční náklady na výkon fundraisingové strategie budou na úrovni 533 760 Kč.

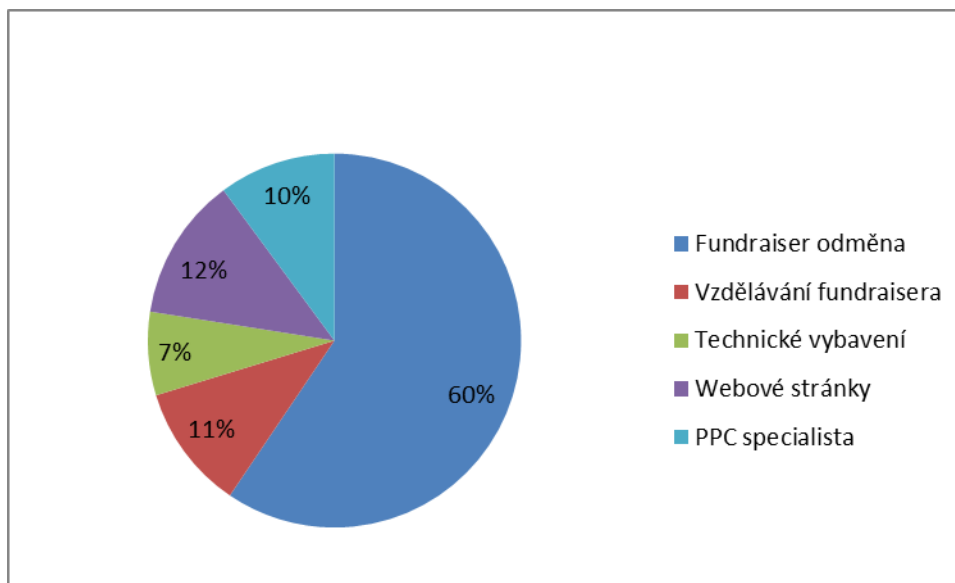
Tabulka 7 Náklady na fundraising

Náklady	
Fundraiser odměna	353 760 Kč
Vzdělávání fundraisera	48 000 Kč
Technické vybavení	32 000 Kč
Webové stránky	55 000 Kč
PPC specialista	45 000 Kč
Celkem	533 760 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na fundraising, resp. jejich struktura, je graficky znázorněna na následujícím obrázku. Odměna pro fundraisera činí 60 % z celkové výše nákladů. Náklady na jeho vzdělávání jsou na úrovni 11 % a náklady na zřízení webových stránek jsou na úrovni 12 % z celkového podílu nákladů. Zbývajících 10 % tvoří náklady na služby PPC specialisty.

Graf 3 Náklady na fundraising



Zdroj: vlastní zpracování

Výnosy a efektivita fundraisingu

Podobně jako náklady, lze kalkulovat potenciální výnosy z fundraisingu. To znamená, že lze kalkulovat výnosy pro případ, kdy se podaří splnit stanovené cíle (či je překročit). V následující tabulce se nachází kalkulace. Pokud bude získáno 5 zlatých partnerů, kdy každý daruje minimálně 100 000 Kč, tak bude generován výnos ve výši 500 000 Kč. U stříbrných partnerů se jedná o částku 500 000 Kč, kdyby se podařilo splnit cíl a získat 10 partnerů do této kategorie. U bronzových partnerů se jedná o částku 375 000 Kč (s počtem 25 partnerů). U klasických partnerů se pak v rámci kalkulace počítá s částkou 90 000 Kč (při počtu 30 partnerů a průměrném daru 3 000 Kč). Při počtu 1 000 individuálních dárců a daru v hodnotě 150 Kč, by mělo dojít ke generování výnosu ve výši 150 000 Kč. To znamená, že celkově získá nezisková organizace 1 070 dárců, kteří přinesou výnos ve výši 1 615 000 Kč.

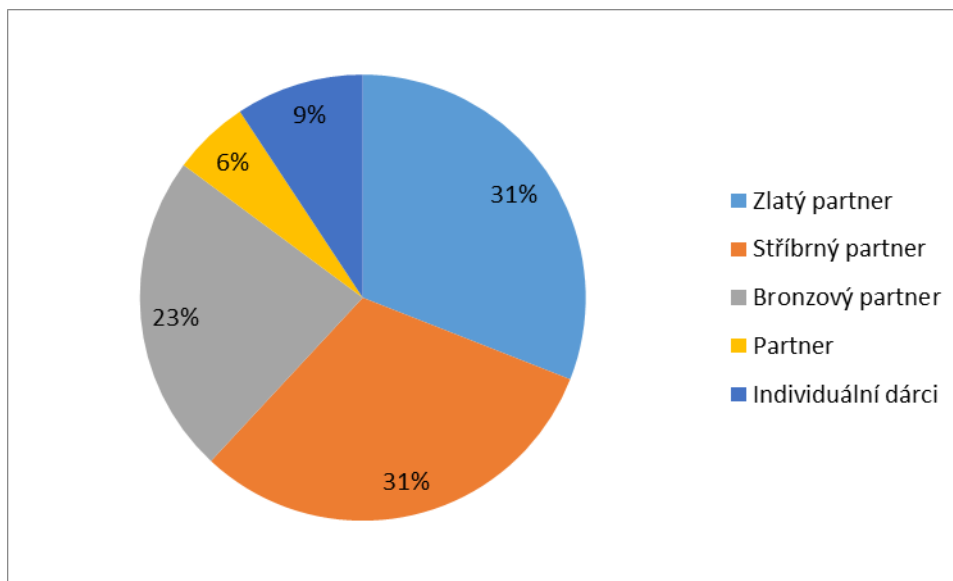
Tabulka 8 Výnosy fundraisingu

Výnosy			
Průměrná hodnota daru	Minimální hranice	Počet (odhad)	Celkem
Zlatý partner	100 000 Kč	5	500 000 Kč
Stříbrný partner	50 000 Kč	10	500 000 Kč
Bronzový partner	15 000 Kč	25	375 000 Kč
Partner	3 000 Kč	30	90 000 Kč
Individuální dárci	150 Kč	1000	150 000 Kč
Celkem		1070	1 615 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Strukturu očekávaných výnosů fundraisingu charakterizuje následující obrázek. Z jeho podoby je zřejmé, že největší podíl výnosů bude shodně generován od zlatých a stříbrných partnerů (z 31 %). Kategorie bronzových partnerů přispěje k výnosům z 23 %. Individuální dárci z 9 % a partneři z 6 %. Nejvýznamnější kategorie jsou v tomto případě zlatý a stříbrný partner, čemuž musí být činnost neziskové organizace přizpůsobena.

Graf 4 Výnosy fundraisingu



Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na plánované náklady a výnosy související s fundraisingem je zřejmé, že organizaci přispěje ke zlepšení její finanční situace. Celkové náklady na úrovni 533 760 Kč a celkové výnosy na úrovni 1 615 000 Kč znamená, že z této činnosti bude organizaci plynout zisk ve výši 1 089 240 Kč.

Tvorba etického kodexu

Jako součást fundraisingové strategie je nutné zabývat se i tvorbou etického kodexu, protože tento organizace nemá definován. Přitom, je právě etický kodex často středem zájmu potenciálních dárců. Při jeho tvorbě se lze řídit podobou, která je ustanovena v teoretické části. Samozřejmě nelze pouze etický kodex vytvořit, ale nutné dbát i na to, aby byl dodržován. Kontrolní činností dodržování etického kodexu se může zabývat pracovník fundraisingu. I pro fundraisingové pracovníky existuje etický kodex, který je definován v teoretické části práce. Fundraiser zkoumané neziskové organizace se musí tímto kodexem řídit a dodržovat jeho podobu. Kontrolní činnost v tomto směru musí realizovat ředitelka neziskové organizace. Pokud by došlo k porušení některého z bodů etického kodexu, tak je nutné urychleně reagovat, aby nebyla poškozena pověst neziskové organizace.

Přítomnost faktorů úspěšného fundraisingu v navrhované strategii

Teoretická část práce definuje základní charakteristiky úspěšného fundraisingu. Nyní lze vyhodnotit jejich přítomnost v navrhované strategii (tato je musí obsahovat a často se vztahují k vlastnostem fundraisera):

- zapálení pro věc – fundraiser musí vykazovat přesvědčení o důležitosti činnosti neziskové organizace. Tím, že dojde k angažování fundraisera z vnitřních zdrojů se zvyšuje pravděpodobnost, že dojde ke splnění tohoto požadavku. Bude se jednat o pracovníka, který už pro organizaci pracuje, tedy souzní s jejím posláním a chce pomáhat klientům,
- schopnost požádat o dar – základní dovedností fundraisera musí být, aby byl schopen požádat o dar. Nezisková organizace proto musí vybrat komunikativní osobu, která má zkušenosti s těmito prvky,
- přesvědčivost – v rámci strategie se počítá s tím, že bude nutné, aby měl fundraiser dostatečně přesvědčivé argumenty, a také s tím, že bude postupně docházet k jejich zdokonalování,
- důvěra – to platí i o důvěryhodnosti fundraisera, kde mu mohou napomoci různé materiály o výkonnosti neziskové organizace, které budou součástí budování důvěryhodné public relations,
- vytrvalost – strategie fundraisingu počítá s tím, že bude nutné potenciální dárce oslovit opakovaně, protože mohou nejprve nesouhlasit, či nemít jistotu, jestli chtějí darovat finanční či nefinanční příspěvky. Fundraiser musí oslovovat opakovaně,
- pravdomluvnost – zajištění pravdomluvnosti je zajištěno v rámci strategie tím, že dojde k přijetí etického kodexu, ke kterému se zaváže fundraiser, a také bude jeho činnost kontrolována ze strany ředitelky neziskové organizace,
- sociální dovednosti – fundraiser musí vykazovat trpělivost, důvěryhodnost a taktnost, a také zde strategie fundraisingu počítá s tím, že bude fundraiser uvedené vlastnosti a dovednosti zdokonalovat,

- Organizační schopnosti – nutností je schopnost organizačních dovedností, aby si fundraiser dokázal zorganizovat práci. Při výběru vhodného kandidáta by měla nezisková organizace zvažovat i tuto oblast.
- Kreativita – fundraiser musí využívat nové a netradiční metody pro získávání dárců, s čímž navrhovaná strategie fundraisingu počítá.
- Pohotovost – tím, že bude fundraiser zaměstnán v rámci hlavního pracovního poměru, se zajišťuje, že bude mít dostatek času pro rychlou reakci na trendy a nové příležitosti fundraisingu.

4.3.2 Navrhovaná strategie – vzorový příklad

V rámci zpracování práce došlo k vyzkoušení navrhované strategie na příkladu pěti potenciálních dárců. Toto testování prováděla autorka práce v průběhu května a června roku 2018. Na základě vlastních zjištění se autorka rozhodla proces fundraisingu blíže specifikovat a analyzovat v následních krocích.

Proces fundraisingu lze rozdělit do těchto kroků, které jsou podrobnějším způsobem popsány níže:

- 1) Výběr potenciální dárců
- 2) Oslovení potenciálních dárců emailem
- 3) Oslovení potenciálních dárců telefonem
- 4) Osobní schůzka s potenciálními dárci
- 5) Komunikace před uzavřením smlouvy
- 6) Uzavření smlouvy
- 7) Využití finančních prostředků
- 8) Informace o využití finančních prostředků a nabídka další spolupráce
- 9) Udržování komunikace s dárci.

Výběr potenciálních dárců

Z internetové databáze firmy.cz došlo k výběru pěti potenciálních dárců. Jednalo se o náhodně vybrané podnikatelské subjekty, které sídlí v Jindřichově Hradci, či zde realizují podnikatelskou činnost. Internetová databáze byla využita z toho důvodu, aby bylo možné nejprve zjistit informace o podniku z veřejně dostupných internetových zdrojů (tj. obchodního rejstříku a webových stránek dané organizace). Důraz byl kladen na vyhledání společností s ručením omezeným a akciových společností (právě tento typ organizací momentálně tvoří přes 90% dárců z podnikatelského sektoru). Zároveň samozřejmě nelze opomíjet ani podnikatele podnikající na základě výpisu ze živnostenského rejstříku. Došlo k výběru těchto organizací (názvy jsou fiktivní):

- A, s.r.o. – společnost poskytující ubytovací a stravovací služby, s obratem přes 10 mil. Kč ročně, kladný hospodářský výsledek.
- B, a.s. – výrobní organizace, s obratem přes 50 mil Kč ročně, kladný hospodářský výsledek.
- C – osoba samostatně výdělečně činná, provozující autobazar, obrat ani hospodářský výsledek není znám.
- D, s.r.o. – společnost provozující maloobchod s nábytkem, s obratem přes 100 mil. Kč, záporný hospodářský výsledek.
- E, a.s. – společnost poskytující finanční poradenství, s obratem přes 5 mil. Kč, kladný hospodářský výsledek.

Po identifikaci organizací došlo k získání kontaktních informací – to bylo realizováno prostřednictvím sběru dat na webové stránce organizace. Pokud zde nebyl uveden přímý kontakt na osobu, která se zabývá oblastí sponzoringu, tak byl podnik kontaktován telefonicky a bylo požádáno o elektronický a telefonický kontakt na pracovníka, který se tímto zabývá. To bylo ve třech případech (organizace E, D, A). V případě OSVČ došlo přímo ke kontaktování této osoby. Účelem bylo získání kontaktu

na konkrétní osobu (nikoliv například na email typu info@...) Veškeré kontakty se podařilo zanést do evidence dárců.

Oslovení potenciálních dárců emailem

Na základě získaných elektronických kontaktů byla zaslána potenciálním dárcům nabídka, která sestávala z informací o činnosti a vývoji neziskové organizace, představení variant spolupráce, žádosti o osobní schůzku. Potencionálními dárci je poskytnuta základní informace o partnerovi, která dává základ pro další možnou spolupráci. V případě zájmu potenciálních dárců budou tyto informace dále rozšířené v následných společných konzultacích.

Oslovení potenciálních dárců telefonem

V případě, že na elektronickou poštu nebylo ze strany potenciálního dárcce reagováno a to v termínu tří dnů, byla organizace kontaktována telefonicky. Během telefonické komunikace byl potenciální dárcce dotázán, zda email obdržel, a jestli má zájem o budoucí spolupráci. Telefonicky byly osloveny následující organizace a to organizace A, B, C a E. V případě organizace D došlo již k reakci elektronickou poštou, ale se zamítavým stanoviskem. O spolupráci na základě telefonického kontaktu projevila zájem pouze organizace E a u ostatních potenciálních dárců došlo k zamítavému stanovisku.

Osobní schůzka s potenciálními dárci

V návaznosti na předcházející vývoj došlo k osobní schůzce s ředitelem organizace E, který projevila zájem o spolupráci. Při osobní schůzce došlo k představení neziskové organizace, která představila i své portfolio produktů. Zároveň byly nabídnuty možnosti či formy spolupráce. Po další konzultaci, kde již byly představeny platformy spolupráce, kde se dárcce může stát zlatým, stříbrným či bronzovým partnerem a to podle výše darované částky. Schůzka otevřela další spolupráce a v závěru jednání bylo ze strany dárcce přislíbené bronzové partnerství.

Komunikace před uzavřením smlouvy

Na základě předešlého telefonického jednání byl připraven koncept smlouvy, který byl dárci zaslána mailem. Koncept byl při osobním jednání konzultován s ředitelem společnosti E, který souhlasil s návrhem smlouvy bez výhrad. Následně byla smlouva oběma partnery odsouhlasena. Tato komunikace probíhala standardním způsob a to emailem, telefonicky a následně při osobní schůzce.

Uzavření smlouvy

Na základě telefonické komunikace byl domluven termín schůzky, kdy dojde k podpisu smlouvy. K tomu to dny byla smlouva v rámci osobního setkání podepsána a zároveň byl i určen termín splatnosti darované částky.

Využití finančních prostředků a informace o využití finančních prostředků a nabídka další spolupráce

Dárci byl zaslán informační email s poděkováním za peněžní dar. Částka daru byla využita na úhradu nákladů na pobytovou akci klientů. Vedení neziskové organizace Otevřená OKNA, z.ú., pozvala zástupce organizace na pobytovou akci, kde se měl možnost seznámit s klienty organizace osobně. Zároveň byl dárci zaslán email s poděkováním za peněžní dar.

Udržování komunikace s dárci

Pro další dobré vzájemné vztahy mezi dárcem a neziskovou organizací Otevřená OKNA, z. ú. je důležitá pravidelná komunikace. Dárce by měl být průběžně informován o využívání finančních prostředků, které organizaci daroval. Zároveň by měl být organizací kontaktován pokud fundraiser vypracoval pro další období plán aktivit, které by mohl současný dárce výhledově financovat.

4.3.3 Komunikace se stávajícími dárci – vzorový příklad

Pro zajištění finanční nezávislosti neziskové organizace Otevřená OKNA, z.ú., je velmi důležité, aby fundraiser v průběhu celého roku pečoval i o stávající dárce. Dochází

k pravidelným měsíčním reportům o dění v celé neziskové organizaci a zároveň i představení nové strategie. Současně jim poskytuje přehled o finančním čerpání jednotlivých darů.

Komunikace se stávajícími dárci bude v rámci nové strategie probíhat následujícím způsobem:

- 1) Představení nového programu fundraisingu telefonicky a emailem
- 2) Možnost osobního setkání k výběru variant spolupráce
- 3) Uzavření smlouvy
- 4) Komunikace o využití finančních prostředků a udržování komunikace

Představení nového programu fundraisingu telefonicky a emailem

Stávajícím partnerům bude představen nový program dárcovství prostřednictvím telefonického kontaktu a následného zaslání elektronickou poštou. V rámci tohoto pak bude stávajícím partnerům nabídnuta osobní schůzka za účelem možnosti osobního setkání a výběru variant spolupráce.

Možnost osobního setkání k výběru variant spolupráce a uzavření smlouvy

Na osobní schůzce dojde k představení základních variant spolupráce, které jsou v nabídce. Tato nabídka spolupráce spočívá ve čtyřech stupních partnerství, které je rozděleno podle výše příspěvků za rok na zlaté, stříbrné, bronzové a základní partnerství. Po představení variant partnerského programu může dojít k následnému uzavření smlouvy o novém způsobu financování od stávajících dárců.

Komunikace o využití finančních prostředků a udržování komunikace

Finanční prostředky z darů, které spravuje nezisková organizace Otevřená OKNA, z.ú., a průběžně je používá na dofinancování provozu a služeb pro klienty, sleduje organizace podle jednotlivých dárců. Proto s jednotlivými dárci udržuje fundraiser pravidelnou komunikaci o čerpání jejich finančního daru.

Analýza citlivosti po implementaci návrhů

Očekávané finanční přínosy lze modelovat podobným přístupem jako v rámci analýzy citlivosti, tedy zohlednit vliv vyššího výnosu na výsledek hospodaření (s využitím údajů z roku 2016).

Tabulka 9 Analýza citlivosti při splnění cíle fundraisingu

Náklady celkem	10 939 219,89 Kč
Spotřebované a nakupované služby	3 424 666,70 Kč
Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	-27 928,00 Kč
Osobní náklady	7 287 163,00 Kč
Daně a poplatky	5 790,00 Kč
Ostatní náklady	61 604,11 Kč
Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	185 424,08 Kč
Poskytnuté příspěvky	2 500,00 Kč
Daň z příjmů	0,00 Kč
Výnosy celkem	11 409 617,31 Kč
Provozní dotace	6 422 025,23 Kč
Přijaté příspěvky	1 615 000,00 Kč
Tržby za vlastní výkony a za zboží	3 051 089,00 Kč
Ostatní výnosy	321 503,08 Kč
Tržby z prodeje majetku	0,00 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	470 397,42 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupní data po uplatnění analýzy citlivosti při splnění cílů fundraisingu představují celkové náklady ve výši 10 939 219,89 Kč a celkové výnosy ve výši 470 397,42 Kč. Osobní náklady se zvýšily o 353 760 Kč, což představuje roční mzdu fundraisera včetně zdravotního a sociálního pojištění placeného organizací. Další změna je v položce spotřebovaných a nakoupených služeb o 180 000 Kč. Jedná se o roční náklady spojené s činností fundraisingu. Tímto došlo k navýšení celkových nákladů o 533 760 Kč. Výnosy se navýšily v položce přijaté příspěvky o 1 030 047 Kč. Tato částka představuje roční přínos činnosti fundraisera. Hospodářský výsledek za předpokladu splnění veškerých cílů organizace se ze ztráty 25 889,58 Kč změnil na zisk ve výši 470 397,42 Kč.

5 Závěr

Cílem zpracování této práce bylo vytvoření návrhu možnosti financování nestátní neziskové organizace. To znamená, že byla řešena problematika nestátních neziskových organizací a jejich financování.

V rámci zpracování práce se podařilo zjistit, že nestátní neziskové organizace tvoří významný pilíř občanské společnosti a jejich existence je vysoce prospěšná pro kultivaci společenského prostředí. Smyslem jejich existence je řešení společenských problémů, v čemž často suplují a nahrazují roli státu. Nejpodstatnějším problémem dnešních neziskových organizací je získávání finančních prostředků, které pokrývají náklad na jejich provoz.

Cílem práce bylo charakterizovat vícezdrojové financování neziskových organizací s následným návrhem či doporučením na zlepšení tohoto financování a vytvoření nového fundraisingového plánu na další rok. Tento návrh na možnost financování bude organizaci sloužit jako alternativní způsob sebefinancování.

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. Fundraising tvoří podstatnou součást neziskové organizací. Jsou to metody a postupy k tomu, aby organizace získala potřebné zdroje na financování své činnosti. Fundraising je pro neziskové organizace klíčový, protože by bez něj téměř žádná organizace nemohla existovat. Každá organizace potřebuje finanční prostředky pro svou činnost. Je nutné, aby se rozvíjela, měla kvalitní lidské zdroje, rozšiřovala svou činnost a nebyla závislá pouze na tradičních zdrojích. Z toho důvodu by měl být fundraiser nezbytnou součástí každé neziskové organizace.

Fundraiser by měl být kvalifikovaný člověk, který je komunikativní, empatický, otevřený a důvěryhodný. Měl by reprezentovat organizaci a umět „prodat“ projekty organizace, aby dárce zaujaly a ten se je rozhodl podpořit. Fundraiser spolupracuje s ekonomickým oddělením i s ředitelem organizace. Je důležité, aby uměl plánovat potřebu finančních zdrojů od donátorů, individuálních dárců, firemních dárců, nadací. Fundraiser

se neobejde bez plánování a fundraisingového plánu, který musí být v souladu se strategií organizace.

Návrh na financování byl vytvořen pro neziskovou organizaci Otevřená OKNA, z. ú., která se soustředí na podporu osob se zdravotním postižením, podporu pro rodiny a seniory v aktivním, smysluplném a důstojném způsobu života. I tato nezisková organizace samozřejmě musí získávat finance z různých zdrojů, což bylo předmětem zájmu této práce. Organizace získává finanční i nefinanční zdroje z veřejných zdrojů (státní správy, samosprávy), tak i ze zdrojů soukromého sektoru či jednotlivců. K tomu ještě realizuje vlastní činnost, takže část zdrojů je získávána z interních činností. Velmi výrazně se na nákladech neziskové organizace podílejí osobní náklady a náklady na spotřebované a nakupované služby. Výše nákladů navíc vede k tomu, že byla nezisková organizace v roce 2016 ve ztrátě. Z hlediska výnosů jsou velmi podstatné provozní dotace, a také tržby za vlastní výkony a za zboží, tedy samostatná činnost. Podíl přijatých příspěvků na výnosech byl v roce 2016 na úrovni 5,64 %. Právě tento podíl by měl být zvýšen prostřednictvím klíčového návrhu a doporučení, kterým je realizace fundraisingové strategie. Analýza citlivosti prokázala, že růst nákladů či snížení objemu provozních dotací či tržeb za vlastní výrobky, může ještě více poškodit finanční stabilitu organizace. Řešením se v tomto směru může stát vyšší podíl přijatých příspěvků na celkových výnosech. Fundraising je potom nástrojem, kterým lze získávat právě finanční a nefinanční zdroje pro činnost organizace.

Fundraising bude mít podobu individuálního a firemního fundraisingu, tedy dojde k získávání zdrojů financování od jednotlivců a podniků. Cílem navrhované fundraisingové činnosti je v roce 2019 získat celkem 1 615 000 Kč. Tato částka by měla přispět k posílení finanční udržitelnosti činnosti neziskové organizace. Na tento cíl potom navazují další taktické a operativní cíle, které již souvisí právě s realizací navrhované strategie fundraisingu. Dárce by měla k darování přesvědčit různorodá argumentace, kterou bude fundraiser využívat. To znamená, že například dojde k reflexi fenoménu společenské odpovědnosti, možnosti zlepšení image a dobrého jména organizace, reflexi prospěšnosti a efektivity neziskové organizace, reflexi samofinancování. Klíčová bude z pohledu návrhu osoba fundraisera, která bude zodpovědná za komunikaci se stávajícími a potenciálními dárci, a také samozřejmě za realizaci strategie fundraisingu, včetně koordinace aktivit

komunikační kampaně, či vedení databáze dárců. Výraznou změnou oproti stávající situaci je potom zřízení partnerského programu, který rozdělí partnery do několika skupin, a to podle výše jejich daru. Od neziskové organizace pak na základě tohoto zařazení obdrží různé benefity. Celkové roční náklady spojené s realizací fundraisingové strategie se odhadují na 533 760 Kč. Zejména se jedná o odměnu fundraisera, jeho vzdělání, technické vybavení, webové stránky či služby PPC specialisty. Při pohledu na výnosy (resp. jejich odhad) je ovšem zřejmé, že náklady budou kompenzované výnosy, které mají být ve výši 1 615 000 Kč. Dále to znamená, že dojde ke splnění cíle fundraisingu (když se podaří plán naplnit). Po odečtení nákladů bude zisk fundrasingu na úrovni 1 081 240 Kč. Pokud se organizaci nepodaří naplnit cíle fundraisingu, tak to může samozřejmě znamenat, že se její hospodářská ztráta ještě více prohloubí. Na druhou stranu je částka nákladů souvisejících s fundraisingem na takové úrovni, že nebude pro neziskovou organizaci likvidační.

V rámci zpracování práce proběhlo i otestování navrhované fundraisingové strategie, kdy došlo k výběru a oslovení několika různých potencionálních dárců, a také stávajících

V rámci zpracování práce proběhlo i otestování navrhované fundraisingové strategie, kdy došlo k výběru a oslovení několika různých potenciálních dárců, a také stávajících dárců. Tento test neodhalil žádné nedostatky, které souvisí s navrhovanou strategií, takže lze neziskové organizace doporučit její realizaci. Návrh procesu fundraisingu se na základě testování jeví jako funkční.

Jako závěrečné potvrzení potenciálu navrhované strategie došlo k realizaci analýzy citlivosti, která zohlednila vliv vyššího výnosu na výsledek hospodaření, ale také nákladů souvisejících s fundraisingem. Výnosy jsou v tomto případě vyšší, takže to znamená, že se neziskové organizaci podaří generovat kladný výsledek hospodaření. Ten následně využije pro svůj další rozvoj. Na základě těchto informací a poznatků lze neziskové organizaci Otevřená OKNA doporučit realizaci navrhované fundraisingové strategie. Fundraising v tomto případě nabízí atraktivní možnost pro získání dalších finančních prostředků, které lze využít pro budoucí rozvoj dané organizace. Z tohoto důvodu budou výstupy práce předložené managementu neziskové organizace.

V běžné praxi se využívají různé fundraisingové metody, které pomáhají neziskovým organizacím získat si potenciálního dárce. Nejčastěji se používá osobní schůzka, telefonická kampaň, veřejná sbírka či benefiční akce. Dnes jsou ale moderní i dárcovské SMS a darovací tlačítka, která jsou umístěna přímo na webu organizace, lidé mají díky nim možnost darovat organizaci libovolnou částku. Nejúčinnější metodou je stále osobní setkání. Je to ale velmi náročná metoda, a to s ohledem na množství investovaného času a přípravy, které se musí fundraiser pečlivě věnovat.

6 Seznam použitých zdrojů

BENÁK, J.; ZAHUMENSKÝ, D. *Jak na spolkový rejstřík*. Praha : Grada Publishing. 2015. ISBN 978-80-247-5672-1.

BOUKAL, P. a kolektiv. *Fundraising pro neziskový sektor*. Praha : Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

BRAY, Ilona M. *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work*. 5th edition. Berkeley, CA: Nolo, 2016. ISBN 9781413322996.

DOBROZEMSKÝ, V.; STEJSKAL, J. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha : Wolters Kluwer. 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

LUKEŠ, M.; NOVOTNÝ, J. a kolektiv. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha : Oeconomica. 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.

MEDLÍKOVÁ, O.; ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 1999. Účetnictví, daně. ISBN 9788072636754.

OTEVŘENÁ OKNA. *Výroční zpráva 2016*. 2017.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0339-3.

REKTOŘÍK, J. a kolektiv. Organizace neziskového sektoru. Havlíčkův Brod : Ekopress. 2001. ISBN 978-80-86929-25-5.

SARGEANT, Adrian a Elaine JAY. *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice*. Routledge, 2014. ISBN 9781134619924.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024740409.

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

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 9788024754772.

WEINSTEIN, Stanley a Pamela BARDEN. *The complete guide to fundraising management*. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. ISBN 9781119289326.

WEISBROD, B., *To Profit or Not to Profit*. Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge : The press syndicate of The University of Cambridge. 1998. ISBN 0 521 63180 7.

YOUNG, D., STEINBERG, R. *Economics for nonprofit managers*. New York: The Foundation Center. 1995. ISBN 0-87954-610-7.

Internetové zdroje

02/2007 *Fundraisingový plán* [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

Cesty k účinnému fundraisingu. *Neziskovky* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/cesty_k_ucinnemu_fundraisingutxt12066.pdf

Co to je fundraising [online]. 2017 [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/je-fundraising/>

Co je vlastně online fundraising? [online]. 2016 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/clanek/co-je-to-online-fundraising/>

Crowdfunding jako cesta k realizaci projektů [online]. 2012 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/crowdfunding-jako-cesta-k-realizaci-projektu/>

Etický kodex [online]. 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://fundraising.cz/v1/eticky-kodex/>

Fundraising [online]. 2007 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

Fundraising [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://vyuka.spssol.cz/~vyuka/DVPP/11%20Fundraising.pdf>

Fundraisingová strategie [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.vbcczech.cz/fundraisingova-strategie.htm>

Neziskové organizace [online]. 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/

Neziskový sektor [online]. 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

Obchodní společnosti [online]. 2017 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/rady-zkusenosti/314-obchodni-spolecnosti>

PKSP [online]. 2014 [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: http://www.pksp.cz/doc/8_newsletter_pksp_FUNDRAISING.pdf

7 Přílohy

Příloha 1 – Rozvaha Bilance 2016

Výčet položek
podle vyhlášky č.504/2002 Sb.

Rozvaha (Bilance)

ke dni 31.12.2016
(v korunách na 2 desetinná místa)

Název, sídlo a právní forma
účetní jednotky
Otevřená OKNA, z. ú.

IC					
2	6	6	3	3	5 8 2

Na Píketě 742/III
Jindřichův Hradec
377 01

AKTIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A.	Dlouhodobý majetek celkem	1	5 558 250,71	5 752 869,63
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2		
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	3		
2.	Software	4		
3.	Ocenitelná práva	5		
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	6		
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	7		
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8		
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	9		
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	10	6 677 966,79	7 056 009,79
1.	Pozemky	11	300 902,00	300 902,00
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	12		
3.	Stavby	13	5 571 193,99	5 951 236,99
4.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14	805 870,80	805 870,80
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	15		
6.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	16		
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	17		
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	18		
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19		
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20		
III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	21		
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	22		
2.	Podíly - podstatný vliv	23		
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	24		
4.	Zápůjčky organizačním složkám	25		
5.	Ostatní dlouhodobé zápůjčky	26		
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	27		
IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	28	1 119 716,08	1 305 140,16
1.	Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	29		
2.	Oprávky k softwaru	30		
3.	Oprávky k ocenitelným právům	31		
4.	Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	32		
5.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	33		
6.	Oprávky ke stavbám	34	890 449,00	1 011 806,00
7.	Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	35	229 267,08	293 334,16
8.	Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů	36		
9.	Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	37		
10.	Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	38		
11.	Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	39		
B.	Krátkodobý majetek celkem	40	3 075 597,78	3 372 109,27

AKTIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
I.	Zásoby celkem	41	134 963,46	195 242,15
1.	Material na skladě	42	78 847,46	85 956,15
2.	Material na cestě	43		
3.	Nedokončená výroba	44		
4.	Polotovary vlastní výroby	45		
5.	Výrobky	46	52 866,00	80 794,00
6.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	47		
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	48	3 250,00	28 492,00
8.	Zboží na cestě	49		
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	50		
II.	Pohledávky celkem	51	163 649,00	1 239 054,25
1.	Odebíratele	52	69 998,00	97 569,00
2.	Směnky k inkasu	53		
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	54		
4.	Poskytnuté provozní zálohy	55	48 551,00	38 700,00
5.	Ostatní pohledávky	56	45 100,00	55 107,00
6.	Pohledávky za zaměstnanci	57		
7.	Pohledávky za institucemi soc.zabezpečení a veřejného zdravotní pojšt.	58		
8.	Daň z příjmů	59		
9.	Ostatní přímé daně	60		
10.	Daň z přidané hodnoty	61		
11.	Ostatní daně a poplatky	62		
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	63		1 045 324,25
13.	Nároky na dotace a ostat. zúčtování s rozpočtem orgánů úz.samospr.celků	64		
14.	Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti	65		
15.	Pohledávky z pevných termínových operací a opcí	66		
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	67		
17.	Jiné pohledávky	68		2 354,00
18.	Dohadné účty aktivní	69		
19.	Opravná položka k pohledávkám	70		
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	71	2 243 635,32	1 783 353,87
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	72 089,00	77 265,00
2.	Ceniny	73		
3.	Peněžní prostředky na účtech	74	2 171 546,32	1 706 088,87
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	75		
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	76		
6.	Ostatní cenné papíry	77		
7.	Peníze na cestě	78		
IV.	Jiná aktiva celkem	79	533 350,00	154 459,00
1.	Náklady příštích období	80	1 176,00	
2.	Příjmy příštích období	81	532 174,00	154 459,00
	AKTIVA CELKEM	82	8 633 848,49	9 124 978,90

PASIVA		Číslo řádku	Stav k prvnímu dni účetního období	Stav k poslednímu dni účetního období
A.	Vlastní zdroje celkem	83	7 892 969,00	7 888 703,39
I.	Jméni celkem	84	7 783 289,93	7 914 592,97
1.	Vlastní jmění	85	6 077 987,62	6 275 088,54
2.	Fondy	86	1 705 302,31	1 639 504,43
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	87		
II.	Výsledek hospodaření celkem	88	109 679,07	-25 889,58
1.	Účet výsledku hospodaření	89		-25 889,58
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	90	109 679,07	
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	91		
B.	Cizí zdroje celkem	92	740 879,49	1 236 275,51
I.	Rezervy celkem	93		
1.	Rezervy	94		
II.	Dlouhodobé závazky celkem	95		
1.	Dlouhodobé úvěry	96		
2.	Vydané dluhopisy	97		
3.	Závazky z pronájmu	98		
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	99		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100		
6.	Dohadné účty pasivní	101		
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	102		
III.	Krátkodobé závazky celkem	103	565 679,50	1 227 750,52
1.	Dodavatelé	104	58 400,50	68 993,00
2.	Směnky k úhradě	105		
3.	Přijaté zálohy	106		
4.	Ostatní závazky	107	8 062,00	12 655,00
5.	Zaměstnanci	108	302 650,00	453 807,00
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	109		
7.	Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravot.poj.	110	133 505,00	198 438,00
8.	Daň z příjmů	111		
9.	Ostatní přímé daně	112	26 519,00	26 591,00
10.	Daň z přidané hodnoty	113		
11.	Ostatní daně a poplatky	114		
12.	Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu	115	343,00	428 566,52
13.	Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků	116		
14.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	117		
15.	Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	118		
16.	Závazky z pevných termínových operací a opcí	119		
17.	Jiné závazky	120		
18.	Krátkodobé úvěry	121		
19.	Eskontní úvěry	122		
20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	123		
21.	Vlastní dluhopisy	124		
22.	Dohadné účty pasivní	125	36 000,00	38 700,00
23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	126		
IV.	Jiná pasiva celkem	127	175 199,99	8 524,99
1.	Vydaje příštích období	128	46 422,99	8 524,99
2.	Výnosy příštích období	129	128 777,00	
	PASIVA CELKEM	130	8 633 848,49	9 124 978,90

Odesláno dne:

Razítko:

Podpis odpovědné
osoby:

Podpis osoby odpovědné
za sestavení:

Okamžik sestavení:

Telefon: