

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Fundraising neziskové organizace – sportovní klub BIOS fit z.s.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

02/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Linda Sevaldová KLZ 16

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 20.11.2019 v Dobříši

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Rozbor fundraisingu vybrané neziskové organizace, na jehož základě bude vypracován návrh na zlepšení fundraisingové strategie.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byly zpracovány rešerše z odborné literatury a internetových zdrojů, jejichž nastudování posloužilo k získání uceleného vhledu do zkoumané problematiky. V praktické části byla provedena charakteristika vybrané neziskové organizace na základě studia interních dokumentů a webových stránek spolku. Současný stav fundraisingové strategie byl zjištěn na základě polostrukturovaného kvalitativního rozhovoru se sekretářem spolku a dále metodou kvantitativního strukturovaného dotazníku rozeslaného členům spolku. Všechna data, která vyplynula z dotazníkového šetření, byla zpracována formou kontingenčních analýz, dále byly zkoumány vztahy mezi vybranými meritoriálními otázkami. Bylo provedeno úplné profilování a prověřeno, jak se odpovědi lišily podle charakteristiky respondentů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu bylo zjištěno, že organizace je převážně financována z kurzovního a členských příspěvků. Nemá předem připravenou fundraisingovou strategii, ani nemá zaměstnance, který by se cíleně této oblasti věnoval. Získávání finančních prostředků probíhá intuitivně. Pokud chce organizace fundraisingovou strategii rozvíjet, je třeba najít osobu či skupinu osob, které se budou touto problematikou cíleně zabývat. Spolek nedisponuje volnými finančními prostředky na profesionálního fundraisera. Spolku chybí více administrativních sil, a proto je třeba nahradit chybějící zaměstnance dobrovolnickou prací. Byly zjištěny hlavní oblasti, kde je třeba posílit fundraisingové strategie. Jedná se o online fundraising a systematizace osobních kontaktů a zlepšení oblasti institucionálního dárcovství. Z rozboru dále vyplynulo, že metoda neosobního dopisu je pro zvolenou organizaci úspěšná, a proto je třeba napřít dobrovolnickou práci tímto směrem. Spolek zatím nemá prostředky na tvoření rezerv. Organizace nedisponuje dostatečným zámezem, které by umožnilo její další rozvoj. Metoda získávání prostředků prostřednictvím benefičních akcí je vzhledem k časové náročnosti a malé výtěžnosti dostačující. Dobrovolníkům nelze svěřit jednu z hlavních fundraisingových metod, tedy budování klubu. Této oblasti se nadále bude věnovat předseda společně se sekretářem. Nejvíce je zapotřebí rozšíření oblasti dospělých, případně seniorů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 41,5% dospělých má zájem o cvičení.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěrem byla zhodnocena současná fundraisingová strategie a navrženo řešení strategie nové. Jde hlavně o využití práce dobrovolníků, kteří se přihlásili prostřednictvím dotazníkové šetření. Navržená opatření se týkají rozšíření financování organizace v oblastech získávání dotací a firemních financí, aby bylo komplexně zajištěno vícezdrojové financování. Stěžejním kritériem úspěchu strategie je systematičnost. Osoba fundraisera bude nahrazena dobrovolnou prací a řízená sekretářem spolku.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Nezisková organizace, Fundraising, Fundraiser, Zapsaný spolek, Marketing

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

An analysis of fundraising of a selected non-profit organization, that will serve a basis for improvement of it's fundraising strategy.

### 2. Research methods:

Theoretical-methodological part consisting of compilation of searches of professional literature and websites was instrumental in gaining qualified overview of the researched area. Practical part consisted of a characteristics of a selected non-profit organization based on study of its internal documents and websites. Current state of fundraising strategy was identified through semi-structured qualitative discussion with organization secretary and though structured quantitative questionnaire sent to organization members. All received questionnaire data was analyzed using pivot tables displaying relations between selected questions. Full respondent profiling was performed and analysis of dependency between respondent profile characteristics and their answers.

### 3. Result of research:

Research has shown that the organization is predominantly financed from tuition and membership fees. There is no fundraising strategy prepared, nor any staff dedicated to this area. Fundraising is intuitive. In order for an organization to develop a fundraising strategy, it is required to identify resources to focus on this matter. The association cannot afford a professional fundraiser and lacks administrative staff, hence it is necessary to cover the gap through volunteering. Main improvement points of the fundraising strategy have been indentified. That are online fundraising and systematization of personal contacts and improvement of institutional donation. Furthermore, the analysis showed that the impersonal letter method works for the chosen organization, hece volunteer effort should be directed in this direction. The association does not have the spare funds to create financial reserves. The organization does not have sufficient base for further development. The method of raising funds through beneficial events is sufficient in terms of time and low yield.

Unfortunatelly volunteers cannot be entrusted with one of the main fundraising methods, that is building of a club. This area needs to remain in hands of the President together with the Secretary. Population segments that will require largest focus are adults and elderly. The questionnaire survey showed that 41.5% of adults are interested in exercising.

### 4. Conclusions and recommendation:

Finally, the current fundraising strategy was evaluated and a new strategy was proposed. Its core is using the work of volunteers who applied through the questionnaire survey. The proposed measures including the extension of the organization's funding by government subsidies and corporate donations to achieve comprehensive multi-source financing. Systematic approach is the key criterion for the strategy's success. The person of the fundraiser will be replaced by voluntary work and directed by the secretary of the association.

## KEYWORDS

Non-profit organization, Fundraising, Fundraiser, Listed association, Marketing



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## JEL CLASSIFICATION

M00 - General

M30 - General

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Jméno a příjmení:	Linda Sevaldová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 16
Název BP:	Fundraising neziskové organizace - sportovní klub BIOS fit z.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod: Vhled do zkoumané problematiky, vymezení problému a cíle práce.</li><li>2. Teoreticko-metodologická část: Obecná charakteristika neziskového sektoru. Jednotlivé metody financování neziskových organizací v České republice. Popis fundraisingu, fundraisingové metody. Metodika práce.</li><li>3. Praktická část: Charakteristika zvolené organizace. Rozbor současného stavu fundraisingové strategie. Způsoby financování a použité fundraisingové metody vybrané neziskové organizace. Vyhodnocení a doporučení.</li><li>4. Závěr: Shrnutí zkoumané problematiky.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BOUKAL, P. et al. <i>Fundraising pro neziskové organizace</i>. Praha : Grada, 2013, 264 s. ISBN 978-247-4487-2.</li><li>• HEJLOVÁ D. <i>Public relations</i>. 1. vydání. Praha : Grada. 2017. 256 s. ISBN 978-80-247-5022-4.</li><li>• LEDVINOVÁ, J. <i>Profesionální fundraising</i>. Příbram : Akademie múzických umění v Praze, 2013, 129 s. ISBN 978-80-733-1294-7.</li><li>• VÍT, P. <i>Praktický právní průvodce pro neziskové organizace</i>. Praha : Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5477-2.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 9. 2018</li><li>• Zpracování teoretické části do 25. 10. 2018</li><li>• Zpracování výsledků do 25. 11. 2018</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2018</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 9. 2018

**Prof. Ing.**  
**Milan**  
**Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b><i>Teoreticko-metodologická část práce.....</i></b>	<b>3</b>
2.1	<b>Charakteristika neziskového sektoru .....</b>	<b>3</b>
2.2	<b>Typologie neziskových organizací .....</b>	<b>5</b>
2.2.1	Charakteristika nevládní neziskové organizace.....	5
2.3	<b>Právní úprava nevládní neziskové organizace v ČR .....</b>	<b>5</b>
2.3.1	Ústav .....	6
2.3.2	Nadace a nadační fondy.....	6
2.3.3	Spolek .....	6
2.4	<b>Financování neziskových organizací a jeho principy .....</b>	<b>7</b>
2.5	<b>Druhy financování NNO .....</b>	<b>8</b>
2.5.1	Verejné financování.....	8
2.5.2	Financování z neveřejných zdrojů.....	9
2.6	<b>Fundraising .....</b>	<b>10</b>
2.6.1	Členění zdrojů fundraisingu .....	11
2.6.2	Osoba fundraisera .....	12
2.7	<b>Metody fundraisingu .....</b>	<b>13</b>
2.7.1	Vybrané metody individuální dárcovství .....	14
2.7.2	Vybrané metody institucionálního dárcovství.....	16
2.7.3	Vybrané metody firemního dárcovství .....	17
2.8	<b>Měření úspěšnosti fundraisingu .....</b>	<b>18</b>
2.9	<b>Metodika .....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b><i>Praktická část práce .....</i></b>	<b>21</b>
3.1	<b>Charakteristika vybrané neziskové organizace .....</b>	<b>21</b>
3.2	<b>Členství .....</b>	<b>22</b>
3.3	<b>Činnost spolku .....</b>	<b>22</b>
3.4	<b>Rozbor současného stavu fundraisingové strategie.....</b>	<b>24</b>
3.4.1	Výsledky rozhovoru se sekretářem spolku Hanou Burgerovou .....	24
3.5	<b>Metody fundraisingu vybrané neziskové organizace .....</b>	<b>26</b>
3.5.1	Metoda individuálního dárcovství .....	26
3.5.2	Metoda institucionálního dárcovství .....	27
3.5.3	Metoda firemního dárcovství.....	28
3.6	<b>Způsoby financování .....</b>	<b>28</b>
3.6.1	Finanční zdroje .....	28
3.6.2	Hmotné zdroje .....	30
3.6.3	Práce .....	30
3.7	<b>Potenciál pro fundraising mezi členy spolku .....</b>	<b>30</b>
3.7.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	31
3.8	<b>Návrh na zlepšení fundraisingové strategie .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b><i>Závěr.....</i></b>	<b>39</b>
	<b><i>Literatura .....</i></b>	<b>41</b>

***Přílohy .....***

## Seznam zkratek

Atd. – A tak dále  
ČEZ – České energetické závody  
ČR – Česká republika  
ČSÚ – Český statistický úřad  
DHIM – Drobný hospodářský a investiční majetek  
Dl. – Dlouhodobý  
DPČ – Dohoda o provedení pracovní činnosti  
DPH – Daň z přidané hodnoty  
DPP – Dohoda o provedení práce  
FISAF.CZ – Český svaz aerobiku, fitness a tance  
Kč – Koruna česká  
Km – Kilometr  
KNV – Krajský národní výbor  
MKS – Městské kulturní středisko  
MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy  
Např. – Například  
NOZ – Nový obchodní zákoník  
OR – Obchodní rejstřík  
OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná  
OZ – Obchodní zákoník  
R – Rok  
Sb. – Sbírký  
Tj. – To je  
Tzv. – Takzvaný  
Vl. - vlastní  
Z.S. – Zapsaný spolek  
ZŠ – Základní škola  
ŽZ – živnostenský zákon

## Seznam Tabulek

TABULKA 1 VÝVOJ POČTU NNO V LETECH 2005–2013 .....	4
TABULKA 2 VÝVOJ ČLENSKÉ ZÁKLADNY 2015–2018 .....	22
TABULKA 3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ BIOS FIT Z.S. ZA OBDOBÍ 2015–2018 .....	29

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE PRINCIPU FINANCOVÁNÍ .....	3
OBRÁZEK 2 PYRAMIDA DÁRCOVSTVÍ .....	10
OBRÁZEK 3 JAKÉ AKTIVITY NAŠÍ ORGANIZACE VÁS ZEJMÉNA ZAJÍMAJÍ? .....	31
OBRÁZEK 4 MÁTE ZÁJEM O DOBROVOLNICKOU ČINNOST V NAŠÍ ORGANIZACI? .....	31
OBRÁZEK 5 JAKÝ DRUH SPOLUPRÁCE PREFERUJETE? .....	32
OBRÁZEK 6 CO BYSTE OD SPOLUPRÁCE OČEKÁVALI? .....	33
OBRÁZEK 7 CO BYSTE SI OD TAKOVÉ SPOLUPRÁCE SLIBOVALI? .....	33
OBRÁZEK 8 JAKÉ JSOU VAŠE ČASOVÉ MOŽNOSTI? .....	34
OBRÁZEK 9 JAKÝ JE VÁŠ SOCIÁLNÍ STATUS? .....	35
OBRÁZEK 10 JAKÁ JE VELIKOST ORGANIZACE, VE KTERÉ PRACUJETE? .....	35
OBRÁZEK 11 VÍTE O TOM, ŽE VAŠE FIRMA PODPOROVALA PODOBNÉ AKTIVITY? .....	36

# 1 Úvod

Bakalářská práce je věnována fundraisingu ve vybrané neziskové organizaci. Fundraising nemá v českém jazyce doslovný překlad, ale vykládáme ho jako systematické získávání finančních prostředků z různých zdrojů, různými metodami a v této práci je nástrojem zvyšování ekonomické stability nestátní neziskové organizace poskytující sportovní služby.

Cílem bakalářské práce je rozbor fundraisingu vybrané neziskové organizace, na jehož základě bude vypracován návrh na zlepšení fundraisingové strategie. Záměrně byla k dosažení cíle vybrána nestátní nezisková organizace – sportovní klub BIOS fit z.s., jelikož autorka práce je současně zakladatelkou této organizace a získané poznatky hodlá použít ve prospěch spolku. Z vyvozených závěrů vzniknou případná doporučení, která se dotknou zejména oblasti efektivnosti stávajících fundraisingových metod a možnosti jejich dalšího rozšíření. Nestátní neziskové organizace se v posledních letech stávají nezanedbatelnou složkou občanské společnosti a do jejich vzniku i spolupráce s nimi se zapojuje stále větší množství občanů. Hlavní motivací pro vznik těchto organizací by měla být potřeba řešení konkrétních společenských problémů v oblasti sportu, zdravotnictví, sociální péče, kultury, vzdělávání a mnoha dalších. Jsou to oblasti, které nejsou vhodné pro komerční využití. Nestátní neziskové organizace nemají na rozdíl od komerčních organizací jako hlavní cíl tvorbu zisku, ten sice vytvořit mohou, ale jejich cílem je dále ho použít pro rozvoj organizace a plnění jejího poslání. Ovšem k zajištění chodu celé organizace, které umožní naplnění vytyčeného poslání, je třeba vynaložit nejen velkou dávku úsilí, ale také finančních prostředků. Závažným problémem, kterému musí nestátní nezisková organizace čelit, je nedostatek peněz, nebo závislost na jednom finančním zdroji, to přináší organizaci velká rizika. Právě na tuto skutečnost se váže pojem fundraising, který lze v organizaci aplikovat několika způsoby, například jako mravenčí práci sledování výzev z evropských fondů, ministerstev, krajů a orgánů místní samosprávy, následné podrobné zpracování podkladů pro žádost o grant a nekonečné čekání na nejistý výsledek. Dále pak vyhledávání nových dárců, jejich motivaci pro dárcovství s navazováním nových pozitivních vztahů. Stejně jako vytrvalá péče o již stávající partnery, sponzory a dáorce, která je odměněna dlouhodobou podporou organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoreticko-metodologickou část a praktickou část. V oddíle teoreticko-metodologickém bude zpracován ucelený vhled do problematiky neziskových organizací a jejich financování. Hlavní důraz bude kladen na nestátní neziskové organizace. V této kapitole bude popsána obecná charakteristika neziskového sektoru a její historie, význam nestátních neziskových organizací ve společnosti a ekonomice. Dále budou definovány druhy neziskových organizací v České republice, pro účely této bakalářské práce bude detailněji rozpracován zejména zapsaný spolek.

Teoretická část práce také mapuje obecný popis fundraisingu, jeho podstatu a zásady. V širším rozsahu budou v této kapitole zpracovány jednotlivé formy a metody fundraisingu a jejich vhodnost pro sledovaný cíl zlepšení financování a finančního plánování nestátních neziskových organizací. Jako zdroj těchto informací byla využita odborná literatura a z ní zpracované rešerše, dále internetové zdroje, statistická data a také letité zkušenosti autorky práce v neziskovém sektoru se zaměřením na sportovní činnost. Závěr teoretické části tvoří kapitola obsahující informace o měření spokojenosti fundraisingu, která je zahrnuta zejména k posouzení návratnosti zvolené investice. Tyto sekundární zdroje byly také využity pro formulaci otázek strukturovaného dotazníku a kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem vybrané neziskové organizace.

Druhou částí práce je část praktická. Zde byla zaznamenána charakteristika vybrané nestátní neziskové organizace se zaměřením na oblast sportu, její historie, účel a poslání. Data byla

získána z interních materiálů organizace, například výročních zpráv a finančních výkazů. Byl zpracován rozbor současného stavu fundraisingové strategie, způsoby financování a použité fundraisingové metody vybrané neziskové organizace. Pro rozbor současného stavu fundraisingové strategie byl zvolen polostrukturovaný kvalitativní rozhovor se sekretářem spolku Hanou Burgerovou. Otázky kladené zástupci organizace byly orientovány na zjištění přesného současného stavu v oblasti financování, dárcovství a dobrovolnictví. Tato metoda byla zvolena v návaznosti na chybějící interní směrnice, které by poskytly dostatečný zdroj informací o zkoumané problematice.

Sběr dat pro vlastní výzkum byl realizovaný prostřednictvím strukturovaného dotazníku, který byl rozeslán na všechny členy spolku. Dotazník byl sestaven autorkou bakalářské práce. Tato technika byla zvolena, protože spolek disponuje dostatečně velkou členskou základnou, kterou lze využít pro získání potřebných informací a dat. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit nové možnosti pro fundraisingové metody, získání nových kontaktů a vytipování nových dárců, v neposlední řadě zjištění zpětné vazby od členů organizace. Na základě vyhodnocení všech výše shromážděných informací byl získán přehled o současném stavu fundraisingové strategie vybrané nestátní neziskové organizace, na jehož základě byl vypracován návrh na zlepšení. Závěrem byly shrnuty a dány do souvislostí praktické a teoretické poznatky s ohledem na hlavní cíl bakalářské práce, kterým je zlepšení fundraisingové strategie a stabilizace její ekonomické situace s výhledem do budoucna.



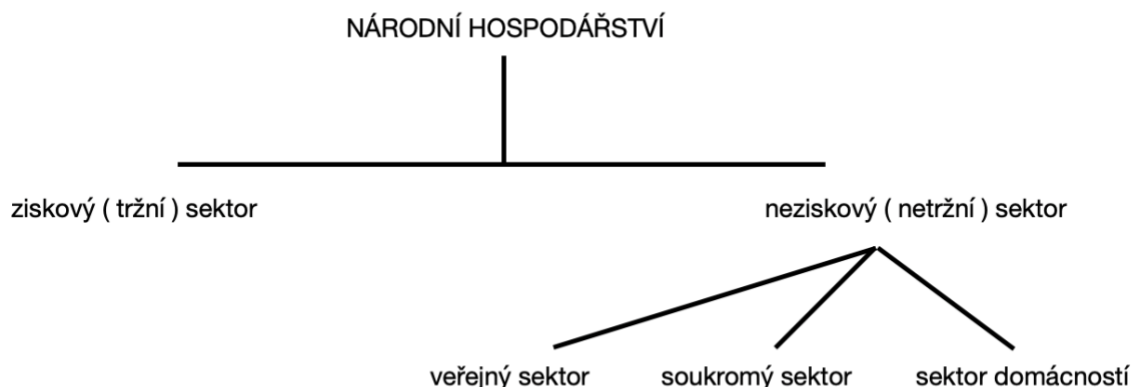
## 2 Teoreticko-metodologická část práce

### 2.1 Charakteristika neziskového sektoru

Neziskový sektor je velmi široký pojem. Jak uvádí Bačuvčík (2011, s. 36), skrývají se pod ním organizace různé velikosti, oborů činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti a stupně formalizovanosti. Všechny jsou ovšem založeny na stejném principu, a to principu neziskovosti. Neziskovost pochopitelně neznamená, že by organizace nemohly tvořit zisk nebo že nemají žádné náklady. Neziskovost znamená, že případný zisk je vždy nutno použít na podporu realizace svého poslání a jeho rozvoje.

Neziskový sektor dělíme podle Malacha (2005, s. 99) na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností. Neziskový sektor společně s tržním sektorem tvoří národní hospodářství, jak je zobrazeno na obrázku 1.

Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle principu financování



Zdroj: Rektořík a kol. (2010, s. 13)

Jak uvádí Rektořík a kol. (2010, s. 14), neziskový sektor je ta část národního hospodářství, která svou činnost financuje prostřednictvím takzvaných přerozdělovacích procesů a ty jsou popsány prostřednictvím veřejných financí. Důležité je, že neziskový sektor má za cíl přímé dosažení užitku – ne tvorbu zisku ve finančním vyjádření.

Podle Stejskala, Kuvíkové a Mařátkové (2012, s. 15) je jedno z možných dělení neziskových organizací na státní a nestátní, případně vládní a nevládní. Nestátní neziskové organizace nejsou pouhými poskytovateli určitého spektra služeb, které nedokáže zajišťovat trh nebo stát prostřednictvím veřejného sektoru, ale jsou také indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, hybateli veřejného mínění a společenských změn. Proto lze na tento nestátní neziskový sektor pohlížet podle Bačuvčíka (2011, s. 37) jednak jako na součást ekonomiky a jednak jako na projev občanské společnosti.

Nestátní neziskové organizace prošly v posledních desetiletích velmi dynamickým rozvojem a staly se nezanedbatelnou složkou české společnosti. Narůstá jejich počet, jsou různého zaměření a různých právních forem, jak je doloženo tabulkou č. 1.

Tabulka 1 Vývoj počtu NNO v letech 2005-2013

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Sdružení **	Církevní právnické osoby*	Organizační jednotky sdružení **
2005	293	998	1 208	55 473	4 647	33 355
2006	302	1 042	1 369	58 915	4 503	30 749
2007	302	1 100	1 543	62 370	4 487	31 230
2008	379	1 157	1 721	66 079	4 439	31 629
2009	413	1 229	1 870	69 154	4 358	32 272
2010	477	1 280	2 031	72 620	4 362	32 696
2011	487	1 358	2 208	76 126	4 376	33 599
2012	493	1 400	2 409	79 462	4 373	34 656
2013	532	1 430	2 685	84 430	4 172	34 536

\* účelová zařízení církví a náboženských skupin tvoří cca 5% církevních organizací. Účelová zařízení církví nejsou samostatně sledována.

\*\* obsahují i odborové organizace, neboť mají stejnou právní formu, RV NNO je za NNO nepovažuje

Zdroj: [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz) (Prouzová, 2015, Studie pro Koncepti politiky vlády vůči NNO do roku 2020)

Jak je patrné z tabulky 1, občanská sdružení jsou nejpočetnější nestátní neziskové organizace. Vidíme, že od roku 2005 do roku 2013 vzrostl jejich počet o 28 957. Na tento stav, jak uvádí Prouzová (2015), má vliv legislativa platná do roku 2013, kdy sdružení a jejich organizační jednotky neměly povinnost odhlásit se po ukončení existence z registru Ministerstva vnitra. Dochází tak k vzniku nadsazeného údaje, podle některých odhadů o třetinu až polovinu. Současná právní úprava platná od 1. ledna 2014 přejmenovává občanská sdružení zpět na spolky. Také nadace vzrostly za osm let na téměř dvojnásobek. Ostatní organizační složky tak bouřlivý nárůst ve sledovaném období nezaznamenaly.

## 2.2 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace mají mnoho podob a lze je rozdělovat podle nejrůznějších kritérií. Například Bačuvčík (2011, s. 48) tyto organizace rozděluje na veřejnoprávní, soukromoprávní a veřejnoprávní instituce, to je dělení podle zakladatele a právní formy. Další dělení autor zakládá na členství, to znamená, že dělí organizace na ty, které mají členskou základnu a organizace bez členské základny. V nečlenských organizacích jsou členové nahrazeni členy správních orgánů. Příkladem je nadační fond nebo nadace. Dělení podle charakteru poslání zahrnuje organizace vzájemně prospěšné, které primárně zajišťují služby pro své členy a veřejně prospěšné organizace, které poskytují služby širší veřejnosti, respektive určité její skupině, například sociální služby. Autor dále dělí organizace podle typu činnosti na servisní, poskytující služby členům i nečlenům, zejména v oblasti sociální, zdravotní a vzdělávací. Také na organizace zájmové, nabízejí volnočasové a zájmové aktivity pro vlastní členy. Dalším typem jsou advokační organizace, které se věnují obraně zájmu svých členů nebo obecných zájmů. Pro účely této bakalářské práce bude stěžejní poslední rozdělení, podle způsobu financování. S ohledem na toto kritérium dělíme neziskové organizace na vládní a nevládní. Škarabelová (2005, s. 56) popisuje neziskové vládní organizace jako ty, které vznikají z rozhodnutí státu. Jejich hlavní funkcí je získání přímého užitku na úrovni státu, regionu a obce. Tyto organizace jsou charakteristické institucionalizovaností a samosprávností. Nejsou založeny za účelem podnikání. Taková činnost, nebo vedlejší hospodářská činnost je povolena, ale zisk musí být dále použit pro rozvoj organizace a na realizaci jeho poslání. Z hlediska právní formy popisuje Malach (2005, s. 28) tyto organizace jako příspěvkové organizační složky státu, kraje či obce. Tyto organizace jsou zcela financovány z veřejných rozpočtů. Příkladem jsou veřejné vysoké školy.

Nevládní neziskové organizace vznikají z vlastní iniciativy soukromého subjektu - právnické nebo fyzické osoby. Boukal (2013, s. 13) popisuje tyto neziskové organizace jako subjekty vkládající své prostředky, mohou ovšem také získat příspěvek z veřejných rozpočtů. Jejich hlavní funkcí je získání přímého užitku, nikoliv zisku. Škarabelová (2005, s. 56) popisuje, že potřeba fungování nestátní neziskové organizace ve společnosti vychází z její schopnosti sebeřízení. Do této oblasti patří například spolky, církve nebo nadace.

### 2.2.1 Charakteristika nevládní neziskové organizace

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 19) popisují nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejnému zájmu. Podle autorů je pro tyto organizace charakteristických pět základních vlastností. Jsou:

**Institucionalizované** – mají vlastní organizační strukturu.

**Soukromé** - nejsou řízené státní správou, jsou od ní odděleny, ovšem mohou mít významnou státní podporu nebo ve vedení mohou být státní úředníci.

**Neziskové** - jak již bylo výše uvedeno, případný zisk musí být použit na předmět činnosti organizace.

**Samosprávné a nezávislé** - nejsou ovládány zvenčí, řídí se samy a taktéž kontrolují.

**Dobrovolné** - podporovatele přispívají organizaci dobrovolnými dary nebo dobrovolnou prací.

## 2.3 Právní úprava nevládní neziskové organizace v ČR

Právní úprava neziskových organizací nemá v českém právu souhrnný předpis, ale existuje celá řada právních předpisů a norem. Vít (2015, s. 14) označuje za klíčový dokument zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam patří i nevládní organizace. Rada vlády pro

nestátní neziskové organizace, která je hlavním poradním orgánem vlády, řeší konkrétní vymezení právních forem nestátních neziskových organizací.

*„Rada soustřeďuje, projednává a prostřednictvím svého předsedy předkládá vládě materiály, týkající se NNO a vztahující se k vytváření vhodného prostředí pro jejich existenci a činnost.“  
Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (2009–2015).*

Podle Víta (2015, s. 46) se neziskové organizace v České republice dělí na ústavy, fundace a korporace. Jako zvláštní druh neziskových organizací autor označuje školské právnické osoby a církevní právnické osoby. Bakalářská práce se věnuje jen vybraným formám nevládních organizací, a to ústavu, nadaci a nadačnímu fondu jako základnímu typu fundace a z korporací byl vybrán spolek.

### **2.3.1 Ústav**

Ústav je podle Víta (2015, s. 80) právnická osoba nahrazující obecně prospěšnou společnost. Jeho cílem je poskytovat společensky nebo hospodářsky užitečnou činnost, která je přínosem zejména v oblasti kultury, sportu, umění, sociální péče, humanity, ochrany zdraví, zvířat a životního prostředí. Na rozdíl od spolku, které vznikají převážně z potřeby určité skupiny lidí společně o něco usilovat a sdílet, jsou ústavy zakládány za účelem konkrétních služeb. Ústav pak musí své služby poskytovat všem uživatelům za stejných podmínek, které musí předem zveřejnit. Příkladem jsou soukromé školy, divadla nebo knihovny.

### **2.3.2 Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy podle Kincla, Urfuse a Skřepejka (1995, s. 70) patří mezi specifické NNO, které ovšem přebírají významnou roli ve společnosti. Nemají členy, ale mají majetek, který je vkládán do společnosti za daným účelem. Jsou známy již od čtvrtého století. Bačuvčík (2011, s. 50) popisuje nadace jako účelová sdružení majetku, u ostatních forem neziskových organizací jde vždy o sdružení osob. Tato sdružení vznikají za účelem dosažení obecně prospěšných cílů. Vít (2015, s. 63) zmiňuje hlavní změnu v právní úpravě, která se týká znemožnění poskytování nadačního příspěvku svému zakladateli nebo jeho blízké osobě.

### **2.3.3 Spolek**

Spolky jsou podle Víta (2015, s. 47) novou právní formou zaniklých občanských sdružení a jsou zakládány určitou skupinou osob za účelem naplňování společných zájmů. K založení jsou potřeba minimálně tři osoby, které zformulují obsahové vymezení stanov. Stanovy musí obsahovat název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů, zánik členství a určení statutárního orgánu. V případě, že spolek plánuje vedlejší hospodářskou činnost, musí být její vymezení taktéž ve stanovách uvedeno. Hotové stanovy je nutno řádně potvrdit, a to buď na ustanovující členské schůzi, nebo podpisy všech zakladatelů. Následně se zapisuje do spolkového rejstříku, který je veden u rejstříkového soudu. Spolek nemusí být veřejně prospěšný, ale může být pouze vzájemně prospěšný, tudíž slouží ku prospěchu svých členů, nikoliv široké veřejnosti. Členy spolku se mohou stát fyzické i právnické osoby, občané České republiky i cizinci. Díky principu nezasahování státu do samosprávy spolku má spolek dle zákona jistou volnost ve stanovení vnitřního uspořádání sdružení. Do činnosti spolku může stát zasahovat pouze v rozsahu nezbytném k ochraně veřejného zájmu.

Dobrozemský a Stejskal (2015, s. 101) dále vysvětlují, že zasahování státu je možné zejména z důvodu bezpečnosti státu, ochrany veřejné bezpečnosti a pořádku a také práv a svobod druhých. Podle autorů má spolek za povinnost založit minimálně dva orgány. A to statutární

a nejvyšší orgán. Každý spolek pak může zvolit libovolné množství dalších orgánů, například kontrolní komisi, rozhodčí komisi apod. Zároveň je třeba definovat, zda statutární orgán spolku bude kolektivní nebo individuální. Individuálním statutárním orgánem je předseda. Dále je třeba vymezit délku funkčního období a způsob jakým bude spolek zastupován. Nejčastěji statutární orgán zastupuje spolek ve všech záležitostech, nejsou-li vymezeny pro jiný orgán spolku. Dále má rozhodovací a organizační pravomoc v záležitostech týkajících se rozhodování o vyloučení člena ze spolku, svolávání členské schůze, zajištění zápisu z členské schůze. Statutární orgán je volen a odvoláván členy spolku, neurčí-li stanovy jinak.

Na českém území mají spolky dlouholetou tradici, kterou popisují Kincl, Urfus a Skřepejk (1995, s. 81). Ta je známá již od rakouského císařství, kdy nejprve spolky musely být schváleny úřady, ale od roku 1867 již byla pouze oznamovací povinnost. Za těchto podmínek spolky fungovaly až do roku 1951, kdy byla spolková činnost upravena zákonem 68/1951 Sb. – o dobrovolných organizacích a shromažďování a podléhaly schválení Krajského národního výboru nebo Ministerstva vnitra. Jak autoři dále uvádějí, v roce 1990 byly spolky transformovány na občanská sdružení. Současná právní úprava platná od 1. ledna 2014 přejmenovává občanská sdružení zpět na spolky. Příkladem prvních spolků jsou Hlahol nebo Sokol, které svoji tradici udržely dodnes.

## 2.4 Financování neziskových organizací a jeho principy

Jak bylo výše uvedeno, nestátní neziskové organizace nemají na rozdíl od komerčních organizací jako hlavní cíl tvoření zisku, ten sice vytvářet mohou, ale jejich povinností je dále ho použít do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Ovšem k zajištění chodu celé organizace, které umožní naplnění poslání, je třeba vynaložit nejen velkou dávku úsilí, ale také finančních prostředků. Závažným problémem, který musí nestátní neziskové organizace řešit, je nedostatek peněz nebo závislost na jednom finančním zdroji. To přináší organizaci značná rizika. Jak popisuje Boukal (2009, s. 71) otázka financování je pro neziskové organizace zcela klíčová. Za její řešení přebírá odpovědnost management organizace, nebo specializovaný pracovník, takzvaný *fundraiser*. Organizace musí vytvořit dlouhodobou strategii vedoucí k optimálnímu a pokud možno trvalému zajištění finančních zdrojů. Stabilizaci finančních zdrojů napomáhá, pokud se organizaci podaří zajistit vícezdrojové financování. Organizace tak není závislá pouze na jediném zdroji. Financování NNO zahrnuje několik aktivit, a to: zajišťování financování potřebného k bezproblémovému chodu NNO, řízení závazků NNO, řízení aktivit NNO, finanční analýzu a plánování risk managementu.

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 94) uvádějí, že zabezpečení financování NNO v dostatečné výši a vhodné struktuře je základním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování organizace. Každá organizace musí získat dostatečné množství prostředků nejen na financování poslání organizace, ale také na krytí nákladů svého fungování a na činnost. Autoři dále uvádějí, že principy financování určují vzájemné vztahy a postoje mezi organizací, klientem a donátorem (financujícím orgán). Vytyčují čtyři základní obecné principy financování nestátních neziskových organizací.

**Vícezdrojovost** – tím se rozumí, využití více zdrojů financování s cílem zajistit nezávislost organizace na jednom finančním zdroji. K potřebě vícezdrojového financování vede i fakt, že obvykle většina externích dárců není ochotna nebo schopna hradit veškeré náklady projektu.

**Samofinancování a fundraising** – znamená získávání finančních i nefinančních zdrojů pro fungování nestátních neziskových organizací. Prostředky lze získávat z vlastních zdrojů, například prodejem vlastních výrobků či služeb, nebo příjmy z nehmotného majetku. Pokud

může organizace z těchto příjmu pokrýt zcela náklady projektu, je tzv. samofinancovatelná. Většina neziskových organizací je v rámci snahy o samofinancování odkázána na získávání vnějších zdrojů. Aktivní činnost zaměřená na získávání externích finančních i nefinančních zdrojů se nazývá *fundraising*.

**Neziskovost** – jak již bylo výše uvedeno, jedná se o jeden ze základních principů nestátních neziskových organizací. Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 97) zdůrazňují skutečnost, aby byla organizace pro vnější prostředí důvěryhodná, je třeba dbát na transparentnost nakládání se zdroji. V tomto směru je pro organizaci klíčové otevřené působení a zpřístupnění informací veřejnosti, což přispívá k důvěryhodnosti, transparentnosti a získání dlouhodobě dobrého jména.

**Osвобоzení od daní** – podle Rektořika (2010, s. 158) mohou být neziskové organizace plátcí i poplatníky všech daní, ovšem většinou využívají různé daňové úlevy a slevy, které jsou podmíněny jejich veřejně prospěšnou činností. Dále autor uvádí, že zdroje financování organizace můžeme dělit dle jejich charakteru na finanční a nefinanční prostředky nebo podle jejich geografického původu na zdroje domácí a zahraniční. Dle způsobu získání zdrojů můžeme rozdělit finanční podporu organizace na přímou a nepřímou. Příkladem nepřímé finanční podpory je dobrovolná práce.

## 2.5 Druhy financování NNO

Nastavení a vybudování struktury finančních zdrojů je podle Boukala (2009, s. 72) pro nestátní neziskové organizace v dlouhodobém horizontu zásadní. Zároveň je potřeba znovu připomenout důležitost vícezdrojového financování organizace, které významně snižuje riziko negativního dopadu ztráty jednoho hlavního finančního zdroje. Pro optimální dosažení financování je možné kombinovat zdroje veřejné i neveřejné.

Strečková, Malý a kol. (1998, s. 173) doplňují veřejné a neveřejné zdroje ještě o zdroje vlastní, ty představují výnosy neziskových organizací. Jedná se o výnosy z vlastní hlavní nebo doplňkové činnosti, z prodeje produktů, služeb nebo pronájmu majetku a dále výnosy z reklam, darů, dědictví a sponzoringu. Je možno uvažovat i o výnosech z pojišťoven a fondů. Další možnostmi jsou sbírky, tomboly a loterie, úroky z vkladů, půjček, z příspěvků veřejných rozpočtů a zákonných daňových slev. Autoři dále uvádějí zvláštní zdroje, kterými pro některé neziskové organizace jsou členské příspěvky, příspěvky od věřících občanů u některých náboženských společností, výnosy z daní a poplatků u obcí a krajů, vklady vkladatelů zejména u nadací a nadačních fondů, výnosy z pokut a další.

Jak uvádí Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012, s. 117), finanční podporu, kterou instituce poskytují, nazývají různě. Příkladem je velmi často používaný pojem „grant“, ten může zahrnovat dotaci, dar či příspěvek obce. Každý typ má jiné daňové dopady, je tedy nutné pečlivě prostudovat dárcovskou smlouvu a správně vyhodnotit, o jaký druh podpory se jedná.

### 2.5.1 Veřejné financování

Veřejné financování je podle Rektořika (2010, s. 72) zajištěno institucemi státní správy a samosprávy. V prvním případě se jedná o ministerstva, která nestátní neziskové subjekty financují z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. Autor dále popisuje hlavní oblasti státní dotační politiky směrem k NNO, kterými jsou oblasti poskytování sociálních služeb, ochrana a podpora zdraví, ochrana životního prostředí, vzdělávání a lidský rozvoj, kultura a ochrana kulturního dědictví, zapojení do programu EU, sport a tělovýchova, podpora rovných příležitostí mužů a žen a podpora rodiny. Dále pak se tato podpora zaměřuje na národnostní a etnické menšiny, péči o ohrožené a problémové skupiny obyvatel, ochranu

spotřebitele a nájemních vztahů, pomoc při řešení mimořádných krizových situací. Pokud neziskové organizace přispívají k rozvoji některé z výše uvedených oblastí, mohou předpokládat dosažení dotací z veřejných zdrojů. Zásady pro získání zdrojů ze státních rozpočtů popisují Stejskal, Kuvíková a Maňátková (2012, s. 117). Uvádějí, že státní dotační politika přináší ukotvený rámec pro poskytování prostředků, ovšem přesná prováděcí pravidla stanovují ústřední orgány státní správy. Usnesením vlády ČR jsou přijímána tato pravidla, která jsou závazná pro poskytnutí dotace. Ovšem dotace z veřejných zdrojů podle Boukala (2009, s. 72) nejsou pro NNO jedinou možností financování, finance je možné získat i z jiných veřejných zdrojů, kterými jsou například zdroje související se zadáváním veřejných zakázek, zdroje poskytované na základě zákona, tento okruh se týká převážně církevních organizací a podobně. Hloušek a Hloušková (2011, s. 45) uvádějí jako další možnost financování NNO dotace z veřejných rozpočtů krajů, měst a obcí. Tyto dotace jsou důležitým zdrojem především pro organizace regionálního významu.

Další možností, jak získat prostředky pro NNO, jsou dle Rektořika (2010, s. 96) dotace z fondů a rozpočtu Evropské unie. Stejskal, Kuvíková a Maňátková (2012, s. 117) však uvádí, že nestátní neziskové organizace nejsou typickou cílovou skupinou pro prostředky ze strukturálních fondů EU, ale i přesto určité prostředky získat mohou. Naopak pro státní neziskový sektor je tento typ podpory stěžejní.

### **2.5.2 Financování z neveřejných zdrojů**

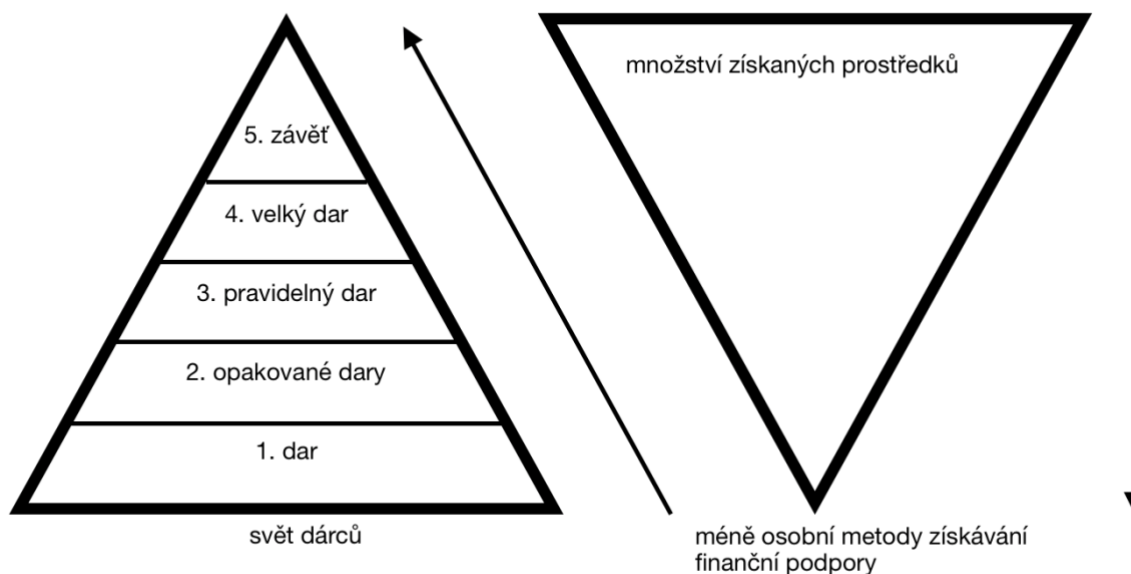
Jak uvádí Rektořik (2010, s. 95) za neveřejné zdroje mohou být považovány externí zdroje získané od různých subjektů. Prvním z nich jsou nadace a nadační fondy. Díky rozmanitosti českého nadačního sektoru, který je aktivní v mnoha oblastech, mohou neziskové organizace žádat o finanční pomoc nebo předložit žádost o grant s vypracovaným projektem. Nadace popisují Stejskal, Kuvíková a Maňátková (2012, s. 112) jako sdružení majetku, které bylo založeno právě za účelem podpory předem stanovených aktivit. V praxi to znamená, že jedna nezisková organizace podporuje druhou. Autoři dále uvádějí, že nadací zaměřených přímo na volnočasové aktivity pro děti není mnoho, ale existují.

Další možnost financování z neveřejných zdrojů poskytují podle Rektořika (2010, s. 97) podniky a podnikatelé. V dnešní době se především u velkých firem a podniků setkáváme s vlastním grantovým systémem nebo koncepcí společenské odpovědnosti. Pokud chce nezisková organizace žádat o tento typ podpory, musí nejprve vypracovat písemnou žádost zahrnující popis projektu, jeho rozpočet a informaci o poslání organizace. Posouzení žádosti pak podléhá většinou skupině lidí složené ze zástupců firmy. Pokud organizace nabízí případnému poskytovateli protislužbu, která je pro poskytovatele zajímavá, má vždy větší šanci požadovanou podporu získat. Takovou protislužbou může být možnost firmy prezentovat se v požadovaném kontextu, získání nových kontaktů, nebo prodej produktu či služby na akci organizace a další. Je důležité předem posoudit situaci, jak může přispěvatel organizaci pomoci. Není potřeba vždy žádat jen o peníze, firmy mohou nabídnout i jinou formu podpory, například tisk materiálů pro organizaci.

Zásadní oblastí, kterou je potřeba strategicky pokrýt jsou podle Boukala (2009, s. 75) individuální dárci. V případě, že se organizace snaží získat od přispěvatelů první dary, volí plošnou formu oslovení veřejnosti. Zvládnutí vnější formy komunikace na profesionální úrovni je neoddelitelně spjata s úspěchem kampaně. Autor dále uvádí, že pokud firma chce dosáhnout opakovaných darů, je třeba navázat s dárci bližší spolupráci. Podporou této aktivity může být pozvání dárců na akce pořádané organizací, zasílání výroční zprávy včetně vyúčtování svěřených darů. Transparentnost hospodaření organizace je v tomto případě stěžejní. Další metou pro organizaci může být získání pravidelných darů v podobě trvalých a inkasních příkazů od dárců.

Rektořík a kol. (2010, s. 97) mezi individuální dárce zahrnuje například dobrovolníky, členy organizace a jejich příbuzné, nebo lidi s podobným zájmem. Pro organizace založené na členském principu hrají členské příspěvky velkou roli ve financování organizace. V rámci individuálního dárcovství je možné zohlednit tzv. pyramidu dárců, viz obrázek 2.

Obrázek 2 Pyramida dárcovství



Zdroj: Rektořík a kol. (2010, s. 98)

Rektořík a kol. (2010, s. 98) vysvětluje význam pyramidy dárců, který spočívá v tom, že dokazuje důležitost práce s individuálními dárci vzhledem k množství získaných prostředků. Organizace by od dárce, který přispívá organizaci poprvé, neměla očekávat velký dar. Ovšem pokud se jí podaří dárce udržet a navázat dlouhodobý vztah, může očekávat pravidelné, nebo významnější příspěvky.

## 2.6 Fundraising

Pojem *fundraising* znamená aktivní získávání finančních i nefinančních zdrojů pro neziskovou organizaci. Boukal (2013, s. 32) popisuje zrod fundraisingu koncem 40. let v USA, jde tedy o celkem mladé odvětví, které podle autora vzniklo v souvislosti s systematizací fundraisingových aktivit charitativních organizací na federální úrovni. Byl vnesen řád do shromažďování prostředků určených k naplnění cílů neziskových organizací, což přispělo k transparentnosti, která dosud chyběla. V roce 1948 se objevily první pokusy o sjednocení fundraisingových aktivit v podobě obecně platných pravidel, které se snažili zformulovat ředitelé amerických firem. Bohužel tyto snahy ztroskotaly na nedostatečné rozhodovací pravomoci ředitelů, tudíž se po celá 50. léta minulého století významné změny neudály. Autor dále uvádí, že v roce 1956 se spojili zástupci státní správy, neziskových organizací a firem, aby vyvinuli aktivitu, která vyústí k jmenování funkce prezidentského poradce pro personální



management odpovídajícího za jednotnou strategii shromažďování prostředků pro NNO na úrovni celého státu. Ve stejném roce poprvé vyšel **Fund Raising Bulletins**, ve kterém byl zveřejněný seznam všech NNO oprávněných ke shromažďování prostředků na celostátní úrovni. Dále byly vydány celostátně obecné pokyny a stanoven výbor Eligibility Standards, který měl kontrolovat jejich dodržování. Boukal dále uvádí, že o dva roky později vznikl první registr NNO splňující stanovená kritéria pro vedení celostátních kampaní, zde byl zapsán například Americký červený kříž. Zapsané NNO byly rozděleny dle druhu jejich poslání. Následně byly v kampaních oslovovány firmy i jejich zaměstnanci, ovšem kýžený efekt se dostavoval pomalu, jelikož důvěra v NNO nevzniká hned. Teprve až v 70. letech byl zaznamenán prudký nárůst příspěvků, přispěl k tomu i fakt, že v roce 1971 byly umožněny srážky ze mzdy pro dobročinné účely. Do této doby byly v seznamu zapsány zejména NNO realizující poslání v oblasti zdravotních nebo sociálních služeb, později se však okruh organizací rozrůstal a přidávala se i nová odvětví.

Stejný autor dále popisuje vymezení pojmu fundraising mimo USA, který datujeme velmi krátkou dobou, a navíc je vnímán různými způsoby, zejména díky různorodé historii evropských národů. V určité podobě se s podobnými aktivitami setkáváme během celé historie, ovšem teprve roku 2004 je pojem fundraising uveden v oficiálním německém slovníku. V českém jazyce ho můžeme zaznamenávat stále častěji, s různými variantami překladů, které tento pojem vysvětlují jako shromažďování veřejných prostředků nebo shromažďování financí apod. Toto vysvětlení je pravdivé, ale ne zcela přesné, jelikož zdroj financí nepochází jen z veřejných prostředků. Zároveň nemluvíme pouze o shromažďování finančních prostředků ale i o podpoře, která může být mnohem pestřejší. Fundraising se zaměřuje na všechny možné druhy podpory, které se nabízí. Podle autora tedy fundraising chápeme jako rozmanité systematické získávání různých zdrojů, finančních i nefinančních, které jsou nezbytné pro zajištění chodu organizace a naplnění jejího poslání. Boukal (2013, s. 37) dále uvádí, že fundraising je vlastně specifickou formou marketingu. Zdroje, které může organizace získat, jsou pestré a způsoby získávání jsou rozmanité. Úkolem fundraisingu je navázání pozitivních a dlouho udržitelných vztahů s okolím, které jsou postaveny na důvěře a dobré pověsti organizace. Úspěch fundraisingu spočívá v motivování dárců k navázání dlouhodobé spolupráce, která má v ideálním případě vzestupný charakter.

### 2.6.1 Členění zdrojů fundraisingu

Jak uvádí Boukal (2013, s. 35), je důležité zaměřit se nejen na finanční zdroje, ale na všechny možnosti, které fundraising nabízí. Autor je následně dělí:

**Hmotné zdroje** – jsou takové zdroje, kdy dárci nechce nebo nemůže žadateli poskytnout přímo peníze, ale věnuje věcnou hodnotu. Příkladem je počítačová firma, která může NNO vybavit po technické stránce. Pro podniky je tato forma podpory často přijatelnější, jelikož mají jasnou představu o jejím využití. Hmotné zdroje zahrnují také tzv. bartery, jde o jistou formu směny. Je možné směnit služby nebo zboží přímo za jiné zboží nebo službu bez nutnosti použít peníze. Boukal uvádí jako příklad divadlo, kdy firma může nabídnout dobrovolnickou výpomoc při představeních a NNO jim za to poskytne lístky na představení. Bačuvčík (2011, s. 110) zahrnuje mezi hmotné dary nové i použité věci, které věnují dárci humanitárním organizacím v rámci organizovaných sbírek. Další možností získání hmotných darů je oslovení umělců, kteří věnují svá díla, které organizace může zpeněžit na pořádaných dražbách či tombolách v rámci benefičních akcí.

**Práva** – jsou podle Boukala (2013, s. 35) dalšími zdroji, které může NNO získat. Nejčastěji jde o získání práv v domluveném prostoru, což výrazně zjednoduší realizaci marketingové strategie

NNO. Příkladem je prostor v novinách, na webových stránkách, v časopisech, kde může NNO umístit svou reklamu nebo loga. Majitel tohoto prostoru pak po NNO nepožaduje žádnou finanční odměnu, případně jen symbolickou částku.

**Práce** – je podle stejného autora optimální formou podpory, a to především pro podniky, které zastávají strategii společenské odpovědnosti firem. Podniky poskytují své zaměstnance organizaci jako dobrovolníky, tzv. **firemní dárce**. Obě strany ze spolupráce těží, zaměstnanci vnímají dobrovolnictví jako důležitou součást karierního růstu, neziskové organizace oceňují profesionální pracovní sílu. Podnik přejímá náklady za čas zaměstnanců, zároveň oceňuje jejich iniciativu. Pracovníci podniku věnují své úsilí a know-how. Firemní dobrovolnictví by mělo přinášet užitek všem zapojeným subjektům, tedy organizaci, podniku i dobrovolníkům. V návaznosti by mělo vzniknout dlouhodobé partnerství, které přispěje ke komplexní spolupráci.

Autor Bačuvčík (2011, s. 109) dále uvádí jako významný zdroj práce **individuální dárce**, kteří svou podporu organizaci vyjádří formou dobrovolnictví. Věnují organizaci vlastní čas a energii. Autor dále popisuje multilevel fundraising, který v České republice není zatím příliš rozšířený. Tento druh podpory zahrnuje dárcovské sítě, které svou podporu nabízejí v rámci rodiny nebo komunity.

**Služby** – Boukal (2013, s. 36) uvádí, že organizace mohou žádat o přímou pomoc prostřednictvím služeb, například při psaní žádostí o granty nebo poradenství v oblasti marketingu, finančního plánování, případně účetnictví.

**Finanční zdroje** – podle Bačuvčíka (2011, s. 110) je pro první příspěvek rozhodující silný impuls, který dárce získá například zveřejněním záměru organizace v médiích nebo osobním setkáním se sympatizantem organizace či angažovaným pracovníkem organizace. První příspěvek zpravidla nebývá velký, důležité je navázat s přispěvatelem vztah pro získání pravidelného, nebo většího příspěvku. Jako nástroj pro navázání stabilních vztahů s přispěvateli slouží promyšlené fundraisingové strategie.

### 2.6.2 Osoba fundraisera

Fundraiser je člověk, který v organizaci vykonává fundraisingové aktivity. Boukal (2011, s. 37) dále uvádí, že zejména v menších organizacích se fundraisingovými aktivitami zabývá především vedení organizace. Naopak větší organizace využívají pro výkon fundraisingových aktivit specializovaného pracovníka, který se jimi zabývá na profesionální úrovni, tzv. fundraisera. Autor dále uvádí, že fundraiser může být interní, tedy kmenový zaměstnanec organizace nebo externím specialistou, který pro organizaci vykonává předem domluvenou práci, například zpracovává žádost o grant, připravuje benefiční sbírku apod.

Podle Rektořika a kol. (2010, s. 94) je úspěšný fundraiser ten, který dokáže pro organizaci zajistit fundraisingové aktivity v širokém rozsahu, například zvládá dobrou administraci projektů a zároveň strategické poradenství. Zvládá vysoké nároky organizace, ovládá takové schopnosti a dovednosti, díky nimž dokáže úspěšně požádat o dar i věcnou argumentaci a je správným vyjednávačem. Má dobré organizační schopnosti, analytické a kreativní myšlení. Stěžejním rysem úspěšného fundraisera je podle autora umění získání lidí, jelikož fundraiser nezískává pro organizaci pouze peníze, ale dlouhodobé vztahy. K tomu mu může pomoci empatie a zájem o druhé. Osobnost fundraisera by měla být silná, vytrvalá, pohotová a v každém ohledu sympatická. Klíčem k úspěchu je vlastní přesvědčení pro myšlenku a poslání organizace, jelikož vlastním zapálením může fundraiser zaujmout i ostatní. S ohledem na dobrou image organizace je důležité, aby osoba fundraisera byla důvěryhodná a pravdomluvná.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že nároky a požadavky jsou na fundraisera značné. Zde vzniká riziko velké fluktuace v tomto odvětví. Boukal (2011, s. 39) uvádí, že mzdy v neziskovém sektoru jsou obecně nižší než v sektoru podnikovém, a to až o 10-15 %. Proto je pro organizace velmi důležité, věnovat se správnému řízení lidských zdrojů, zejména otázce motivace zaměstnanců, jelikož právě ta je úzce spjata s celkovým přístupem jedince k práci a jeho ochotou pracovat. Jedním z důvodů, proč jsou lidé ochotni pracovat za nižší mzdu v neziskovém sektoru, je silná vnitřní motivace pracovníků a důvěra v poslání. To přináší i vyšší produktivitu. Dalším důvodem může být zájem o větší sociální spravedlnost a tolerance k odlišnostem. V neziskových organizacích nejsou platy mužů a žen rozdílné, ani se zde tak často nesečkáváme s rasovými a jinými předsudky. Právě rovnost a otevřenost může být silnou motivací zaměstnanců, která vytváří příjemné pracovní prostředí, možnost seberealizace, což vyústí v komplexní uspokojení z práce.

Úspěšný fundraiser, jak tvrdí Ledvinová (2003, s. 83), by si měl pamatovat všechny důležité údaje o dárcích. Velmi žádoucím se zdá, pokud si vytvoří přesný seznam kontaktů, do kterého zaznamená konkrétní údaje a potřeby dárců. Například kdy mají narozeniny, aby jim organizace mohla poslat blahopřání apod. Pokud fundraiser spoléhá jen na svou hlavu a získané informace si dobře neuloží, může dojít k tomu, že začne zapomínat a komunikace s dárci se tak zhorší, a to v přímé úměře s nárůstem klientů. Nebo se může stát, že jednotlivé dárci zamění, a tím ztratí jejich důvěru. Plán kontaktů, informací a záznamů komunikace by neměl být podceňován. Menším organizacím postačí vlastní kartotéka nebo sdílená excelová tabulka. Větším organizacím se vyplatí investice do vhodného CRM systému.

## 2.7 Metody fundraisingu

Metod fundraisingu je podle Ledvinové (2013, s. 83) mnoho a mohou se dělit podle druhu dárců na individuální, firemní a institucionální. Správně zvolená metoda je ta, díky které se podaří získat nejen finanční podporu, ale dlouhodobou přízeň dárců. „*Dárce je třeba oslovit správným způsobem, ve správnou chvíli, na správném místě a požádat ho o správnou částku. Pak je úspěch zaručen.*“ (Ledvinová, 2013, s. 81) Stejná autorka dále uvádí, že klíčem k úspěchu je předem připravená strategie a plán komunikace, která by měla být vypracována pro každého dárců nebo skupinu dárců individuálně. Správné sestavení komunikace organizace směrem k dárci se odráží od toho, co od dárců očekává nebo vyžaduje. Organizace by si měla udělat obrázek, jaký má dárci zájem o organizaci a v jakém rozsahu se chce v organizaci angažovat, zda chce být například členem, přítelem nebo divákem. Dále by organizace měla vědět, jaký druh komunikace dárci upřednostňuje a s kým chce dárci komunikovat. Z výše uvedeného vyplývá, že individuální přístup k dárcům je nezbytnou součástí úspěšné kampaně. K docílení požadovaného efektu z kampaně je možné metody fundraisingu kombinovat tak, aby uspokojily a byly účinné pro vybraného dárci. Případně je možné využít jednu kampaň pro více dárců, nebo kampaň cíleně opakovat.

### 2.7.1 Vybrané metody individuální dárcovství

Způsob oslovení individuálních dárců závisí podle Boukala (2013, s. 87) na vzájemném vztahu obou subjektů. Jinou formu oslovení organizace zvolí v případě již známého nebo dlouhodobého dárcе, jinak bude oslovovat prvodárce.

**Osobní kontakt** – může podle Boukala (2013, s. 88) být jednou z nejúspěšnějších metod fundraisingu, ovšem jeho výsledek je závislý na schopnostech a dovednostech fundraisera, zároveň jde také o metodu s největším časovým rozsahem. Tato metoda má různé formy, dárcе je možné oslovit například během akcí organizace, nebo je pozvat na předem domluvenou schůzku. Autor Rejtořík a kol. (2010, s. 99) dále zmiňuje tzv. fundraising od *dveří ke dveřím*. Tento druh ovšem může některé dárcе odradit, jelikož mohou mít pocit pádu do soukromí.

**Neosobní dopis** – podle autorky Ledvinové (2013, s. 84) také označován anglickým výrazem Direct Mailing. Tato velmi často využívaná metoda je známá již od zrodu fundraisingu. Probíhá formou zasílání dopisů nebo elektronické pošty obsahujících dobře zpracované informace, jejichž cílem je získat podporu nových i stávajících dárců. Zpráva se rozesílá velkému okruhu potencionálních dárců, často v masovém rozsahu, bez očekávání velké návratnosti, za úspěšnou kampaň je považována taková, která dosáhne alespoň 2-4% návratnosti. Toto procento mohou navýšit opakovaní dárcи, u kterých je návratnost obvykle vyšší. Boukal (2013, s. 87) dále uvádí, že v případě zasílání klasických dopisů hovoříme o finančně náročné metodě, rozesílání e-mailu náklady výrazně snižuje. Výhodou metody je, že v poměrně krátkém čase může organizace oslovit velké množství případných, nebo stávajících dárců. Polačková (2005, s. 28) uvádí, že tato metoda může přinést velké výsledky v dlouhodobém horizontu. Je potřeba si na výsledky počkat a vydržet. Pro úspěch kampaň je třeba správně zvolit obsah dopisu, adresáty a načasování. Autorka dále uvádí, že úspěšnost kampaň u stávajících dárců se pohybuje okolo 7-30 %. Náhodní adresáti reagují na kampaň v rozmezí 0,5-2 %.

**Osobní dopis** – Boukal (2013, s. 88) uvádí, že metoda osobního dopisu se stává pro fundraisera náročnější s ohledem na časový vklad. Fundraiser musí ušít dopis na míru každému dárcи zvlášť, což zabere poměrně dost času. Výhodou je vyšší procento úspěšnosti než u neosobního dopisu.

**Telefonická kampaň** – Ledvinová (2013, s. 91) popisuje metodu jako velmi oblíbenou díky její efektivnosti. Fundraiser může dárcе oslovovat osobně, ale zůstává stále částečně anonymní, zároveň tato metoda není časově náročná. Cílem kampaň je oslovení již stávajících, nebo nových dárců s žádostí o konkrétní finanční, materiální nebo jiný příspěvek. Boukal (2013, s. 88) uvádí, že pro úspěch kampaň je rozhodující její připravenost a systematickост. Požadavek na dárcе by měl mít konkrétní podobu s jasně definovaným využitím.

**Veřejná sbírka** – Polačková (2005, s. 26) uvádí, že veřejná sbírka je sice časově velmi náročná metoda fundraisingu, ale s dobrou připraveností a podporou od dobrovolníků může být výsledek značný. Během veřejné sbírky je veřejnost informována o činnosti organizace a cílech sbírky, to je z pohledu organizace její přidaná hodnota. Autorka dále dělí formy veřejné sbírky do třech skupin. V prvním případě veřejná sbírka probíhá za pomoci dobrovolníků, kteří navštěvují domácnosti. Zde hrají hlavní roli vytipování správné lokality a vybraní dobrovolníci, protože právě oni musí mít schopnosti oslovit a přesvědčit dárcе o poslání organizace. Další možností je způsob oslovení dárců přímo na ulici. Stejně jako v prvním případě jsou pro úspěch kampaň rozhodující správná lokalita a zapálení dobrovolníci, kterých ovšem bude potřeba daleko větší počet. Poslední variantou je umístění pokladniček na veřejných místech. Pro

prispěvatele je tato forma neosobní, a proto bývá méně efektivní. Rektořík a kol. (2010, s. 99) uvádí, že zvláštním druhem veřejné sbírky je takzvaná dárcovská SMS – DMS. Ledvinová (2005, s. 86) uvádí Českou republiku, jako rodiště DMS. Pro dárce může být tato forma příjemná, jelikož mohou přispět rychle a částka je obvykle nízká. Pro úspěch kampaně je důležitá dobrá mediální podpora, která veřejnost o existenci DMS sbírky informuje.

**Online fundraising** – Rektořík a kol. (2010, s. 99) uvádí, že díky rozvoji moderních technologií vstupují na pole fundraisingu nové možnosti, jak akvírovat potenciální dárce. Ledvinová (2005, s. 87) uvádí, že v dnešní době, kdy internet a sociální sítě přináší komplexní nabídku služeb, hledá zde své místo i fundraising. S tím je spojený stále známější pojem „crowdfunding“, který pomáhá novým projektům získat potřebné prostředky pro jeho realizaci. Další zajímavou možností jsou tzv. virtuální kasičky, v českém prostředí je příkladem známá služba hithit.cz, pro dárce velice transparentní a přehledná služba. Další formou online fundraisingu je možnost prezentace organizace na webových stránkách podporovatelů, tím mohou rozšířit okruh potenciálních dárců. Autorka dále uvádí, že v počtu zapojených obyvatel na sociálních sítích je Česká republika na předních světových příčkách, proto se tento prostor stává pro organizace velice zajímavý. Sociální sítě umožňují oslovení masového počtu lidí v extrémně krátkém časovém intervalu. Zároveň poskytují prostor pro okamžité sdílení výzev nebo informací.

**Benefiční akce** – Rektořík a kol. (2010, s. 99) vyžaduje velmi dobré organizační schopnosti organizace, která by měla perfektně připravit program akce, zajistit potřebný počet dobrovolníků, vytvořit plán propagace a oslovit slavné osobnosti, které akci podpoří. Důležité je správně prezentovat dobročinný účel události. Ledvinová (2005, s. 89) popisuje benefiční akci jako tradiční fundraisingovou metodu. Velké organizace mohou pořádát náročné a velkolepé akce za účasti slavných osobností, malé organizace mohou pořádát například ples nebo zábavu s tombolou. Hlavním cílem je získat příspěvek, ale také prohloubit vztahy se současnými dárce a navázat vztahy nové. Dárcům by tyto akce měly nabídnout zejména formu zábavy, která přispívá na dobrý účel. Podle autorky je pro organizaci velice důležité, aby správně nastavila rozpočet a financování akce.

**Budování klubů** – Polačková (2005, s. 31) uvádí, že vybudování silné členské základny je pro organizaci dobrou vizitkou a pro přispěvatele tak organizace působí věrohodně. Od svých členů vybírá členské příspěvky, které představují pro organizaci pravidelný zdroj příjmu. Ovšem mnohem významnější je pro ní získání seznamu kontaktů sympatizantů, na které se organizace může obrátit s žádostí o pomoc. Aktivním zapojením členů do chodu spolku získají spoluzodpovědnost a závazek vůči organizaci, zároveň má člen možnost ovlivňovat dění uvnitř sdružení. Podle autorky Ledvinové (2013, s. 92) je pro dárce důležitý moment, kdy se z přispěvatele někomu jinému stane partner, který pomáhá a pracuje na svém. Pro dárce je dále důležitý pocit sounáležitosti a sdílení hodnot ve skupině podobných lidí. Polačková (2005, s. 32) dále uvádí jako častou chybu organizace nedostatečné informování vlastních členů. Je velmi důležité členy průběžně seznamovat se všemi oblastmi činnosti organizace, a to přiměřenou formou. Dále je potřeba členy informovat o výhodách, které jim členství přináší, ale také upozornit na případné vypršení členství a o možnostech obnovy.

**Významní dárce** – Ledvinová (2013, s. 94) nazývá významné dárce mecenáši. Jde o jednotlivce významněji přispívajícími organizaci, kteří nejsou pouhými členy organizace, ale je nutné jim věnovat zvláštní pozornost. Přístup k mecenášům je vždy individuální s ohledem na jejich potřeby a motivaci. Cílem je navázání dlouhodobého a trvalého vztahu.

**Merchandising** – podle Ledvinové (2013, s. 93) jde o aktivitu, která je součástí obchodních a propagačních aktivit organizace, ovšem může pomoci i fundraisingu. Jde o činnost, kdy organizace prodávají speciální produkty, v případě fundraisingu pouze svým členům a sympatizantům.

**Zapojení dětí a mládeže** – Polačková (2005, s. 38) uvádí, že škola je místo, kde se děti a mladiství sdružují, proto je to i nejefektivnější místo pro jejich oslovení, které musí být citlivé a svědomité s ohledem na jejich nedospělost. Cílem není získat maximální finanční dar, ale seznámit děti a mládež s pomocí osvětové činnosti s určitými společenskými problémy. Činnost by měla mít výchovný charakter. V dlouhodobém horizontu pak vychováváme budoucí dárce, kteří nejsou lhostejní ke svému okolí.

## 2.7.2 Vybrané metody institucionálního dárcovství

**Veřejná správa** – Šedivý a Medíková (2012, s. 55) uvádějí, že státní správa a samospráva vyhláší výzvy, v kterých mohou organizace žádat o grant či dotaci. Pro úspěšnou žádost je třeba vyhovět požadavkům výzvy a také precizně připravit projekt, který se bude o finanční prostředky ucházet. Za jednotlivé instituce vždy jednájí úředníci, s kterými je výhodné navázat dobré vztahy, díky kterým fundraiser může získat lepší informace o výzvě. Pokud se s úředníkem podaří navázat pozitivní vztahy a úředník se stane sympatizantem organizace, je velmi pravděpodobné, že se bude snažit organizaci pomoci, například upozorněním na zveřejnění další výzvy. Vyplatí se předcházet si úředníka například gratulacemi k svátku nebo Vánocům, zvat úředníka na akce organizace a předkládat zpracované marketingové materiály nebo třeba výroční zprávu. Boukal (2013, s. 194) uvádí, že získávání financí z veřejné správy se diametrálně liší od získávání individuálních dárců. Pro získání individuálního dárce je třeba vybudování kvalitního vztahu mezi dárce a příjemcem, ale v případě fundraisingu prostřednictvím dotací je důležité vybudování odborné pozice. Zároveň není pravidlem, že pokud jednou organizace uspěla, uspěje i při vypisování nové výzvy v dalším období a obráceně. Ovšem pravděpodobnost úspěchu žádosti se s počtem úspěšných žádostí v předchozím roce zvyšuje, jelikož organizace získává praxi a cvik v psaní odborných žádostí. Zároveň v žádostech o dar většinou fundraiser přesvědčuje dárce o poslání organizace, případně mu nabízí spoluúčast na realizaci poslání. Naopak v případě vyhlášení výzvy z veřejných financí musí fundraiser splnit požadavky a cíle vytyčené ve výzvě. Žadatel tedy musí konkrétní projekt přizpůsobit specifikům výzvy.

Boukal (2013, s. 195) doporučuje několik metodických postupů pro zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti žádosti. Prvním z nich je, že každá organizace by měla stanovit osobu, která bude pravidelně sledovat, zda není zveřejněna nová výzva, u již známých poskytovatelů a zároveň hledat nové možnosti. Pokud organizace disponuje pozicí fundraisera, může to být i součástí jeho náplně práce. Dále pak bezprostředně po zveřejnění výzvy její detailní prostudování a kritické zhodnocení, zda je výzva pro danou organizaci vhodná s ohledem na činnost organizace a její možnosti. Následně nastavit harmonogram vypracování výzvy od přípravy potřebných podkladů až po odeslání výzvy. Promyslet skutečnou realizaci projektu a jak bude projekt aplikován do praxe. Porovnat finanční krytí, zda výše přidělené podpory odpovídá vloženým prostředkům a administrativní náročnosti. Po ukončení projektu je třeba ještě připravit vyúčtování a závěrečnou zprávu.

**Nadace** – Šedivý a Medíková (2012, s. 55) uvádějí, že pro jednání s nadacemi je třeba připravit podobné postupy jako pro jednání s úředníky veřejné správy, výhodou je, že míra byrokracie je podstatně nižší. Úspěch organizace závisí na dobré připravenosti projektu nebo žádosti, ale také na prostudování informací o nadaci samotné.

**Dotace z fondů EU** – Boukal (2013, s. 183) uvádí, že podporu z Evropské unie mají v gesci jednotlivé subjekty, například ministerstva, regionální operační sdružení apod. Tyto instituce jsou pověřeny vyhlášením, administrací a vyhodnocením výzev. V České republice nejvíce neziskových organizací žádá o podporu z Evropského sociálního fondu. Dále pak organizace bude postupovat podobným způsobem jako v případě získávání financí z veřejné správy. Je potřeba počítat s vyšším administrativním zatížením.

### **2.7.3 Vybrané metody firemního dárcovství**

Šedivý a Medíková (2012, s. 54) uvádějí, že po dárcích individuálních a institucionálních jsou firmy třetím nejvýznamnějším zdrojem podpory neziskových organizací. Firmy můžeme rozdělit z hlediska jejich velikosti a počtu zaměstnanců na malé a střední podniky do 250 zaměstnanců a na velké podniky a korporace. V každém z případů bude nutné zvolit jinou strategii při oslovení firmy a dále je nutné očekávat i rozdílné postupy při schvalování grantu. Například v malé místní firmě bude schválení podléhat řediteli nebo zaměstnanci příslušného oddělení, v případě větších firem to mohou být speciálně vytvořené týmy nebo rady. Stejně jako u předchozích metod platí princip připravenosti na schůzku. V České republice je tento typ fundraisingu na vysoké úrovni a mnoho firem, zejména těch velkých, bere podporu neziskového sektoru jako součást jejich fungování.

**Využití společenské odpovědnosti firem** – Ledvinová (2013, s. 99) dále uvádí pod zkratkou CSR z anglického Corporate Social Responsibility Research. Tato studie, kterou v roce 2010 prováděla společnost Opsos Tambor říká, že pro běžnou i odbornou veřejnost ČR je společenská odpovědnost firem velmi důležitá, jelikož dva ze tří spotřebitelů jsou ovlivněni při nákupu produktů faktem, zda je firma do společenské odpovědnosti firem zapojena. Z hlediska zaměstnanců vyplynulo, že pouze dvaceti procentům je lhostejné, zda je jeho firma společensky odpovědná. Více než polovina populace se aktivně zajímá o společenskou odpovědnost nebo se dokonce angažuje. CSR je jednou z možností, jak vytvořit dobré jméno společnosti. Šedivý a Medíková (2012, s. 52) zmiňují potřebu, aby fundraiser vyhledal společné hodnoty, společné cílové skupiny a společnou část poslání firmy. V případě nalezení společného se zvyšuje šance na úspěšnou spolupráci.

**Žádost o darování služby nebo zboží** – Ledvinová (2013, s. 100) uvádí žádost jako nefinanční formu dárcovství. Pro fundraisera je obvykle jednodušší získat od firmy tento druh podpory, zároveň tato metoda slouží k navázání vztahu s firmou. Jedná se o transparentní formu podpory, firma může materiál darovat z přebytečných zásob, tudíž jsou náklady sníženy na minimum. V případě úspěšného navázání dlouhodobých vztahů je možné podporu rozšířit o finanční.

**Žádost o finanční příspěvek** – Podle Ledvinové (2013, s. 102) rozlišujeme žádosti o menší finanční příspěvky obvykle do patnácti tisíc korun, které jsou určeny na podporu konkrétní akce, která se v určitém ohledu týká i firmy, například firma podniká v oblasti, kde se bude akce realizovat. O tento typ podpory se obvykle žádá osobně a odměnou pro dárci je například uvedení partnera v programu. V případě úspěšné akce je možné, že se s firmou podaří navázat další dlouhodobou spolupráci. U větších finančních darů se obvykle zpracovává písemná žádost o podporu zahrnující informace o využití podpory s podrobným finančním rozpočtem. Organizace by měla dárci průběžně informovat o vývoji projektu a čerpání podpory, dále se sluší dárci veřejně poděkovat.

**Sponzoring** – Podle Boukala (2013, s. 121) je rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem zejména ve skutečnosti, že sponzor očekává od organizace nějakou protihodnotu, například

zviditelnění sponzora. Sponzoring je nejčastější metodou využívanou v oblasti sportu, jelikož sponzor má zájem, aby jeho jméno bylo v povědomí široké veřejnosti, umístěním loga na dresech hráčů, na stadionu apod. Pro fundraisera je velmi důležité vedení pozitivní komunikace se všemi sponzory a správná formulace cíle na základě priorit podniku.

Ledvinová (2013, s. 106) vnímá tento pojem jednoduše jako prodej reklamy.

**Zapojení dárců** – Ledvinová (2013, s. 105) uvádí, že zapojením osoby ze strany dárců do významného orgánu organizace může vzniknout klíčové partnerství pro získávání opakované podpory nebo nových kontaktů.

**Firemní sbírka** – Podle Ledvinové (2013, s. 102) probíhá formou spolupráce mezi NNO a firmou, kdy přispívají zejména zaměstnanci firmy, kterým může být příspěvek strháván ze mzdy. Úspěšný je také takzvaný Matching program, kdy majitelé firmy nabídnou zdvojnásobení příspěvku od zaměstnance.

**Sdílený marketing** – Ledvinová (2013, s. 101) uvádí, že tato metoda může být výhodná pro obě strany, jelikož firma poskytuje procento z prodeje organizaci. Ta na oplátku nabízí produkt nebo službu firmy svým členům a příznivcům a zvyšuje tak okruh zákazníků. U sdíleného marketingu lze propojit poslání organizace s produktem firmy, vydávat společné marketingové materiály a společně šířit hodnoty a cíle. V této souvislosti mluvíme o tzv. výrobcích s příběhem, které získávají stále větší oblibu u spotřebitelů. Tato metoda vyžaduje časovou náročnost, jelikož je založena na vybudování dlouhodobého vztahu a získané důvěře.

## 2.8 Měření úspěšnosti fundraisingu

Jak uvádí Rektořík a kol. (2010, s. 101), cílem fundraisera je získání široké a dlouhodobé podpory za vynaložení co nejmenších nákladů. Proto je důležité vyhodnotit úspěšnost jednotlivých fundraisingových strategií a akcí. Každá fundraisingová strategie by měla obsahovat předem připravený plán a rozpočet, ten by měl být porovnán s reálným výsledkem získané podpory a vynaložených nákladů. Jedním ze základních ukazatelů úspěšnosti je čistý příjem, který získáme odečtením všech skutečných nákladů od celkově získané částky. Dalším ukazatelem je návratnost investic, jde o podíl získaných příjmů a potřebných nákladů na realizaci fundraisingové strategie. Zjištěním, zda má určitá fundraisingová metoda šanci uspět, měříme návratnost, tedy podíl počtu lidí, kteří reagovali na kampaň v porovnání s počtem oslovených. Nejčastěji můžeme využít u metod jako je DM nebo sbírka. Dalším ukazatelem je podle autora průměrný příspěvek od každého dárců a náklady na získání dárců. Boukal (2013, s. 108) dále uvádí, že optimální je využití kombinací jednotlivých ukazatelů. Na základě vyhodnocení úspěšnosti a získaných poznatků je možné jednotlivé fundraisingové strategie upravovat.



## 2.9 Metodika

V teoretické části práce budou pro získání uceleného vhledu do problematiky neziskového sektoru a fundraisingu zpracovány rešerše z odborné literatury, vyhledány odborné články a statistická data. Cílem je postihnout obecnou charakteristiku neziskového sektoru a její vývoj včetně počtu neziskových organizací v České republice, jejich charakteristiky a právní formy. Počet neziskových organizací byl sledován v období od roku 2005 do roku 2013, použitá data byla získána z Koncepce politiky vlády vůči NNO do roku 2020, dostupné na webovém portálu [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz). Následně se teoretická část věnuje typologii neziskových organizací, zejména pak charakteristice nevládní neziskové organizace. Další kapitolu tvoří informace o právní úpravě nestátních neziskových organizací v České republice, kdy se vzhledem k cíli práce největší pozornosti dostává zapsanému spolku. Zdrojem těchto dat byly zpracované rešerše z odborné literatury, jejichž autoři jsou jmenovitě uvedeni v seznamu použité literatury, který je přílohou této bakalářské práce. Stejnou metodou byly zpracovány druhy financování nestátních neziskových organizací, které jsou v práci rozděleny na finanční vládní a nevládní zdroje. Kapitola fundraising zahrnuje obecnou charakteristiku fundraisingových aktivit jeho zásady, historii a popis fundraisera. Rešerše byly zpracovány zejména z knihy Fundraising pro neziskové organizace (Boukal, 2013) a doplněny o poznatky z publikací autora Bačuvčíka. Následně jsou představeny jednotlivé fundraisingové metody, některé z nich budou aplikovány i v praktické části práce. Ze získaných poznatků z odborných publikací bylo zpracováno vlastní členění těchto metod. Výše zmíněné kapitole byla věnována značná pozornost, jelikož se přímo dotýká cíle této bakalářské práce. Závěr teoretické části tvoří informace o měření spokojenosti fundraisingu, které jsou zahrnuty zejména k posouzení návratnosti zvolené investice. Pro získání ucelených informací byly využity rešerše sekundárních zdrojů. Tyto zdroje byly také použity pro formulaci otázek strukturovaného dotazníku a kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem vybrané neziskové organizace.

V praktické části byl zpracován rozbor situace financování vybrané neziskové organizace a přehled o současných fundraisingových aktivitách. Záměrně byla k dosažení cíle vybrána nestátní nezisková organizace BIOS fit z.s., jelikož autorka práce je současně její zakladatelkou. To umožnilo využít všech interních zdrojů bez omezení. Úvod do praktické části práce tvoří charakteristika vybrané neziskové organizace. Data byla získána na základě prostudování stanov, zakládacích dokumentů, výročních zpráv a webových stránek včetně sociálních sítí organizace. K informaci o členské základně a principu členství byla využita data uvedená ve výročních zprávách spolku za období 2015-2018. Dále byla na základě těchto sekundárních zdrojů popsána činnost spolku. K doplnění interních informací byla využita metoda polostrukturovaného kvantitativní rozhovoru, k jehož přípravě autorka bakalářské práce využila poznatky z teoretické části. Expertní rozhovor byl veden se sekretářem spolku BIOS fit z.s. Hanou Burgerovou. Tato metoda byla zvolena v návaznosti na chybějící interní směrnice, které by poskytly dostatečný zdroj informací o zkoumané problematice. Rozhovor obsahoval dvanáct otázek zaměřených přímo na současný stav fundraisingové strategie spolku, jejichž vyhodnocení bude použito k návrhu řešení na zlepšení této strategie. Zároveň z rozhovoru byl zpracován přehled fundraisingových metod, které organizace současně využívá.

Pro získání přehledu v oblasti financování spolku BIOS fit z.s. byla čerpána data z výročních zpráv a finančních výkazů spolku od roku 2015-2018, vypracován rozbor časových řad vícezdrojového financování neziskové organizace.

Sběr dat pro vlastní výzkum byl realizovaný prostřednictvím strukturovaného dotazníku, který byl rozeslán vše členům spolku. V tomto smyslu šlo z hlediska výběrové metody o úplný výběr. Dotazník byl sestaven autorkou bakalářské práce. Tato technika byla zvolena, protože spolek disponuje dostatečně velkou členskou základnou, kterou lze využít pro získání potřebných informací a dat. Celkem bylo rozesláno 289 dotazníků prostřednictvím elektronické pošty. Oslovení mohli dotazník vyplnit od 3. 12. 2018 do 17. 12. 2018, tento dotazník a jeho výsledky

jsou zároveň přílohou této bakalářské práce. Odkaz v e-mailu navštívilo 171 lidí, celkem odpovědělo 51 respondentů, to je 31% úspěšnost. Sestavený dotazník obsahoval celkem dvacet otázek, které jsou jak otevřeného, tak polootevřeného a uzavřeného charakteru. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit nové možnosti pro fundraisingové metody, získání nových kontaktů a vytipování nových dárců, v neposlední řadě zjištění zpětné vazby od členů organizace. Tomu odpovídaly hlavní okruhy dotazů, u každé otázky bylo možno doplnit i vlastní sdělení. Nejprve bylo zjištěno, jaké aktivity organizace respondenty zajímají. Zda se jedná o rodiče dětí, aktivní cvičence, nebo obojí. Dále bylo zjišťováno, zda se zájem respondentů upíná na pravidelné aktivity, nebo i na nepravidelné akce. Dalším okruhem byly otázky, které se dotazovaly na aktivní zapojení respondentů do chodu organizace. Účelem bylo zjistit, zda mají dotazovaní zájem o dobrovolnickou činnost a jaký druh spolupráce preferují. Otázky týkající se motivace respondentů byly zařazeny za účelem správného nastavení motivačního plánu pro budoucí spolupracovníky a dobrovolníky. Velmi podstatnou roli hrají otázky týkající se časových možností respondentů. Jelikož se jedná právě o dobrovolnickou činnost, je nutné nastavit přesný časový plán aktivit. Soubor výše zmíněných otázek cílil zejména na vlastní příspěvní respondentů, tedy na metody individuálního dárcovství. Dále byly zjišťovány informace, které mohou organizaci pomoci získat nové kontakty v podobě firemního dárcovství. Jedná se zejména o druh zaměstnání a lokality, v kterých respondenti pracují, informace o zaměstnavatelích a doplnění, zda firmy, v kterých respondenti pracují, podporují podobné aktivity. V závěru dotazníku měl každý respondent možnost přenechat kontakt na pracovníka firmy, který se danou problematikou zabývá, případně doplnit vlastní sdělení a kontakt. Do dotazníku nebyly záměrně zařazeny otázky na pohlaví, věk a vzdělání, a to zejména s ohledem na přílišnou časovou zátěž respondentů s minimálním efektem pro aplikaci výzkumu do praxe.

Všechna data, která vyplynula z dotazníkového šetření, byla zpracována formou kontingenčních analýz, dále byly zkoumány vztahy mezi vybranými meritoriálními otázkami. Bylo provedeno úplné profilování a prověřeno, jak se odpovědi lišily podle charakteristiky respondentů.

Na základě vyhodnocení všech výše shromážděných informací bude získán přehled o současném stavu fundraisingové strategie vybrané nestátní neziskové organizace, na jehož základě bude vypracován návrh na zlepšení. Data byla vyhodnocena na úrovni frekvenčních a kontingenčních analýz.

### 3 Praktická část práce

Tato část práce se věnuje popisu konkrétní nestátní neziskové organizace, zjišťuje její účel a poslání. Zaznamenává vývoj členské základny od založení spolku do současnosti v návaznosti na financování spolku. Rozsah aktivit spolku byl získán z výroční zprávy organizace za rok 2018 a nastiňuje potřeby v oblasti financování. Dále zpracovává rozbor současného stavu fundraisingových aktivit a způsoby financování na základě polostrukturovaného dotazníku se sekretářem spolku Hanou Burgerovou a výročních zpráv za rok 2015–2018. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na členy organizace, protože funguje na principu klubu, tudíž má bohaté portfolio. Této okolnosti lze využít jako potenciálního zdroje nových dárců nebo kontaktů.

#### 3.1 Charakteristika vybrané neziskové organizace

Pro účely bakalářské práce byla zvolena nestátní nezisková organizace s právní formou zapsaný spolek, nesoucí název BIOS fit z.s.

Organizace byla vybrána záměrně, jelikož autorka je zároveň zakladatelkou organizace i její předsedkyní. Může tak získat podrobné informace o organizaci a zároveň využít výsledků práce pro další rozvoj organizace.

##### **Obecné informace:**

Název: BIOS fit z.s.

Adresa: U Pivovaru 1898, 263 01 Dobříš

Spolek BIOS fit byl dle internetové stránky: Justice.cz (2019) zapsán dne 16. září 2015 Městským soudem v Praze do spolkového rejstříku a jeho sekretářem je Hana Burgerová. Dle webových stránek spolku: www.biosfit.cz (2019) vykonával spolek svoji činnost ještě před tímto datem, a to od ledna 2013, ovšem bez řádné právní formy. Dle stanov spolku dostupných na stejném zdroji je účelem BIOS fit z.s. organizování volnočasových a sportovních aktivit veřejnosti, zejména dětí, mládeže a seniorů dále pak pořádání sportovních akcí a soutěží. Hlavní činnost směřuje k naplnění účelu spolku, co by společného zájmu všech jeho členů, a to zejména prostřednictvím vytváření podmínek pro organizování sportovní činnosti členů a veřejnosti. Je třeba vytvářet ekonomické podmínky pro plnění tohoto cíle a vést své členy a ostatní účastníky sportovního klubu k dodržování základních etických a mravních pravidel, umožnit jim širokou informovanost v oblasti tělesné kultury a sportu vůbec. Prostřednictvím stanov spolku budou hájeny zájmy sportovního klubu navenek, včetně spolupráce s orgány obce, orgány státní správy, ale i s ostatními spolky a organizacemi. Dalšími formami své činnosti bude napomáhat rozvoji veřejného života, kultury a zdraví v regionu, zejména formou pořádání veřejně prospěšných akcí, osvětovou a jinou činností. Dále může spolek také vykonávat vedlejší hospodářskou činnost, která spočívá v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, ovšem tato činnost musí sloužit k podpoře hlavní činnosti spolku. Stanovy dále popisují strukturu spolku, která zahrnuje předsedu a členskou schůzi. Předseda je statutárním orgánem spolku, který je oprávněn jednat ve všech věcech spolku samostatně, je volen členskou schůzí na dobu 5 let. Členská schůze je pak nejvyšším orgánem spolku, který rozhoduje o všech důležitých věcech týkajících se spolku. Administrativu spolku zajišťuje sekretář spolku, který je jediný ve spolku zaměstnán na plný úvazek. Dále spolek disponuje účetní, která spolku za odvedenou práci vystavuje faktury dle objemu práce. Spolek dále eviduje přes dvacet trenérů, kteří mají se spolkem dohodu o pracovní činnosti.

### 3.2 Členství

Členem spolku (dle platných stanov) může být fyzická osoba starší 15 let nebo fyzická osoba mladší 15 let se souhlasem zákonného zástupce, dále je pak možné, aby se členem spolku stala právnická osoba. Členové spolku mají svá práva a povinnosti detailně popsány ve stanovách spolku. Členský poplatek je v současné době stanoven na 300 Kč pro děti do 18 let a 1000 Kč ročně pro dospělého člena. Výroční zpráva spolku za rok 2018, která je shrnutím pátého roku fungování spolku, uvádí, že spolek eviduje 327 stálých členů z toho 293 dětí a mladistvých do 26 let. Jak uvádí tabulka č. 2 Vývoj členské základny mezi roky 2015-2018, v roce 2018 spolek dosáhl nejvyšší členské základny a její vývoj v letech má stoupající charakter.

Tabulka 2 Vývoj členské základny 2015-2018

Rok	Děti do 18 ti let	Mládež 18-26 let	Dospělí nad 26 let	Celkem
2015	175	14	3	192
2016	177	19	4	200
2017	182	19	10	211
2018	268	25	34	327

Zdroj: autorka, výroční zprávy spolku BIOS fit z.s.

Jak je patrné z tabulky číslo 2, spolek získává stále více členů. Během uplynulých čtyř let byl zaznamenán sedmdesátiprocentní nárůst členské základny. Nejvíce nových členů přichází do oddílů dětí do osmnácti let. To se odvíjí od pestré nabídky aktivit pro děti, které spolek nabízí. Rozšiřování členské základny je pro spolek klíčovou oblastí. Jelikož financování organizace závisí zejména na členských příspěvcích a platbách za kurzovné, které jsou stabilní položkou příjmů v rozpočtu. Na velikosti členské základny závisí možnost získání dotací, jelikož jejich výše je přímo úměrná počtu členů, nebo se jedná o jedno z hlavních kritérií při přidělení dotace. Při oslovování nových individuálních i firemních dárců je rozsáhlá členská základna velkou výhodou. V roce 2018 byla v ZŠ Mníšek pod Brdy dostavěna druhá tělocvična, díky tomu bylo možné rozšířit kapacitu nabízených kroužků a otevřít zcela nové kurzy, to výrazně přispělo k prudkému růstu členské základny v tomto roce.

### 3.3 Činnost spolku

Zdrojem pro získání informací o činnosti spolku byla výroční zpráva spolku za rok 2018. Zpráva uvádí, že činnost spolku BIOS fit dělíme do několika oblastí:

#### Sportovní kroužky pro děti

Tyto aktivity jsou zaměřeny na podporu zdravého životního stylu a aktivního pohybu jako nedílné součásti každodenní péče o zdraví a prevenci. Lekce probíhají pravidelně v Městském kulturním středisku (dále MKS) a tělocvičně ZŠ. Sportovat mohou děvčata i chlapci od 15 měsíců do 26 let věku. Pro cvičence je připravena pestrá nabídka pravidelných lekcí:

- Pro nejmenší děti jsou v nabídce dva kurzy, batolata od 15 měsíců a cvičení rodičů s dětmi od 2 let, jedná se o cvičení v doprovodu rodičů se zaměřením na všestranný rozvoj pohybových schopností a dovedností dítěte, které respektuje jeho vývojové zákonitosti a věkové zvláštnosti.
- Cvičeníčko pro samostatné děti od 3 do 6 let, bez doprovodu rodičů. Cílem kurzu je především všestranná sportovní příprava, rozvoj obratnosti, koordinace a síly.

- Mini dance pro holčičky od 4-10 let je hravé a zábavné tančení, které bere ohled na vývojové zákonitosti a věkové zvláštnosti jedince. Jde zejména o cvičení v doprovodu hudby.
- Kroužek dětských country tanců učí zábavnou formou jednoduché country tanečky, line dancing a základy stylu clogging, což je americký country step.
- Celorepublikový projekt Děti na startu především pro děti mladšího školního věku, který zahrnuje zejména všestrannou přípravu. Projekt je zaměřený na rozvoj základní pohybové motoriky, koordinace, obratnosti, rychlosti a síly.
- Spolek se snaží rozšířit nabídku aktivit i pro chlapce, proto zavedl kroužek velmi moderního parkuru.
- Pro děti, které přemýšlí o závodním aerobiku, spolek připravil nezávodní přípravku.

### **Závodní aerobik**

Spolek nabízí závodní aerobik v několika věkových kategoriích: 4-7 let, 8-10 let, 11-15 let a 16-26 let. Dále pak pro dospělé nad 26 let. Pro menší děti je trénink vedený zábavnou a hravou formou, aby se v účastnících vybudoval přirozený vztah ke sportu. U starších dětí a dospělých se nacvičují zajímavé choreografie. Členové závodního oddílu trénují pravidelně 2x – 5x týdně 2 hodiny. Přípravují se na soutěže ve sportovním aerobiku a pohybových skladbách. V roce 2018 získal spolek na soutěžích po celé republice celkem 15 zlatých, 19 stříbrných a 19 bronzových medailí.

### **Pravidelné cvičení pro dospělé a seniory**

V MKS probíhají každý týden lekce pro dospělé, jejichž cílem je prostřednictvím pravidelné, přiměřené fyzické aktivity přispět ke zlepšení zdraví, fyzické i psychické kondice dospělé populace. V nabídce jsou zařazeny taneční lekce, silový a kruhový trénink, pomalé relaxační lekce. Cvičenci mohou sportovat odpoledne po práci nebo dopoledne, kdy lekce v hojném počtu navštěvují převážně maminky na mateřské dovolené.

### **Jednodenní akce**

Každoročně pořádá spolek několik jednodenních akcí pro děti i dospělé. Tyto akce jsou pořádány za účelem zpestření běžného programu a utužení spolkového ducha všech členů.

V roce 2018 spolek připravil pro děti ze všech kroužků tematické týdny (Karnevalový, Andělský, Halloween, Velikonoční a podobně) zábavné tréninky, oddílové závody nebo karneval. Pro dospělé byl zorganizován spolkový ples. Spolek se zapojil do projektu BeActive od Českého svazu aerobiku a T-mobile olympijského běhu pro děti i dospělé. Významnou akcí, kterou spolek spoluorganizoval, bylo Mistrovství ČR v gymnastické aerobiku. Dále spolek pořádal akci s názvem „Průvan“ - bazar nejen sportovního vybavení. Členové spolku spolupracovali na Dni pro děti a seniory v Mníšku pod Brdy. Na konci školního roku pro všechny členy spolek pořádá akci s názvem Hurá Prázdniny, která je rozloučením se školním rokem.

### **Víkendové sportovní pobyty**

Několikrát do roka pořádá spolek aktivní víkendové pobyty. Pro rodiny s dětmi jsou během pobytu pro děti připraveny pestré sportovní i tvořivé aktivity. Pro rodiče je připraveno cvičení a relaxace. Dále pak pro ženy spolek organizuje relaxační víkend se cvičením a kulturním programem.

### **Vícedenní akce**

Vícedenní akce zahrnují oblíbené příměstské tábory. Ty jsou velmi žádané, neboť mnoho členů dojíždí za prací do nedaleké Prahy. Rodiny v místě bydliště nemají příbuzné a otázka hlídání je neřešitelná. Proto týden pro děti, který je doslova nabitý sportovním a doprovodným programem, hojně využívají. Dále pak spolek nabízí sportovní soustředění pro děti, navštěvující závodní aerobik, pořádané v období hlavních prázdnin v rekreačním areálu Monínec ve středních Čechách. Cvičenci zahájí přípravu na následující školní rok, opráší staré dovednosti a získají nové schopnosti. Během roku pak zařazujeme dílčí soustředění, zejména v období přípravném - podzim/zima.

## **3.4 Rozbor současného stavu fundraisingové strategie**

Tato kapitola se věnuje rozboru současného stavu fundraisingové strategie organizace na základě poznatků, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Popisuje zejména jaké konkrétní fundraisingové metody organizace využívá, kdo se oblasti fundraisingu ve spolku věnuje a jaké k tomu má prostředky. Dále zjišťuje zdroje financování neziskové organizace, které spolek využívá, aby mohl financovat svou činnost. Pro zjištění současného stavu fundraisingové strategie byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru se sekretářem spolku BIOS fit Hanou Burgerovou. Tato metoda byla zvolena v návaznosti na chybějící interní směrnice, které by poskytly dostatečný zdroj informací o zkoumané problematice. Následně byly použity informace uvedené ve výročních zprávách a informace uvedené na webových stránkách organizace.

### **3.4.1 Výsledky rozhovoru se sekretářem spolku Hanou Burgerovou**

#### ***Má spolek BIOS fit z.s. zpracovanou fundraisingovou strategii?***

Spolek BIOS fit z.s. nemá předem vypracovanou fundraisingovou strategii. Paní Burgerová netuší, co pojem fundraising znamená. Po vysvětlení pojmu sdělila, že spolek neřeší otázku financování komplexně, ale snaží se sehnat finance na každou činnost zvlášť.

#### ***Má organizace dostatek financí na financování své činnosti?***

Ano, organizace má dostatek financí na zajištění jejího chodu. Ovšem bylo by potřeba zajistit více financí na rozvoj organizace. Příkladem je třeba chybějící tělocvična, kterou by spolek plně vytižil, nemá však dostatečné prostředky, aby mohl realizovat její výstavbu. Proto spolek svou činnost vykonává v pronajatých prostorech, což přináší jistou rizikovost v podobě neprodloužení nebo změny nájemní smlouvy. Spolek si pronajímá prostory od města Mníšek pod Brdy a místní základní školy, proto je potřeba vyvíjet jistou fundraisingovou činnost i k těmto subjektům.

#### ***Kdo v organizaci zajišťuje finance na chod organizace? Je za tímto účelem pověřený nějaký speciální pracovník?***

Finance, které v dostatečné výši pokryjí chod organizace, zajišťuje hlavně předseda spolku. Ten společně s dalšími povinnostmi, které souvisí s chodem organizace, hledá různé možnosti, jak získat

pro organizaci dostatečné množství prostředků. Organizace nedisponuje žádným pracovníkem, který by se věnoval pouze této činnosti.

Předseda zajišťuje největší část financí, ale i ostatní zaměstnanci se snaží najít nějaké dárce například na různé akce.

### ***Jakým způsobem získává předseda finance pro organizaci?***

Předseda má za úkol připravovat žádosti o dotace z ministerstva školství, města Mníšek pod Brdy a Středočeského kraje. To jsou instituce, které podporují neziskové organizace sportovního charakteru, vyhledává nové možnosti, kde o prostředky požádat. Příkladem je žádost o grant na ministerstvu zdravotnictví, ovšem tato žádost byla neúspěšná. Předseda spolupracuje s Českou unií sportu a naším Českým svazem aerobiku, kteří s administrací žádostí pomáhají.

### ***Získává spolek finance ještě jiným způsobem?***

Ano, nejvýznamnější prostředky získává spolek od svých registrovaných členů. Ti většinou využívají služeb spolku. Platí tedy nejen členské příspěvky, ale i kurzovné, které tvoří nejvyšší procento příjmů organizace. Další finance jsou získávány od několika místních firem a individuálních dárců.

### ***Jakým způsobem oslovujete firmy nebo individuální dárce?***

Nejčastěji jsou rozesílány e-mail na všechny členy a další kontakty, které jsou v kartotéce. Většinou se žádost o pomoc týká některé konkrétní akce a ozvou se občas i členové spolku s nabídkou finanční nebo jiné pomoci. Paní Burgerová uvádí, že spolek neuspěl v žádostech o finanční podporu u místních firem. Výjimkou jsou dary od firem, v nichž pracují známí či příbuzní registrovaných členů. Jako nejúčinnější způsob k získání nových kontaktů nebo dárců se osvědčilo přímé oslovení členů. Zde paní Burgerová zdůraznila, že tato forma oslovení vyžaduje od zaměstnanců značnou kuráž.

### ***Zmiňujete, že dostáváte nabídky i na nefinanční pomoc, můžete blíže specifikovat, o jaký druh podpory se jedná?***

Často členové spolku a jejich příbuzní pomáhají s organizací různých akcí. Nejvíce věnují čas nebo fyzickou práci. Také nosí věcné dary, například do tomboly na ples nebo jako odměny, při pořádání závodů.

### ***Absolvuje někdo z organizace školení, jakým způsobem je možné pro organizaci získávat prostředky?***

V získávání peněz nemá spolek žádné vyškolené pracovníky. Většinou se oblast rozvoje pracovníků organizace týká jen sportovní činnosti. Sekretář společně s předsedou navštěvují konference, kde mohou zjistit novinky z oblasti žádostí o dotace.

### ***Máte nějaký způsob, jak dobrovolníkům a podporovatelům děkujete za jejich pomoc?***

K poděkování jsou využívány sociální sítě a místní tisk. Byla nastavena úzká spolupráce s pracovníky Městského úřadu a základní školy, kanceláře České unie sportu a Českého svazu aerobiku. Na tyto instituce bylo zasláno speciální novoroční blahopřání. To se týkalo i firem, které poskytly finanční příspěvek.

### ***Vedete si nějakou evidenci dárců, kteří už Vám v minulosti nabídli podporu?***

Spolek nevede evidenci dárců, s každou novou akcí rozesílá znovu žádost na všechny kontakty, které má v databázi.

### ***Pořádáte nějaké akce, které by organizaci přinesly finance, například benefiční akci?***

Spolek pořádá sportovní ples s bohatým kulturním programem a tombolou, dále akci s názvem „Průvan“, jde o bazar nejen dětského oblečení, kde 10 % ze zisku prodávajících putuje spolku. Výdělek z obou akcí spolku je použit na nákup nového sportovního vybavení pro děti, které navštěvují pravidelné lekce. Dále organizace prodává vlastní kolekci sportovního oblečení a sportovních doplňků. Zisk z prodeje je zpětně investován do rozvoje dětského cvičení.

### ***V jaké oblasti vaší činnosti by bylo potřeba přidat nejvíce prostředků?***

V současné době je pokryta hlavní činnost sdružení, více peněz by umožnilo zvýšit plat trenérkám a přispět k jejich větší spokojenosti a motivovanosti. Dále je třeba zajistit větší finanční rezervy, které by v budoucnu byly využity na investice do vlastního sportovního zázemí.

### ***Jak vidíte činnost spolku do budoucna?***

Pro rozvoj spolku by bylo dobré dále navyšovat členskou základnu, je zde ale omezení v podobě nedostačujících prostor a personálního vybavení spolku, a to jak po administrativní, tak odborné stránce. Tyto problémy se týkají nejen členské základny, ale dalších činností spolku, jako je třeba pořádání akcí.

### ***Jakou máte zkušenost s finanční dostupností produktu spolku pro veřejnost?***

Nezisková organizace se snaží o co nejpřívětivější cenovou politiku, přesto eviduje několik zájemců, kteří nemohou dětem sportovní aktivity zaplatit. Jedná se o zájemce o závodní oddíl, kde musí rodiče platit i další náklady, jejichž výši spolek nemůže ovlivnit, jedná se zejména o startovné na soutěžích, závodní dres a obuv, dopravu na soutěže a podobně. Individuálně těmto dětem spolek pomáhá a platí například sportovní soustředění, nebo zajišťuje dopravu na soutěže s jinými rodiči. Ale cítí potřebu koncepčního řešení tohoto problému.

## **3.5 Metody fundraisingu vybrané neziskové organizace**

Z rozhovoru se sekretářem spolku Hanou Burgerovou vyplynulo, že organizace nemá předem připravenou fundraisingovou strategii. Finanční prostředky získává na svou činnost nekomplexně, vždy s odkazem na jednorázové akce. Ovšem intuitivně organizace využívá všechny tři metody fundraisingu, které byly popsány v teoretické části práce, tedy metodu individuálního, institucionálního i firemního dárcovství. Organizace však nedisponuje pozicí profesionálního fundraisera, ani nemá zaměstnance, který by byl v tomto oboru vyškolený. Většinu fundraisingových aktivit v organizaci zajišťuje předseda spolku, pro kterého je tato činnost jednou z mnoha, které musí ve spolku vykonávat.

### **3.5.1 Metoda individuálního dárcovství**

**Budování klubu** - organizace funguje jako sportovní klub, který má své stálé členy, ti přispívají na chod organizace členskými příspěvky a kurzovným, které hradí za služby spolku. Navíc členské příspěvky a finance za služby představují pro organizaci pravidelný zdroj příjmů. Můžeme tedy říct, že organizace rozvíjí tuto metodu založenou na principu budování klubů prostřednictvím silné členské základny, což je dobrou vizitkou pro přispěvatele a organizace tak působí věrohodně. Spolek vyvíjí snahu o co nejširší aktivní zapojení členů do fungování organizace, což napomáhá dlouhodobé stabilizaci členské základny. Pro informovanost členů jsou využívány webové stránky a sociální sítě organizace, dále jsou rozesílány informační e-maily. Jak bylo uvedeno v kapitole členství, spolek eviduje nedostatečný nárůst členů v kategorii dospělých. Je třeba se zaměřit na rozšíření nabídky aktivit pro tento segment.



**Osobní kontakt** – je podle paní Burgerové nejúspěšnější metodou, která má největší odezvu. Trenéři oslovují rodiče nebo dospělé členy spolku přímo na pravidelných akcích organizace a žádají je o pomoc s určitou akcí. Předseda oslovuje jménem spolku například zástupce města nebo jiné úředníky, kteří přímo finančně spolek nepodporují, ale díky jejich pomoci spolek může snáze naplňovat své poslání a realizovat sportovní činnost. Pokud by spolek chtěl dosáhnout zlepšení i v této oblasti, bude nutno intuitivní přístup systematizovat.

**Neosobní dopis** – z rozhovoru bylo zjištěno, že neosobní dopis spolek rozesílá prostřednictvím elektronické pošty. Zde žádá o konkrétní pomoc na jednotlivých akcích. Okruh příjemců je velmi široký, zahrnuje všechny kontakty, které spolek eviduje. Návratnost je malá, ale vždy se někdo najde. Paní Burgerová odhaduje úspěšnost kampaně do 5 %. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, jedná se obecně o nadprůměrný výsledek. Jelikož se jedná o relativně úspěšnou metodu, je třeba uvažovat o rozšíření kontaktů o místní firmy a organizace.

**Benefiční akce** – pravidelně jsou pořádány dvě benefiční akce, a to ples spolku a bazar s charitativním podtextem. Výtěžek z obou akcí organizace použije na vybavení a rozvoj dětského cvičení. Při současném personálním obsazení spolku s ohledem na organizační náročnost této metody, se jedná o maximum akcí, které je sdružení schopno zajistit. Přidanou hodnotou benefičních akcí je utužení kolektivního ducha, prohloubení již navázaných vztahů s dárci a navázání vztahů nových.

**Merchandising** – (v přeneseném významu) organizace prodává klubové sportovní oblečení a doplňky, výtěžek z prodeje spolek investuje dále do rozvoje dětského cvičení. Prodej se uskutečňuje prostřednictvím internetového obchodu.

Výše byly zmíněny hlavní metody individuálního dárcovství, které vybraná nezisková organizace aplikuje. Z rozboru webových stránek a sociálních sítí klubu bylo zjištěno, že je zde značně nevyužitý prostor pro online fundraising. Organizace má vlastní webové stránky, Facebook i Instagram, ovšem ani jeden kanál nevyužívá pro vyhledávání nových dárců.

### **3.5.2 Metoda institucionálního dárcovství**

**Veřejná správa** – spolek BIOS fit z.s. získal v minulých letech několik dotací z veřejné správy. Agendu okolo získávání dotací zpracovává předseda spolku. Nejvýznamnější finance se podařilo získat od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které zveřejnilo výzvu „Můj klub“. Zde spolek již 3x úspěšně získal finance na činnost. Dále se podařilo získat prostředky od města Mníšek pod Brdy, které v grantovém řízení podporuje neziskové organizace, realizují svou činnost na území města. V předchozích dvou letech byl získán příspěvek na podporu akce „Den dětí a seniorů“, a to od České unie sportu. Český svaz aerobiku pak materiálně podpořil celorepublikový projekt „Děti na startu“. Klub získal švédskou bednu a slevu na školení pro nové trenéry. Všechny děti, které jsou v projektu přihlášeny, získaly klubová trička a svačínové boxy. Spolek byl neúspěšný se žádostí na podporu sportování dětí v Mníšku pod Brdy, kterou zaslal na základě vypsané výzvy Středočeským krajem, také se nepodařilo získat finanční prostředky z Ministerstva zdravotnictví, které otevřelo program zaměřený na prevenci. Spolek má možnost získat prostředky z různých nadací a evropských fondů. Pro přílišnou administrativní náročnost není možné v současné době žádat dotace z evropských fondů. Je však třeba zlepšit povědomí o nadacích podporujících sportovní kluby.

### **3.5.3 Metoda firemního dárcovství**

Dle rozhovoru se sekretářem spolku je ze všech tří metod nejméně využívaná metoda firemního dárcovství. Spolek navazuje spolupráci s několika firmami, které věnují buď finanční příspěvek, nebo dar. Jedná se však pouze o firmy, ve kterých pracují členové spolku nebo jejich příbuzní. Z výročních zpráv spolku je zřejmé, že příspěvky, které spolek získává metodou firemního dárcovství, jsou mnohem menší než příspěvky, které spolek získává formou individuálního a institucionálního dárcovství. Zde tedy vzniká velký prostor pro nastavení nové strategie. Oslovení místních firem nejen s nabídkou o dar, nebo finanční příspěvek, ale například s nabídkou sponzoringu. Ten by bylo vhodné uplatnit na Mistrovství republiky v gymnastickém aerobiku, které spolek pořádá pod záštitou Gymnastické federace. Dále je možnost využít sdílený marketing, jelikož spolek má četné portfolio kontaktů. Je třeba vyhledat větší firmy, které aplikují společenskou odpovědnost a zjistit, zda by některá podpořila sportovní činnost a práci s dětmi.

## **3.6 Způsoby financování**

Pro získání přehledu v oblasti financování spolku BIOS fit byla, kromě rozhovoru s Hanou Burgerovou, čerpána data z výročních zpráv a finančních výkazů spolku od roku 2015 do roku 2018, na jejichž základě byl vypracován rozbor vícezdrojového financování neziskové organizace. Z výše uvedeného bylo zjištěno, že spolek BIOS fit je financován z různých zdrojů, které se dají rozdělit do pěti skupin.

### **3.6.1 Finanční zdroje**

První skupinu tvoří vzhledem k široké členské základně členské příspěvky. V prvních letech existence spolku byl členský příspěvek za člena spolku 100 Kč bez rozdílu, zda se jedná o dítě nebo dospělého člena. V roce 2017 došlo k navýšení těchto příspěvků, které bylo odsouhlaseno valnou hromadou. Od roku 2017 jsou tedy členské poplatky stanoveny na 300 Kč za dítě do osmnácti let a 1000 Kč za dospělého člena.

Dalším zdrojem financování neziskové organizace je kurzovné, které platí členové i nečlenové za využívání služeb spolku. Výše kurzovného je přímo závislá na počtu a rozsahu vybraných služeb. Příkladem je roční kurzovné člena spolku do osmnácti let, který navštěvuje sportovní kroužek v časovém rozsahu jedenkrát týdně a dále nevyužívá žádné služby spolku. Takový člen zaplatí 1000 Kč za kurzovné a 300 Kč za členský poplatek.

Třetí oblastí financování jsou granty a dotace, které spolek získává zejména z veřejných financí. V posledním roce se spolku podařilo získat dotaci od ministerstva školství a tělovýchovy. Dále pak od České unie sportu a města Mníšek pod Brdy. Spolek byl v roce 2018 neúspěšný se svou žádostí o podporu ve Středočeském kraji.

Čtvrtou skupinu tvoří sponzorské dary, spolek má jednoho hlavního partnera a několik drobných přispěvatelů. Nejčastěji spolek získává podporu od členů spolku nebo jejich příbuzných, případně společností, v kterých jsou členové zaměstnáni.

Poslední skupinou jsou ostatní příjmy, ty tvoří zejména příjmy z vedlejší činnosti spolku. Výše zmíněné způsoby jsou zaneseny v tabulce 3.

Tabulka 3 Zdroje financování BIOS fit z.s za období 2015-2018

Zdroje	2015	2016	2017	2018
Členské příspěvky	19 200 Kč	20 000 Kč	80 100 Kč	125 500 Kč
Kurzovné	115 800 Kč	525 000 Kč	894 151 Kč	1 107 500 Kč
Granty a dotace	0 Kč	0 Kč	298 580 Kč	367 000 Kč
Sponzorské dary	10 000 Kč	0 Kč	15 000 Kč	40 000 Kč
Ostatní příjmy	0 Kč	0 Kč	14 784 Kč	16 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, Výroční zprávy za období 2015-2018

Tabulka 3 ukazuje výši jednotlivých zdrojů během let 2015-2018, ze kterých je spolek BIOS fit financován. V každém sledovaném roce je nejvýznamnějším zdrojem financování organizace kurzovné. Během let se kurzovné přímo úměrně navyšuje s růstem počtu členů, který je zaznamenán v tabulce 2 – vývoj členské základny v letech. Stejný růst zaznamenávají členské příspěvky, které jsou také odvozeny od velikosti členské základny. V roce 2015 a 2016 byly členské příspěvky druhým nejvýznamnějším zdrojem financování. Přispěl k tomu i fakt, že organizace v těchto letech nežádala o granty a dotace z veřejných financí. Organizace nemohla žádat dotaci od MŠMT, jelikož jedním z požadavků na žadatele o tento typ podpory je podmínka alespoň dvouleté historie spolku. Ve třetím roce fungování již bylo možné o tyto finance požádat a současně se tak v tomto roce stala tato oblast druhou nejvýznamnější oblastí financování spolku. V roce 2017 se podařilo získat přízeň zastupitelstva města Mníšek pod Brdy, kde spolek realizuje svou činnost. To rozhodlo ve prospěch spolku a přidělilo sdružení první dotaci, kterou se podařilo obhájit i v následujícím roce. Zdroje ze sponzorských darů tvoří v oblasti financování organizace minoritu a je zde nevyužitý potenciál pro navýšení těchto zdrojů. Během roku 2018 organizace pořádala první ples spolku. Jednalo se o benefiční akci, výtěžek ze vstupného byl použit na financování nákupu pomůcek na cvičení pro děti. Díky této akci se podařilo navázat kontakt s novými sponzory. Na tuto aktivitu bude spolek v následujících letech navazovat a získané kontakty využívat a oslovovat i při jiných příležitostech. Ples vytvořil příjemné prostředí, které umožnilo představit činnost organizace a zároveň poděkovat všem dobrovolníkům a přispěvatelům. Ostatní příjmy v prvních dvou letech financování nebyly zaznamenány, v roce 2017 a 2018 spolek připravil kolekci sportovního oblečení, z které získal další finance na realizování činnosti organizace.

### **3.6.2 Hmotné zdroje**

Z rozhovoru se sekretářem spolku bylo zjištěno, že spolek získává hmotné zdroje zejména od členů spolku. Zde jde především o ceny do tomboly, případně o ceny do soutěží. Od Českého svazu aerobiku klub obdržel sportovní vybavení.

### **3.6.3 Práce**

Spolku se podařilo navázat poměrně rozsáhlé kontakty v oblasti individuálního dárcovství. Tito lidé nabízejí svoji podporu organizaci prostřednictvím dobrovolnictví. Věnují tedy svůj čas a energii, a to především při organizování nejrůznějších spolkových akcí a soutěží.

## **3.7 Potenciál pro fundraising mezi členy spolku**

Jak již bylo výše zmíněno, organizace funguje na principu klubu, tudíž má bohaté portfolio členů. Proto bylo dotazníkové šetření zaměřeno na členy organizace, jako na potenciální zdroj nových dárců nebo kontaktů, na jehož základě by bylo možné připravit fundraisingovou strategii. Dotazník byl distribuován prostřednictvím elektronické pošty na všechny členy spolku případně na jejich zástupce. Rozesláno bylo 289 e-mailů, které obsahovaly žádost o vyplnění krátkého dotazníku a odkaz na elektronický dotazník. Tento dotazník a výsledky dotazníkového šetření jsou zároveň přílohou bakalářské práce. Oslovení mohli dotazník vyplnit od 3. 12. 2018 do 17. 12. 2018, většina z nich na výzvu reagovala v prvních dnech po obdržení e-mailu, jak je patrné z grafu historie návštěv, který je přílohou č. 3.

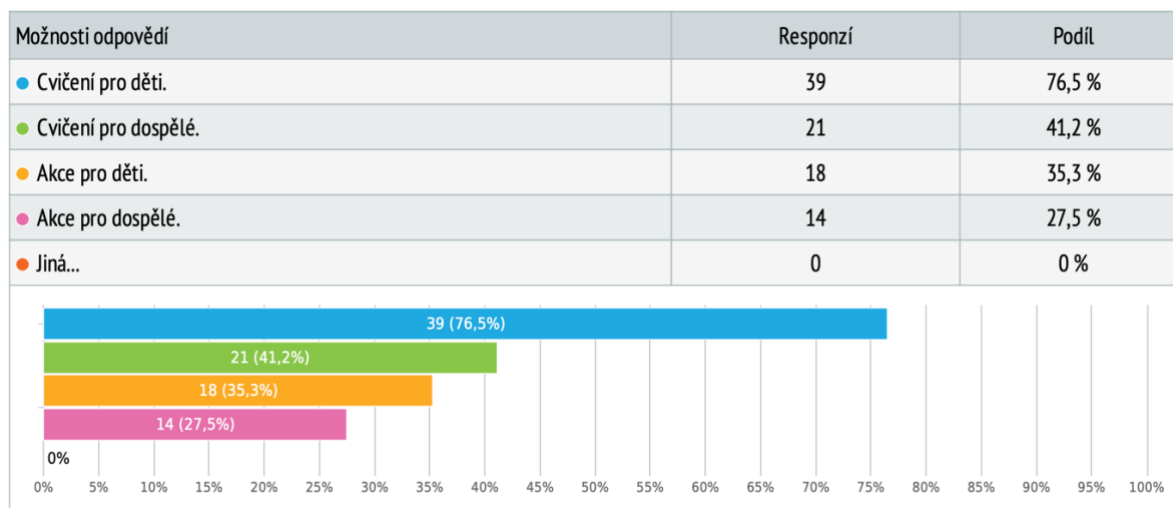
Odkaz v e-mailu navštívilo 171 lidí, celkem odpovědělo 51 respondentů, to je 29% úspěšnost, viz příloha č. 4, návštěvy celkem. Bylo uvažováno o připomínkovém e-mailu v průběhu trvání šetření, které by mohlo zvýšit procento úspěšnosti. Pokud organizace plánuje další průzkum, bylo by efektivnější, zkusit členy oslovit i osobně přímo na lekcích a akcích spolku, což by přineslo vyšší návratnost dotazníku.

Dotazník obsahoval celkem dvacet otázek, na které bylo možno odpověď zaškrtnutím odpovědi nebo napsat vlastní názor, 39 % respondentů odpovědělo na dotazník za 2-5 minut, dalších 30 % za 1-2 minuty, dá se tedy říct, že více jak polovina všech respondentů vyplnila dotazník do 5 minut. Je tedy zřejmé, že pro respondenty nebyl průzkum časově náročný. Proto lze uvažovat o pravidelném opakování šetření, které by organizaci přineslo potřebné informace. Dalším benefitem by bylo navázání pravidelného kontaktu s členy spolku.

### 3.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1 - Jaké aktivity naší organizace Vás zejména zajímají?

Obrázek 3 Jaké aktivity naší organizace Vás zejména zajímají?



Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Smyslem této otázky bylo zjistit, které segmenty nabídky spolku jsou respondenty preferovány. Na tuto otázku odpovědělo 51 dotázaných. Jak je patrné z grafu na obrázku číslo 3, největší zájem projevili respondenti o cvičení, a to jak dětí, tak dospělých. O cvičení pro děti je zájem v 76,5 %. Cvičení pro dospělé zajímá 41,5 % oslovených. Akce jsou doplňkovým segmentem a zájem o ně je v 35,3 % u akcí pro děti, respektive 27,5 % u akcí pro dospělé. Překvapením je, že o akce pro dospělé je relativně velký zájem s ohledem na počet dospělých cvičenců. Respondenti nedoplňovali žádnou další možnost. Největší zájem o dětské cvičení a akce pro děti koresponduje s věkovým složením členské základny. Ovšem zájem o cvičení a akce pro dospělé je také značný a je třeba tyto aktivity více podpořit. Nic jiného nebylo uvedeno.

#### Otázka č. 2 - Máte zájem o dobrovolnickou činnost v naší organizaci?

Obrázek 4 Máte zájem o dobrovolnickou činnost v naší organizaci?

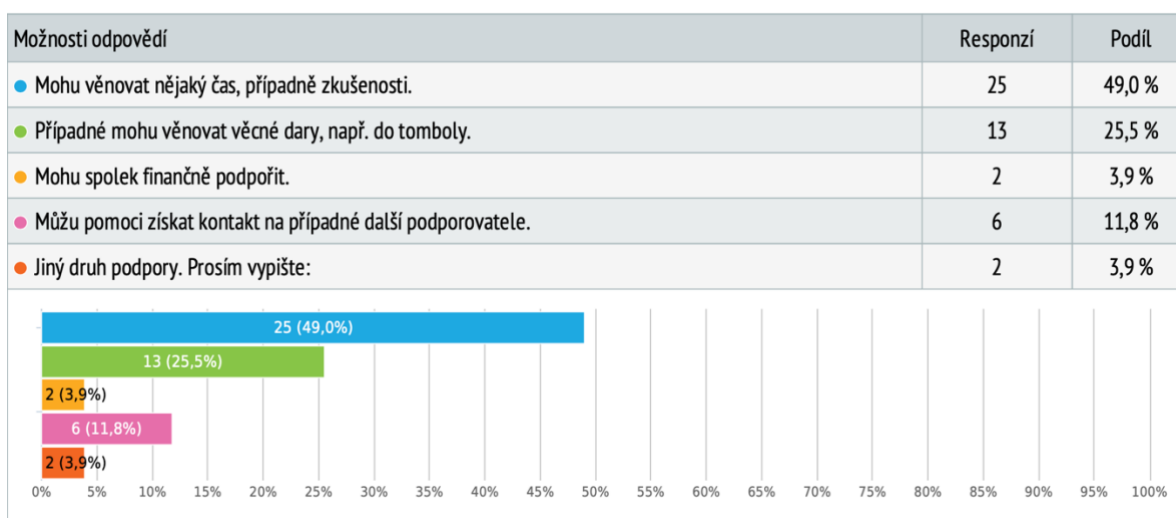


Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo dvě dává odpověď na to, kolik respondentů je ochotno dobrovolnický pracovat pro spolek. To je graficky znázorněno na obrázku číslo 4. Na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů. Z dotázaných převládá 54,9% zájem o tento druh činnosti. Kladně na otázku odpovědělo 28 dotázaných. Jedná se o vysoké číslo a naznačuje možnosti rozšíření spolupráce s členy organizace. V případě opakování dotazníkového šetření formou osobního rozdání dotazníku, by bylo možné reálný počet dobrovolníků ještě navýšit. Bohužel v praxi se ne vždy potkají časové možnosti případných dobrovolníků s potřebami sdružení.

### Otázka č. 3 - Jaký druh spolupráce preferujete?

Obrázek 5 Jaký druh spolupráce preferujete?

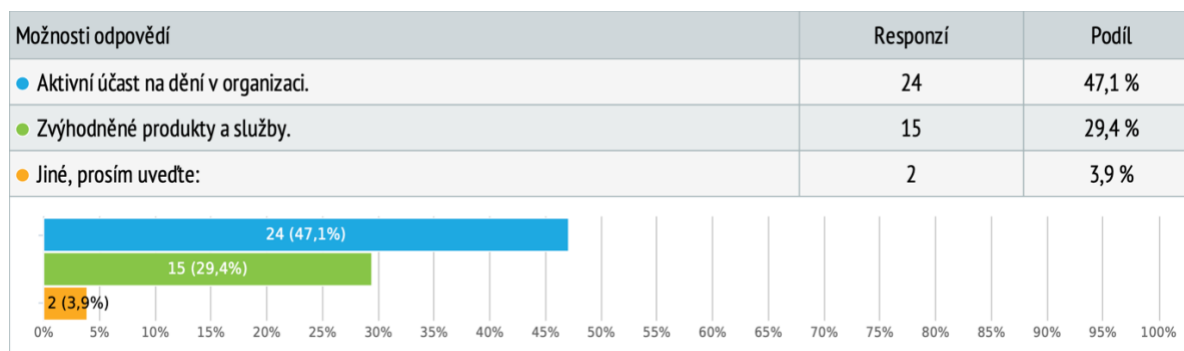


Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo tři měla ukázat, jaké druhy spolupráce si respondenti představují a jaké jsou jejich možnosti při dobrovolnické činnosti v organizaci. Obrázek číslo 5 zobrazuje, že na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů a její výsledky korespondují s výsledky otázky číslo dvě. Zkušenosti případně čas může věnovat 25 respondentů, to je 49 %. Věcné dary je ochotno věnovat 13 respondentů, to je 25,5 %. Předat kontakt na případné další podporovatele je ochotno 6 dotázaných, to je 11,8 %. Stejně procento 3,9 % je ochotno podpořit spolek finančně, případně nějakým jiným druhem podpory. Dva lidé využili možnost zanechat vlastní komentář. V prvním případě bylo nabídnuto zapůjčení cvičebních pomůcek z vývojářského oddělení nafukovacích lodí k testování. Tato pomoc by byla pro spolek velkým přínosem, jelikož tyto speciální pomůcky jsou velmi drahé a spolek si je nemůže dovolit. Druhá nabídka se týkala pomoci s organizací, přípravou akcí. Je potřeba všechny nabídnuté možnosti využít a systematicky je zpracovávat.

#### Otázka č. 4 - Co byste od spolupráce očekávali?

Obrázek 6 Co byste od spolupráce očekávali?

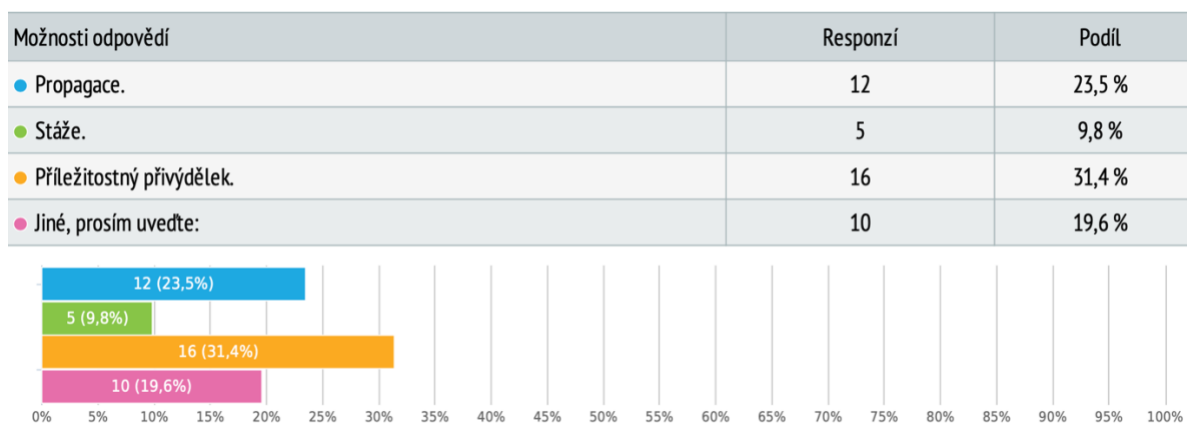


Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka je důležitá z hlediska motivace a další práce s klienty. Jak je vidět na obrázku číslo 6, na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů a největší část z nich 47,1 % očekává aktivní účast na dění v organizaci. Znamená to tedy, že se chtějí zapojit přímo a jsou ochotni věnovat svůj čas ve prospěch organizace. Skoro třetina dotázaných, to je 29,4 % očekává za svoji spolupráci nějaké zvýhodněné produkty a služby. Dva respondenti, to je 3,9 % neočekávají žádné další výhody, ani se nechtějí v organizaci aktivně účastnit, uvádějí, že chtějí především podpořit spokojenost dětí a fungování oddílu, případně navázání kontaktů s místní komunitou. Podle výsledků by měli být sympatizanti motivováni a osloveni vhodným programem.

#### Otázka č. 5 - Co byste si od takové spolupráce slibovali?

Obrázek 7 Co byste si od takové spolupráce slibovali?

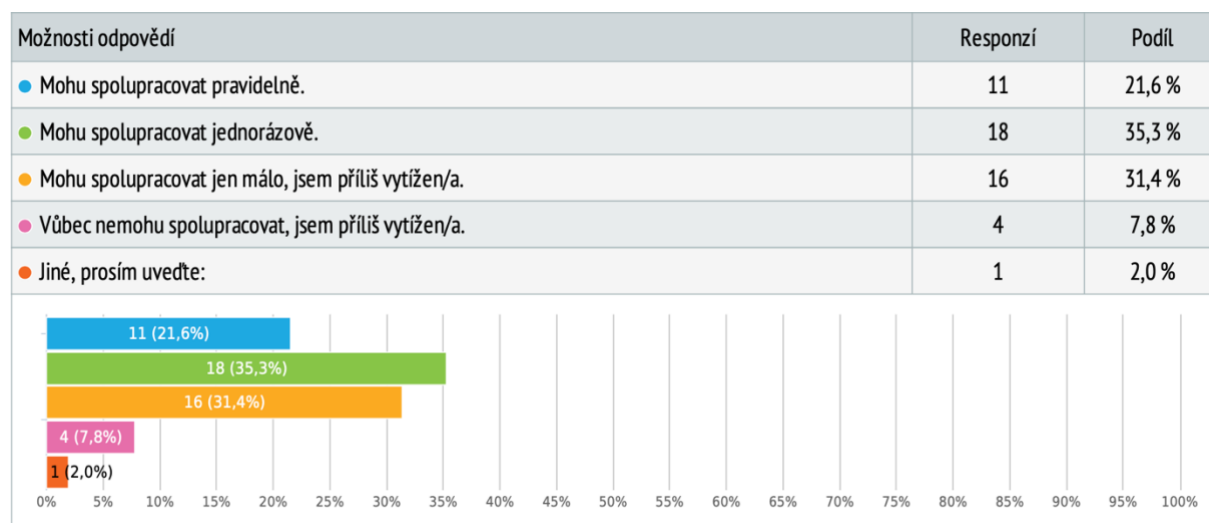


Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Otázka číslo pět, zobrazená na obrázku číslo 7, nám ukazuje, co si respondenti od spolupráce slibují. Na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů, z nich největší část 31,4 % preferuje příležitostný přívůdčák. Propagace je důležitá pro 23,5 % odpovídajících, stáž ve firmě zajímá 9,8 % respondentů a poměrně velké procento 19,6 % přidalo vlastní odpověď. Nejčastěji respondenti zmiňovali dobrý pocit, získání nových zkušeností, prima kolektiv, radost a podobně.

### **Otázka č. 6 – Jaké jsou vaše časové možnosti?**

Obrázek 8 Jaké jsou vaše časové možnosti?



Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Při získávání nových spolupracovníků je třeba vědět, jaké jsou jejich časové možnosti. Na toto téma odpovídá otázka číslo šest. Z obrázku číslo osm vyplynulo, více než 60 % respondentů uvedlo, že jsou velmi časově vytíženi, proto mohou spolupracovat příležitostně, případně jednorázově. K pravidelné spolupráci se přihlásilo 21,6 % dotázaných a těm bude nutno věnovat maximální pozornost. Někteří respondenti uvádějí, že záleží na typu akce, například mohou pomoci s dopravou na závody.

### **Otázka číslo 7 - Jste zaměstnán/a**

Na tuto otázku odpovědělo 46 respondentů, kteří jsou v naprosté většině zaměstnání. Pouze 9 respondentů, tedy 19,6 % uvádí, že zaměstnání nejsou, viz příloha č. 6 bakalářské práce.

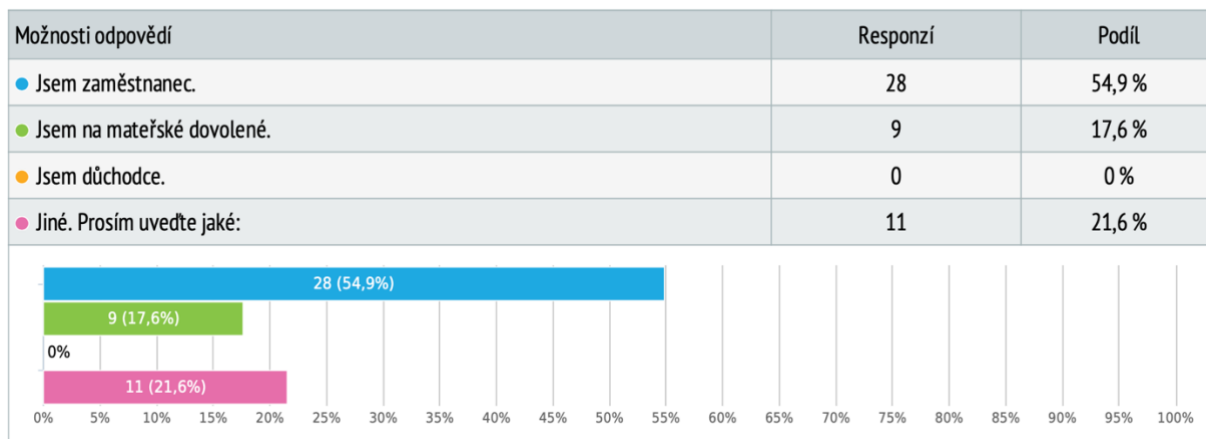
### **Otázka číslo 8 - V jaké lokalitě pracujete?**

Tato otázka měla odpovědět na teritoriální složení respondentů. Celkem odpovědělo 51 dotázaných. V Mníšku pod Brdy, kde spolek vykonává činnost, pracuje 21,6 % respondentů, ostatní uvádějí jiné možnosti. Dva respondenti cestují po celé republice, dvacet respondentů uvedlo, že pracují v Praze, pět jich pracuje v Příbrami, jeden uvedl, že pracuje v Bratřínově, další v Dobřichovicích a poslední v Plzni. Jeden respondent uvedl, že nepracuje vůbec. Fundraisingová strategie musí k těmto výsledkům přihlídnout. Graficky zpracované výsledky jsou přílohou 7 této práce.



### Otázka číslo 9 - Jaký je váš sociální status?

Obrázek 9 Jaký je váš sociální status?

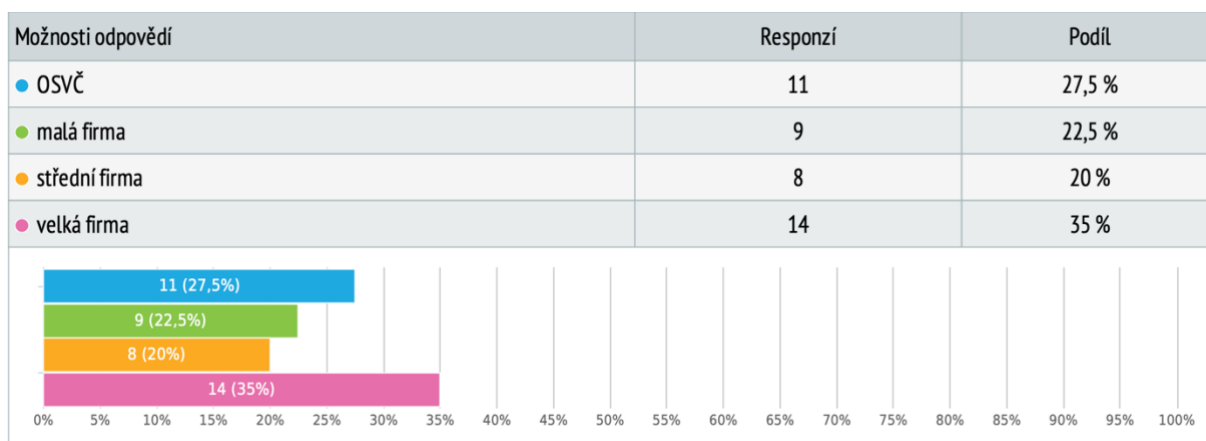


Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Obrázek číslo 9 ukazuje, že na tuto otázku odpovědělo 51 respondentů. Zajímavé je, že neodpověděl žádný důchodce, přestože se činnosti spolku účastní. Je možné, že to zapříčinila zvolená metoda dotazování a pro tuto skupinu respondentů by bylo vhodnější osobní dotazování. Nadpoloviční většina dotázaných uvedla, že jsou zaměstnání 54,9 %. Přesně 17,6 % respondentů uvedlo, že jsou na mateřské dovolené a 21,6 % uvedli jiný druh, nejčastěji OSVČ. Dotazník také vyplnili studenti a ženy v domácnosti.

### Otázka číslo 10 - Jaká je velikost organizace, ve které pracujete?

Obrázek 10 Jaká je velikost organizace, ve které pracujete?



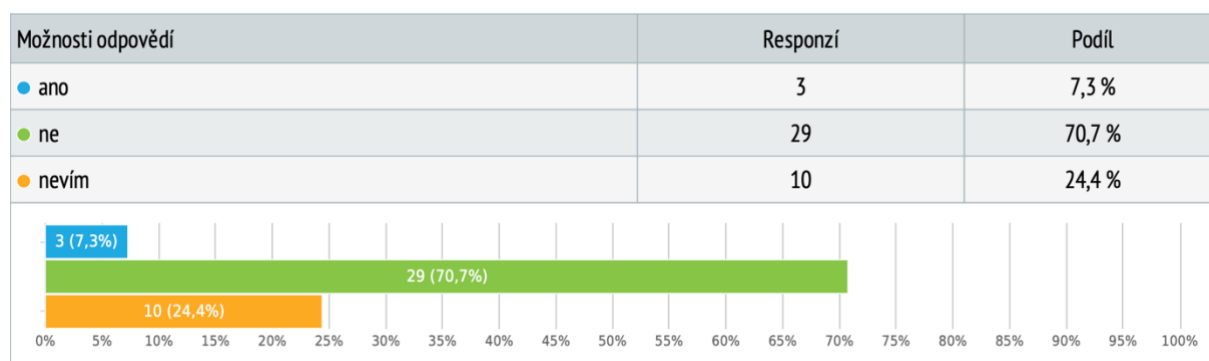
Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka byla zvolena, abychom získali dostatečný přehled o organizacích, ve kterých pracují naši sympatizanti. Firmy byly rozděleny do čtyř skupin. Obrázek číslo 12 ukazuje, že ve 35 % respondenti uvádějí, že pracují ve velké firmě. Značná část, skoro třetina pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná, ve firmě střední velikosti je zaměstnáno 20 % dotázaných.

Jako malou firmu uvedlo svého zaměstnavatele 22,5 % respondentů. Záměrně nebylo v dotazníku rozdělení firem podle velikosti blíže specifikováno, jelikož cílem bylo zjistit názor od respondentů.

### **Otázka číslo 11 - Víte o tom, že by vaše firma podporovala podobné aktivity?**

Obrázek 11 Víte o tom, že by vaše firma podporovala podobné aktivity?



Zdroj: autorka, vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda respondenti mají přehled, jestli se jejich firma zabývá podporou dobrovolných aktivit. Z obrázku číslo 11 vyplývá, že na tuto otázku odpovědělo 42 respondentů, z toho 29 tedy 70,7 % odpovědělo, že neví o tom, že by jejich firma podporovala podobné projekty. Pouze tři respondenti, to je 7,3 % odpovědělo, že jejich firma takovou činnost podporuje. Odpověď nevím uvedlo 10 respondentů, tedy 24,4 %.

Následně bylo požádáno o předání kontaktu na pracovníka firmy, se kterým by bylo možné výše uvedenou problematiku probrat. Většina respondentů není ochotna kontakt předat, jeden respondent řeší ve firmě tuto problematiku sám a jeden by se pokusil zajistit kontakt na německé vedení.

Na závěr měli oslovení možnost doplnit vlastní příspěvek a uvést na sebe kontakt. Zde se sešly rozličné nabídky, například poukaz do tomboly, přímá pomoc při organizování akcí a rozvoji spolku. Důležité jsou samozřejmě nově získané kontakty.

Dotazníkové šetření bylo úspěšné, ale pro zajištění většího počtu odpovědí by bylo vhodné zajistit minimálně dva kanály distribuce. Šetření přineslo organizaci nové kontakty a seznámilo členy spolku s potřebami organizace. Výsledky budou použity na zpracování fundraisingové strategie.

V návaznosti na výše uvedené šetření bylo provedeno úplné profilování a u každé z otázek prověřeno, jak se odpovědi lišily podle charakteristiky respondentů. Nadpoloviční počet respondentů odpověděl na otázku „Jaký je váš sociální status“, že je zaměstnancem. Z tohoto důvodu je důležité zjistit, zda a o jakou dobrovolnickou činnost mají abonenti zájem. Z kontingenčních tabulek vyplynulo, že nejvyšší zájem mají studenti a osoby v domácnosti (index 1,82), což odpovídá i jejich časovým možnostem. Ze stejného důvodu je vysoká afinita i u zaměstnanců na poloviční úvazek (1,82). Zaměstnanci na plný úvazek dosahují taktéž vysoké hodnoty (1,14), a to i přesto, že bylo zjištěno, že značná část za prací dojíždí do hlavního města Prahy (afinita 1,24). V marketingových návrzích na to musí být pamatováno a vyhledávány takové aktivity, které odpovídají časovým možnostem respondentů. Při zkoumání vazby mezi zaměstnanci a velikostí firmy, ve které pracují, bylo zjištěno, že malé, střední a velké firmy jsou zastoupeny téměř stejným podílem, nejvyšší afinity (1,61) dosahují zaměstnanci zaměstnaní v malých firmách.

Pro účely práce byly blíže prozkoumány vazby mezi meritoriálními otázkami 1–5 a 11.

Bylo zjištěno, jaký mají vztah k dobrovolnické činnosti respondenti preferující cvičení pro děti. Z kontingenčních analýz vyplynulo, že index dosahuje nadprůměru (1,10), ale zároveň tito respondenti nepatří k těm, kteří disponují dostatečnými časovými možnostmi. Nejlépe s časem jsou na tom ti, kteří nemají zájem o cvičení pro děti. Logicky z toho vyplývá, že jsou to ti, kteří nemají na starosti děti v rodině. Zkoumaná skupina respondentů mající zájem o cvičení pro děti, překvapivě preferuje podporu finanční (afinita 1,30), případně věnování věcných darů (afinita 1,10). Méně již mohou respondenti věnovat svůj čas (index 0,94) a pomoc získat kontakt na nové podporovatele (index 0,87). Zajímavým výsledkem šetření je nelogický vztah mezi otázkou, zda mohou respondenti získat kontakt na další podporovatele, a otázkou, zda vědí o podpoře vlastní firmy podobným aktivitám. Ti, kteří nabídli pomoc se získáním nových kontaktů, zároveň patří k těm, kteří neví o tom, že jejich firma podporuje dobrovolnickou činnost, a naopak. Je možno z toho odvodit, že tito respondenti hodlají doporučit někoho mimo vlastní firmu. Zájemci o aktivní účast na dění v organizaci by si zejména od takové spolupráce překvapivě neslibovali finanční odměnu (index 0,79), ale spíše preferují propagaci (index 1,59), menší zájem je i o stáž (index 0,85).

### **3.8 Návrh na zlepšení fundraisingové strategie**

Jak vyplynulo z rozboru fundraisingové strategie organizace, práci fundraisera vykonává předseda spolku. To odpovídá jejímu současnému stavu. Pokud chce organizace fundraisingovou strategii rozvíjet, je třeba najít osobu či skupinu osob, které se budou touto problematikou cíleně zabývat. Spolek nedisponuje volnými finančními prostředky na profesionálního fundraisera, a proto by bylo vhodné využít práci dobrovolníků, kteří se přihlásili prostřednictvím dotazníkového šetření. Finanční motivací pro ně mohou být procenta ze získaných darů, případně slevy na služby organizace. Vzhledem k časové náročnosti výše uvedené agendy, se předpokládá vytvoření týmu z několika dobrovolníků, jejichž práci bude koordinovat předseda spolku společně se sekretářem. Při výběru těchto dobrovolníků je nutno zohlednit výsledky kontingenčních analýz souvisejících s časovými možnostmi respondentů. Tato varianta nepřinese žádné další náklady. Zároveň je třeba uvažovat o opakovaném získávání a doplňování nových dobrovolníků, to zajistí pravidelné dotazníkové online šetření, případně osobní kontakt s novými členy.

Spolku chybí více administrativních sil, a proto je třeba nahradit chybějící zaměstnance dobrovolnickou prací. Byly zjištěny čtyři hlavní oblasti, kde je třeba posílit fundraisingové strategie. První z nich je metoda online fundraisingu. Přestože spolek má různé komunikační kanály, tak jimi neoslovuje nové členy. Je třeba vybrat takové dobrovolníky, kteří se dobře orientují na sociálních sítích, a tato práce je baví. Méně technicky náročnou oblastí je systematizace osobních kontaktů a zadávání upozornění na různá výročí a akce, tak abychom neztratili současné příznivce a donátory. Tito pracovníci budou spravovat jednoduchou excelovou tabulku a kartotéku. Z rozboru dále vyplynulo, že metoda neosobního dopisu je pro zvolenou organizaci úspěšná, a proto je třeba napřít dobrovolnickou práci tímto směrem. Zde je třeba rozšířit adresář kontaktů o nové příznivce, případně místní firmy a organizace. Zde je možné využít výsledků kontingenčních analýz, kde respondenti uvedli, že mohou předat kontakt na další podporovatele. Pro zlepšení metody institucionálního dárcovství, je třeba najít velmi spolehlivé dobrovolníky. Rozšíření této metody by přineslo značný nárůst příjmů a bylo by možno rozšířit činnost spolku, případně vytvořit vlastní zázemí bez nutnosti platit nájem. Náplň práce těchto dobrovolníků by obsahovala zejména vyhledávání nových výzev a nadací, a zároveň hlídání termínu a jejich systematizaci.

V současnosti nenavrhujeme další rozšíření metody získávání prostředků prostřednictvím benefičních akcí a merchandisingu.

Důvodem je časová náročnost a malá výtěžnost těchto akcí. A vzhledem k velikosti a činnosti spolku jsou tyto aktivity dostačující.

Dobrovolníkům nelze svěřit jednu z hlavních fundraisingových metod, tedy budování klubu. Této oblasti se nadále bude věnovat předseda společně se sekretářem. Nejvíce je zapotřebí rozšíření oblasti dospělých, případně seniorů. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že 41,5 % dospělých má zájem o cvičení. Předseda spolku společně se sekretářem rozšíří nabídku služeb pro tento segment, najdou a zajistí školení pro nové trenéry. Pokud se navýšení členů v této kategorii podaří, zvýší tím spolek jednak stabilní příjmy z členských příspěvků a kurzovného, ale zároveň, jak vyplynulo z kontingenčních analýz, získá nové kontakty pro dobrovolnickou práci, ale i dobrovolníky s časovou rezervou.

Navržením této fundraisingové strategie nedojde k navýšení nákladů na činnost klubu. Případné odměny se budou vyplácet až ze skutečně získaných darů.

## 4 Závěr

Bakalářská práce provádí rozbor fundraisingu vybrané neziskové organizace, na jehož základě bude vypracován návrh na zlepšení fundraisingové strategie. Z interních dat získaných od sekretáře spolku vyplynulo, že finanční situace je stabilizovaná, nedostává se však prostředků na investice a rezervy, které jsou potřebné pro další rozvoj. Organizace nemá předem připravenou fundraisingovou strategii. Finanční prostředky získává na svou činnost nekomplexně, vždy s odkazem na jednorázové akce. Ovšem intuitivně organizace využívá všechny tři metody fundraisingu, které byly popsány v praktické části práce, tedy metodu individuálního, institucionálního i firemního dárcovství. Organizace však nedisponuje pozicí profesionálního fundraisera, ani nemá zaměstnance, který by byl v tomto oboru vyškolený. Většinu fundraisingových aktivit v organizaci zajišťuje předseda spolku, pro kterého je tato činnost jednou z mnoha, které musí ve spolku vykonávat.

Organizace musí řešit vícezdrojovost financování, a proto je výhodou, že je vybudována a stále se rozšiřuje členská základna, což může být i dobrou vizitkou pro nové firemní dárce. Členské příspěvky a kurzovné jsou v současnosti hlavním zdrojem financí. Druhou oblastí, kde získává spolek finance, jsou dotace. Jak bylo zjištěno z finančních výkazů, každoročně stoupá objem prostředků získaných z veřejných zdrojů. Samozřejmě není pravidlem, že pokud organizace jednou uspěla, uspěje i při psaní nové výzvy. Pravděpodobnost úspěchu se ale zvyšuje, jelikož organizace získává praxi a cvik. Jedná se tedy o jednu z možností navýšení vícezdrojového financování. Je nutno se zaměřit na podávání žádostí v širším okruhu, sledovat a využívat každou příležitost, jak získat prostředky z veřejných zdrojů. Nejméně zdrojů získává spolek z oblasti firemního dárcovství. Za účelem využití tohoto potenciálu byl vytvořen kvantitativní dotazník a rozeslán členům spolku prostřednictvím elektronické pošty. Vyhodnocení tohoto dotazníku přineslo některé nové kontakty, většinou sympatizanti nabízejí práci a vlastní čas, kontaktů na firmy bylo jen několik. Přidanou hodnotou dotazníku bylo informování účastníků šetření o organizačních a finančních otázkách spolku, na kterých se mohou podílet. Níže jsou uvedena doporučení pro novou fundraisingovou strategii.

V současnosti organizace nedisponuje prostředky na vlastního fundraisera, který by v jedné osobě zvládl pokrýt celou problematiku. Pokud chce organizace fundraisingovou strategii rozvíjet, je třeba najít skupinu osob, které se budou touto problematikou cíleně zabývat. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je možné nahradit profesionálního fundraisera dobrovolnickou činností rozdělenou pro více osob. Finanční motivací pro ně mohou být procenta ze získaných darů, případně slevy na služby organizace. Tato varianta nepřinese spolku žádné další náklady. Jednotliví dobrovolníci pokryjí oblast vyhledávání nových příležitostí, kartotéční činnost, korespondenci a případně i osobní vyplňování dotazníků, které přispěje k rozšíření dárcovské základny. Tímto budou pokryty fundraisingové metody, které ve výsledcích práce byly navrženy na zlepšení. Jedná se o metodu online fundraisingu, dále systematickou administrativní činnost související s metodou institucionálního dárcovství a práci v oblasti metod osobního dárcovství, kde je třeba ještě více rozšířit již úspěšnou metodu neosobního dopisu. Nesmíme zapomenout také na využití práce dobrovolníků při systematizaci osobních kontaktů a zadávání upozornění na různá výročí a akce, tak abychom neztratili současné příznivce a donátory. Návrh na zlepšení fundraisingové strategie počítá s opakovaným náborem dobrovolníků prostřednictvím dotazníkového online šetření mezi členy a příznivci organizace. V těchto dalších vlnách dotazníkového šetření by bylo vhodné oslovit nejen členy spolku, ale i místní firmy.

V praxi bude potřeba, s ohledem na velikost spolku bez odborného zázemí, efektivně šetřit časem kmenových zaměstnanců firmy. Jednotliví dobrovolníci pomáhající s organizací fundraisingových aktivit by mohli vykonávat dílčí úkoly, které jim zadá sekretář a předseda, a tím přispět ke komplexnosti fundraisingové strategie. Tím se stanou součástí organizace a získají za ní odpovědnost. Statutární orgán bude mít na starost zpracování žádostí o dotace. Jejich administraci by mohl převzít dobrovolný pracovník, čímž je možné tyto aktivity mnohonásobně rozšířit a zvýšit podíl vícezdrojového financování spolku. Zvolená fundraisingová strategie spolek finančně nezatíží, náklady budou pouze

na tisk a poštovní služby. Bude třeba strategii průběžně vyhodnocovat v přesně stanovených termínech a podle výsledků kontrol jí upravovat. Stěžejním kritériem úspěchu strategie je systematicčnost, kdy bude osoba fundraisera nahrazena dobrovolnou prací řízená sekretářem spolku.

## Literatura

### Odborné knihy a časopisy

BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. Praha: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: VŠE, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

BOUKAL, P., A KOLEKTIV. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. *Nevýdělečná organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7478-799-7.

DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. *Nevýdělečná organizace v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 304 s. ISBN 978-80-7552-476-8.

DOLEŽAL, J., A KOLEKTIV. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

FRIČ, P., A KOLEKTIV. *Občanský sektor v ohrožení?*. Praha: SLON, 2016. 287 s. ISBN 978-80-7419-243-2.

HLOUŠEK, J., HLOUŠKOVÁ, Z. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeámus, 2011. 158 s. ISBN: 978-80-7435-121-1.

KINCL, J., URFUS, V., SKŘEJPEK, M. *Římské právo*. Praha: C. H. Beck, 1995, 408 s. ISBN 80-7179-031-1.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, P. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

KUNZ, V. *Sportovní marketing CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 176 s. ISBN 978-80-271-0560-1.

LEDVINOVÁ, J. *Profesionální fundraising*. Praha: NAMU, 2013. 129 s. ISBN 978-80-7331-294-7.

MALACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 524 s. ISBN 978-80-2470-906-2.

MORÁVEK, Z., PROKŮPKOVÁ, D. *Příspěvkové organizace 2018-2019*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 320 s. ISBN 978-80-7598-086-1.

POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. 120 s. ISBN 80-7178-694-2.

REKTOŘÍK, J. A KOLEKTIV. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010. 183 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Brno: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 978-80-7226-112-3.

STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŽÁTKOVÁ, K. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 172 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 164 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

ŠKAREBELOVÁ, S. Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS). Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.

TAHAL, R., A KOLEKTIV. Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 264 s. ISBN: 978-80-271-0206-8.

VÍT, P. Praktický právní poradce pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5477-2.



## Internetové zdroje

Neziskové organizace | Vláda ČR. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>  
MŠMT. [cit. 7. 10. 2017]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/narodni-rada-pro-sport>.

[online]. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbior\\_2016\\_material\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbior_2016_material_pro_web.pdf)

Spolek | biosfit. biosfit [online]. Dostupné z: <https://www.biosfit.cz/spolek>

Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright ©t [cit. 03.08.2019]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)

Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 03.08.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=909413&typ=PLATNY>

## Přílohy

PŘÍLOHA 1 PŘÍLOHA 1 STANOVY SPOLKU BIOS FIT Z.S. ....	II
PŘÍLOHA 2 DOTAZNÍK POUŽITÝ PRO VLASTNÍ VÝZKUM.....	VII
PŘÍLOHA 3 GRAF HISTORIE NÁVŠTĚV .....	XI
PŘÍLOHA 4 NÁVŠTĚVY CELKEM.....	XI
PŘÍLOHA 5 ČAS VYPLŇOVÁNÍ DOTAZNÍKU .....	XII
PŘÍLOHA 6 OTÁZKA Č. 7 - JSTE ZAMĚSTNANÝ/Á? .....	XII
PŘÍLOHA 7 OTÁZKA Č. 8 - V JAKÉ LOKALITĚ PRACUJETE? .....	XIII
PŘÍLOHA 8 OTÁZKY - KVALITATIVNÍ POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S HANOU BURGEROVOU.....	XIV
PŘÍLOHA 9 NÁBOROVÝ LETÁK .....	XV
PŘÍLOHA 10 VÝROČNÍ ZPRÁVA 2018.....	XVI
PŘÍLOHA 11 PŘÍKLADY KONTINGENČNÍCH ANALÝZ .....	XLIV

**BIOS fit z. s.**

Stanovy spolku

**Čl. I**

**Název a sídlo**

BIOS fit z. s. (dále jen „spolek“) má své sídlo na adrese U Pivovaru 1898, Dobříš, 263 01.

**Čl. II**

**Účel spolku**

Účelem spolku je organizování volnočasových a sportovních aktivit veřejnosti, zejména dětí, mládeže a seniorů, pořádání sportovních soutěží a akcí.

**Čl. III**

**Hlavní činnost spolku, vedlejší činnost spolku**

Hlavní činnost spolku směřuje k naplnění účelu popsaného v čl. II., co by společného zájmu jeho členů. Tento účel je naplňován zejména prostřednictvím:

- a. vytváření podmínek pro organizování sportovní činnosti členů či veřejnosti v rámci samostatného sportovního klubu a dle oficiálních mezinárodních předpisů především v oblasti aerobiku, organizování různých sportovních kurzů pro své členy,
- b. v rámci činnosti sportovního klubu vytvářet ekonomické podmínky pro plnění svého cíle, tzn. účast na soutěžích regionálního, ale i celorepublikového charakteru, organizovaných převážně občanskými sdruženími, činnými především v oblasti sportovního aerobiku, ale i jiných organizací, působící v této oblasti a k tomu vyvíjet vlastní hospodářskou činnost,
- c. vést své členy a ostatní účastníky sportovního klubu k dodržování základních etických a mravních pravidel, umožnit jim širokou informovanost v oblasti tělesné kultury a sportu vůbec,

- d. hájit zájmy sportovního klubu navenek, spolupracovat s orgány obce, orgánů státní správy, ale i s ostatními spolky a organizacemi,
- e. dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury a zdraví, v regionu, zejména formou pořádání veřejně prospěšných akcí, osvětovou a jinou činností.

Vedlejší činností spolku je hospodářská činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti spolku. Tato činnost bude vykonávána jako nezisková, spolek nemá za cíl podnikat ve smyslu zákona č. 455/1991 Sb.

#### Čl. IV

##### Členství ve spolku

1) Členství ve spolku je dobrovolné. Členem spolku může být fyzická nebo právnická osoba, která souhlasí s cíli spolku:

- ✓ fyzická osoba starší 15 let
- ✓ fyzická osoba mladší 15 let, (spíše se souhlasem zákonného zástupce)
- ✓ právnická osoba

2) Členství ve spolku vzniká rozhodnutím statutárního orgánu spolku, a to na základě písemného projevu vůle člena směřujícího ke vzniku členství ve spolku (podání přihlášky písemné či elektronické). U osob mladších 15-ti let je nutný písemný souhlas zákonného zástupce či podání elektronické přihlášky zákonným zástupcem. Na přijetí za člena spolku není právní nárok.

3) Člen spolku má právo:

- a) účastnit se jednání členské schůze a podílet se na jejím rozhodování hlasováním,
- b) volit předsedu spolku,
- c) předkládat návrhy, podněty a připomínky orgánům spolku,
- d) podílet se na praktické činnosti spolku.

4) Člen spolku má povinnost:

- a) dodržovat stanovy, plnit usnesení orgánů spolku,
- b) aktivně hájit zájmy spolku, dodržovat vnitřní dohody a nepodnikat žádné kroky, které by byly v rozporu se zájmy spolku,

- c) aktivně a pravidelně se účastnit jednání orgánů spolku a přispívat ke zlepšení jejich práce,
  - d) hradit roční členský příspěvek ve výši 300,- Kč (děti a dorost do 18 let) a 1.000,- Kč (dospělý). Členský příspěvek je splatný do jednoho měsíce od podání přihlášky.
- 5) Členství ve spolku zaniká:
- a. uplynutím doby, pokud se zájemce do spolku přihlásil na omezenou dobu,
  - b. doručením písemného oznámení o vystoupení člena předsedovi,
  - c. úmrtím člena,
  - d. zánikem spolku,
  - e. vyloučením člena členskou schůzí, v případě, že se člen třikrát bez omluvy nezúčastní zasedání členské schůze nebo opakovaně i přes písemné napomenutí ze strany orgánu spolku porušuje tyto stanovy (např. neuhradí ve stanové době členský příspěvek),
- případně z jiného důvodu stanoveného zákonem.
- 6) Registraci a seznam členů a ostatní veřejnosti zúčastněné na aktivitě spolku vede statutární orgán spolku.
- 7) Veškeré vypořádání vůči členovi, kterému zaniklo členství, proběhne do tří měsíců od potvrzeného ukončení členství.

#### **Čl. V**

##### **Orgány spolku**

Organizační strukturu spolku tvoří tyto orgány:

- a) členská schůze,
- b) předseda.

#### **Čl. VI**

##### **Členská schůze**

1. Nejvyšším orgánem spolku je schůze všech jeho členů – členská schůze. Členská schůze rozhoduje o všech důležitých věcech týkajících se spolku, zejména:
- a) schvaluje stanovy spolku a změny těchto stanov,
  - b) volí předsedu a odvolává jej,
  - c) schvaluje zprávu o činnosti spolku za předcházející rok,
  - d) určuje a schvaluje strategický plán spolku a jeho cíle na příští období,
  - e) schvaluje přihlášky nových členů a rozhoduje o vyloučení členů,

- f) rozhoduje o vstupu spolku do právnických osob,
  - g) rozhoduje o členství spolku v mezinárodních organizacích, koalicích a kampaních,
  - h) rozhoduje o provozování kanceláře spolku,
  - i) rozhoduje o zániku spolku.
2. Členská schůze také rozhoduje o všech věcech, které nespádají do pravomoci jiného orgánu spolku.
  3. Zasedání členské schůze je svoláváno předsedou spolku podle potřeby, nejméně však jednou ročně. Předseda je povinen svolat do jednoho měsíce členskou schůzi, pokud ho o to požádá písemně alespoň jedna třetina členů spolku. Informaci o konání zasedání členské schůze zasílá předseda členům spolku písemně nebo elektronickou poštou na kontaktní adresu, kterou člen uvedl v přihlášce, případně na později členem spolku uvedenou kontaktní adresu, a to nejpozději dvacet dní před jeho konáním. Součástí informace je návrh programu zasedání. Nejpozději deset dní před konáním zasedání členské schůze zasílá předseda členům spolku návrhy materiálů, které je povinen předložit ke schválení.
  4. Členská schůze je usnášeníschopná, účastní-li se jejího zasedání třetina všech členů spolku. Členská schůze rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů spolku, není-li v těchto stanovách uvedeno jinak. Každý člen má při rozhodování jeden hlas; hlasy členů si jsou rovny.
  5. Záležitost, která nebyla začazena na pořad zasedání při ohlášení členské schůze v souladu s odst. 3 těchto stanov, lze rozhodnout jen se souhlasem dvou třetin přítomných členů spolku.
  6. O rozhodnutích přijatých na zasedání členské schůze pořizuje členskou schůzi pověřený člen spolku zápis. Zápis svým podpisem ověřují dva členové přítomní na zasedání členské schůze.

## Čl. VII

### Předseda

1. Předseda je statutárním orgánem spolku, který je oprávněn za něj jednat ve všech věcech samostatně, zejména pak je oprávněn rozhodovat o otázkách spojených s fungováním spolku, včetně dispozic s jeho majetkem, s výjimkou majetku nemovitého, přijímat zaměstnance spolku, ukončovat jejich pracovní poměr, a rozhodovat o všech jejich pracovních záležitostech. Za spolek může jednat rovněž předsedou zmocněný člen nebo zaměstnanec spolku.
2. Předseda je volen členskou schůzí na dobu 5 let. Předseda se funkce ujímá den následujícího po dni volby.

3. Předseda je povinen:

- a) svolávat zasedání členské schůze v souladu s čl. 6 odst. 2. těchto stanov,
- b) vést řádně agendu členské schůze a seznam členů spolku,
- c) archivovat veškeré zápisy ze zasedání členské schůze,
- d) jednou za tři roky předložit členské schůzi ke schválení strategický plán spolku, a to tak, aby mohl být projednán nejpozději tři měsíce před ukončením platnosti předchozího strategického plánu,
- e) může jmenovat sekretáře spolku, sekretář spolku v souladu s pověřením předsedy plní především servisní funkce a poskytuje služby členům spolku v souladu s jeho základním posláním, vytváří předpoklady k plnění úkolů předsedy, v rámci pověření jedná se státními orgány, s jinými občanskými sdruženími a dalšími organizacemi a institucemi v otázkách týkajících se činnosti spolku a podpory činnosti jejich členů.

#### Čl. VIII

##### Způsob majetkového vypořádání při zániku spolku

V případě zániku spolku je jeho likvidační zůstatek bezplatně převeden na jinou právnickou osobu neziskového charakteru, jejíž cíle jsou blízké cílům spolku.

V Dobříši dne 10. 8. 2016

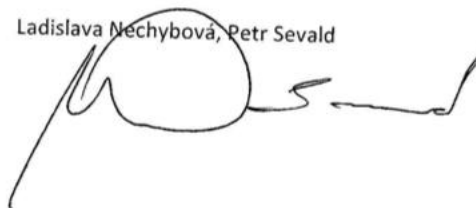
Zapsala:

Ověřili:

Linda Sevaldová



Ladislava Nechybová, Petr Sevald



---

BIOS fit z.s.

Vážení naši příznivci,

naš oddíl se rozrůstá, kromě pravidelného sportování v tělocvičně pořádáme závody, plesy a různé další akce a uvítáme každou pomocnou ruku. Velmi bychom Vás prosili o vyplnění krátkého dotazníku, který nám pomůže získat nové příležitosti v oblasti podpory našeho spolku.

1. Jaké aktivity naší organizace Vás zejména zajímají?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Cvičení pro děti.
- Cvičení pro dospělé.
- Akce pro děti.
- Akce pro dospělé.
- Jiná...

2. Máte zájem o dobrovolnickou činnost v naší organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne

3. Jaký druh spolupráce preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Mohu věnovat nějaký čas, případně zkušenosti.
- Případně mohu věnovat věcné dary, např. do tomboly.
- Mohu spolek finančně podpořit.
- Můžu pomoci získat kontakt na případné další podporovatele.
- Jiný druh podpory. Prosím vypište:



#### 4. Co byste od spolupráce očekávali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Aktivní účast na dění v organizaci.
- Zvýhodněné produkty a služby.
- Jiné, prosím uveďte:

#### 5. Co byste si od takové spolupráce slibovali?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Propagace.
- Stáže.
- Příležitostný přivýdělek.
- Jiné, prosím uveďte:

#### 6. Jaké jsou vaše časové možnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Mohu spolupracovat pravidelně.
- Mohu spolupracovat jednorázově.
- Mohu spolupracovat jen málo, jsem příliš vytížen/a.
- Vůbec nemohu spolupracovat, jsem příliš vytížen/a.
- Jiné, prosím uveďte:

Nyní prosím dovolte několik otázek pro statistiku výzkumu.

#### 7. Jste zaměstnán/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ano
- ne

## 8. V jaké lokalitě pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Mníšek pod Brdy.

Jiná. Prosím uveďte kde:

## 9. Jaký je váš sociální status?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Jsem zaměstnanec.

Jsem na mateřské dovolené.

Jsem důchodce.

Jiné. Prosím uveďte jaké:

## 10. Jaká je velikost organizace v které pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

OSVČ

malá firma

střední firma

velká firma

## 11. Víte o tom, že by vaše firma podporovala podobné aktivity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

ano

ne

nevím

## 12. Prosíme o předání kontaktu na pracovníka vaší firmy, se kterým by bylo možné výše uvedenou problematiku probrat?

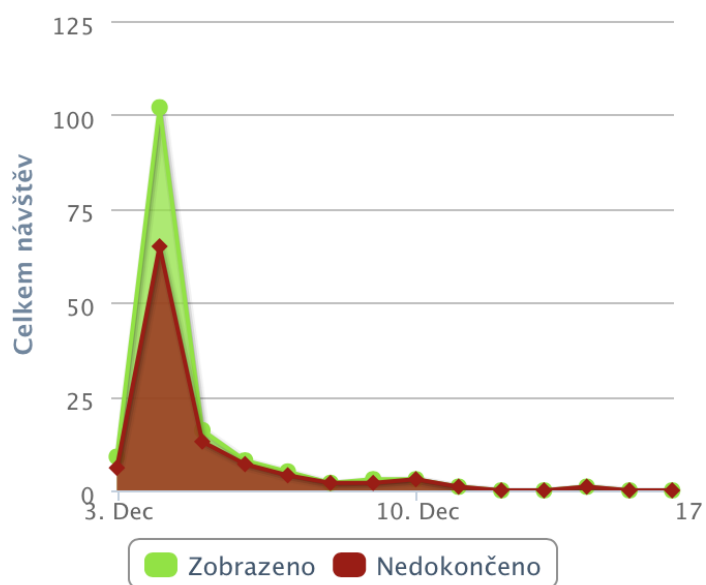
13. Pokud chcete ještě něco dodat nebo upřesnit, tak prosím zde.

14. Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku. Těšíme se na naše příští setkání a prosíme o Vaše kontaktní údaje. Jméno, příjmení, telefon a email

Předem velmi děkuji za vaši reakci.

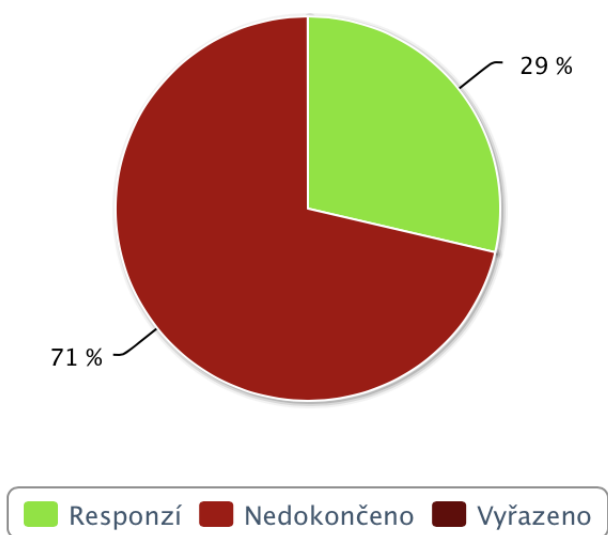
S přátelským pozdravem, Linda Sevaldová.

### Příloha 3 Graf Historie návštěv



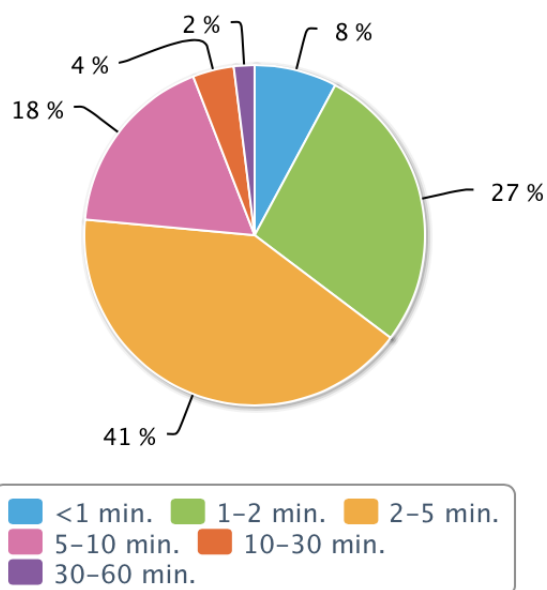
Zdroj: Autorka, vlastní dotazníkové šetření

### Příloha 4 Návštěvy celkem



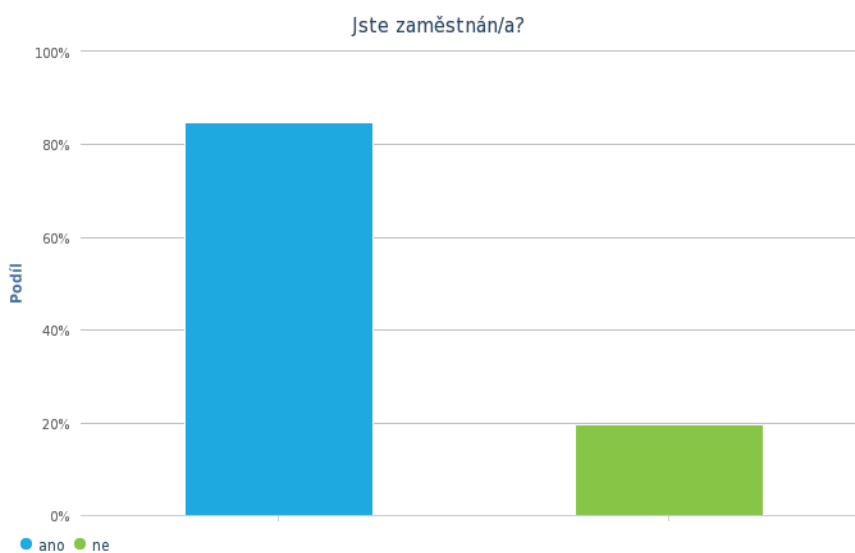
Zdroj: Autorka, vlastní dotazníkové šetření

## Příloha 5 Čas vyplňování dotazníku



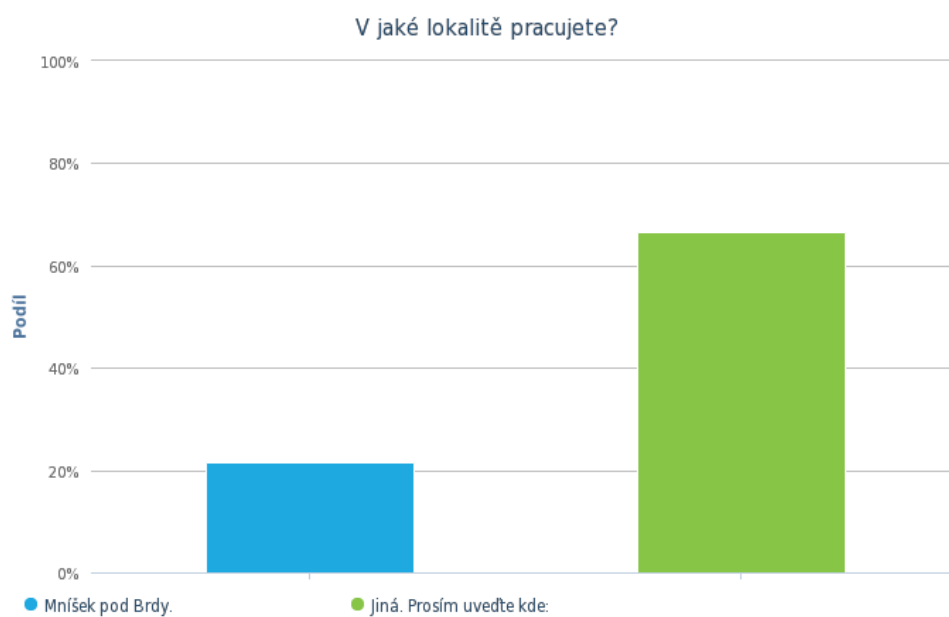
Zdroj: Autorka, vlastní dotazníkové šetření

## Příloha 6 Otázka č. 7 - Jste zaměstnaný/á?



Zdroj: Autorka, vlastní dotazníkové šetření

## Příloha 7 Otázka č. 8 - V jaké lokalitě pracujete?



Zdroj: Autorka, vlastní dotazníkové šetření

## Příloha 8 Otázky - kvalitativní polostrukturovaný rozhovor s Hanou Burgerovou

Dobrý den,

jmenuji se Linda Sevaldová, v současné době studuji VŠEM v Praze, obor Komunikace a lidské zdroje a zpracovávám bakalářskou práci na téma: **Fundraising neziskové organizace – sportovní klub BIOS fit z.s.** Ráda bych Vás poprosila o Váš čas, rozhovor a jeho záznam bude sloužit pouze pro studijní účely.

### **1. okruh – informace o dotázaném.**

Jmenuji se Linda Sevaldová a Vy?

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Jak dlouho tuto pracovní pozici vykonáváte?

Můžete mi prosím popsat Vaší pracovní náplň?

Co si představíte pod pojmem fundraising?

### **2. okruh – informace o organizaci**

Můžete mi prosím popsat činnost spolku?

Můžete mi prosím popsat, jak spolek funguje v praxi?

Jak vidíte činnost spolku do budoucna?

Kolik má spolek zaměstnanců?

Jak organizace eviduje příjmy? Je touto činností pověřený nějaký pracovník?

Jakou máte zkušenost s finanční dostupností produktu spolku pro veřejnost?

Jak řeší spolek případy, kdy si klienti rodiče nemohou dovolit sportování pro děti?

### **3. okruh – financování organizace**

Má organizace zpracovanou fundraisingovou strategii?

Jakými způsoby spolek financuje svou činnost?

Má organizace dostatek financí na financování své činnosti?

V jaké oblasti činnosti spolku by bylo potřeba více financí?

Kdo v organizaci zajišťuje finance na její chod? Je za tímto účelem pověřený nějaký speciální pracovník?

Jakým způsobem získává předseda finance pro organizaci?

Kolik času vynaloží předseda na přípravu a podání žádosti o grant? Jak podání žádosti, její čerpání a vyúčtování funguje v praxi?

Získává spolek finance ještě jiným způsobem?

Kdo za spolek komunikuje s místními firmami a individuálními dárci?

Jakým způsobem je oslovujete?

Zmiňujete, že dostáváte nabídky i na nefinanční pomoc, můžete blíže specifikovat, o jaký druh podpory se jedná?

Absolvuje někdo z organizace školení, jakým způsobem je možné pro organizaci získávat prostředky?

Máte nějaký způsob, jak dobrovolníkům a podporovatelům děkujete za jejich pomoc?

Vede si organizace nějakou evidenci dárců, přispěvatelů?

Pořádáte nějaké akce, které by organizaci přinesly finance, například benefiční akce?

Kolik času potřebujete k přípravě těchto akcí?

Kolik zaměstnanců a dobrovolníků je třeba k uspořádání takových akcí?

Děkuji Vám za Váš čas.

S přáním hezkého dne Linda Sevaldová



**Bios Fit**

**BATOLATA**

**KROUŽKY PRO HOLKY I KLUKY**

**ZÁVODNÍ AEROBIK**

**CVIČENÍ PRO DOSPĚLÉ**

**NÁBOR**  
nových členů

**SPORT PRO DĚTI V MNÍŠKU**

**WWW.BIOSFIT.CZ**

☎ 732 446 736      ✉ INFO@BIOSFIT.CZ

Zdroj: [www.biosfit.cz](http://www.biosfit.cz)





Výroční zpráva je zpracována za období počínající dnem 1. ledna 2018 a končící dnem 31. prosince 2018 na základě vyhodnocení činnosti spolku BIOS fit z.s. a její jednotlivá ustanovení byla předmětem jednání valné hromady Bios fit z.s. konané dne 25. 6. 2019.



# OBSAH

1. OBECNÉ INFORMACE O SPOLKU
2. ÚČEL, HLAVNÍ A VEDLEJŠÍ ČINNOST SPOLKU
3. STRUKTURA SPOLKU
4. ČLENSKÁ ZÁKLADNA
5. HOSPODAŘENÍ SPOLKU
6. POPIS ČINNOSTI
7. PARTNEŘI



## I. Obecné informace o spolku

Název: BIOS fit z.s.

Adresa: U Pivovaru 1898, 263 01 Dobříš  
IČO: 04392256

Bankovní spojení: FIO BANKA  
č. účtu: 2900891805/2010

web: [www.biosfit.cz](http://www.biosfit.cz)  
e-mail: [info@biosfit.cz](mailto:info@biosfit.cz)  
tel: +420 732 446 736



## 2. Účel, hlavní a vedlejší činnost organizace

Účelem spolku je organizování sportovních aktivit veřejnosti, zejména dětí, mládeže a seniorů, pořádání sportovních soutěží a akcí.

Hlavní činnost spolku směřuje k naplnění účelu, co by společného zájmu jeho členů. Tento účel je naplňován zejména prostřednictvím:

A. vytvářením podmínek pro organizování sportovní činnosti členů či veřejnosti v rámci samostatného sportovního klubu a dle oficiálních mezinárodních předpisů především v oblasti aerobiku, organizování různých sportovních kurzů pro své členy,

B. v rámci činnosti sportovního klubu vytvářet ekonomické podmínky pro plnění svého cíle, tzn. účast na soutěžích regionálního, ale i celorepublikového charakteru, organizovaných převážně spolky, činnými především v oblasti sportovního aerobiku, ale i jiných organizací, působící v této oblasti a k tomu vyvíjet vlastní hospodářskou činnost,

C. vést své členy a ostatní účastníky sportovního klubu k dodržování základních etických a mravních pravidel, umožnit jim širokou informovanost v oblasti kultury a sportu, a vůbec

D. hájit zájmy sportovního klubu navenek, spolupracovat s orgány obce, orgánů státní správy, ale i s ostatními spolky a organizacemi,

E. dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury a zdraví v regionu, zejména formou pořádání veřejně prospěšných akcí, osvětovou a jinou činností.

Vedlejší činností spolku je hospodářská činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti spolku. Tato činnost bude vykonávána jako nezisková, spolek nemá za cíl podnikat ve smyslu zákona č. 455/1991 Sb.



### 3. Struktura organizace

Nejvyšším orgánem BIOS fit z.s. je členská schůze. Členská schůze rozhoduje o všech důležitých věcech týkajících se spolku.

Statutárním orgánem je:  
Linda Sevaldová, předseda

Ve sledovaném období nedošlo ke změnám ve struktuře organizace ani ve složení statutárních orgánů.



## 4. Členská základna

Bios fit z.s. evidoval na konci sledovaného období 325 členů v následující struktuře:

	<b>Děti</b> (do 15 let)	<b>Mládež</b> (od 15 do 18 let)	<b>Dospělí</b> (nad 18 let)
ZÁVODNÍ AEROBIK	85	7	0
CVIČENÍ PRO DĚTI	189	4	0
DOSPĚLÍ NAD 18 LET	0	0	40



## **5. Hospodaření spolku**

BIOS fit z.s. v průběhu roku financoval svoji činnost zejména z členských příspěvků, dotací z rozpočtů místní samosprávy, příspěvků od sportovních organizací a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Dále pak z drobných darů od místních podnikatelů.

Veškeré náklady (výdaje) a výnosy (příjmy) odpovídají plánu na uvedené období. Spolek vykazuje dostatek finančních prostředků pro realizaci své hlavní činnosti v následujícím období.

Podrobnější informace o hospodaření spolku ve sledovaném období jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty a účetní rozvaze.

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 2 – Rozvaha

Příloha č. 3 - Příloha k účetní závěrce za účetní období : rok 2018



## Výkaz zisku a ztráty

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	BIOS fit z.s.
IČ / DIČ:	CZ04392256
Sídlo účetní jednotky:	U Pivovaru 1898, 26301 DOBŘÍŠ

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, ve zkráceném rozsahu ke dni 31.12.2018 (v celých tisících Kč)

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady	332		
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	1018		
A.II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace			
A.III.	Osobní náklady	308		
A.IV.	Daně a poplatky			
A.V.	Ostatní náklady	1		
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek			
A.VII.	Poskytnuté příspěvky			
A.VIII.	Daň z příjmů			
	Náklady celkem	1660		
B.	Výnosy			
B.I.	Provozní dotace	367		
B.II.	Přijaté příspěvky	12333		
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží			
B.IV.	Ostatní výnosy			
B.V.	Tržby z prodeje majetku			
	Výnosy celkem	1600		
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-60		
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-60		

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Linda Sevaldová
---	-----------------

## Rozvaha

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	BIOS fit z.s.
IČ / DIČ:	CZ04392256
Sídlo účetní jednotky:	U Pivovaru 1898, 26301 DOBŘÍŠ

Vybrané údaje z Rozvahy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, ve zkráceném rozsahu  
 ke dni 31.12.2018  
 (v celých tisících Kč)

A K T I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Dlouhodobý majetek celkem		
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem		
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem		
A.IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem		
B.	Krátkodobý majetek celkem	160	41
B.I.	Zásoby celkem		
B.II.	Pohledávky celkem		
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	75	41
B.IV.	Jiná aktiva celkem	85	
	Aktiva celkem	160	41
P A S I V A		stav k prvnímu dni účetního období	stav k poslednímu dni účetního období
		1	2
A.	Vlastní zdroje celkem	-4	-63
A.I.	Jmění celkem		
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	-4	-63
B.	Cizí zdroje celkem	164	104
B.I.	Rezervy celkem		
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem		
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	164	104
B.IV.	Jiná pasiva celkem		
	PASIVA CELKEM	160	41
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Linda Sevaldová	

## 6. Činnost spolku

Činnost spolku BIOS fit dělíme do několika oblastí:

- sportovní kroužky pro děti
- závodní aerobik pro děti
- cvičení pro dospělé a seniory
- jednodenní akce
- víkendové sportovní pobyty
- příměstské tábory
- sportovní soustředění



- **Sportovní kroužky pro děti**

Tyto aktivity jsou zaměřeny na podporu zdravého životního stylu a aktivního pohybu jako nedílné součásti každodenní péče o zdraví a prevence. Lekce probíhají pravidelně v Městském kulturním středisku (dále MKS) a tělocvičně ZŠ. Sportovat mohou děvčata i chlapci od 15 měsíců do 26 let věku. Pro cvičence je připravena pestrá nabídka pravidelných lekcí:

**Batolata od 15měsíců** - cvičení v doprovodu rodičů se zaměřuje na všestranný rozvoj pohybových schopností a dovedností dítěte a respektuje jeho vývojové zákonitosti a věkové zvláštnosti.

**Rodiče a děti od 2 let** - cvičení v doprovodu rodičů se zaměřuje na všestranný rozvoj pohybových schopností a dovedností dítěte a respektuje jeho vývojové zákonitosti a věkové zvláštnosti. Při tomto cvičení vedeme dítě k samostatnosti.





**Cvičeníčko od 3-6 let** - děti cvičení navštěvují již samostatně, bez doprovodu rodičů. Cílem kurzu je především všestranná sportovní příprava, rozvoj obratnosti, koordinace a síly.

**Mini dance 4-10 let** - trénink je veden hravou a velmi zábavnou formou s ohledem na vývojové zákonitosti a věkové zvláštnosti. Jde zejména o cvičení v doprovodu hudby.

**Dětské country tance/step** - v tanečním kroužku se děti učí zábavnou formou jednoduché country tanečky, line dancing a základy stylu clogging, což je americký country step.



**Děti na startu 4-10 let** - celorepublikový projekt všeobecné pohybové přípravy dětí předškolního a mladšího školního věku, zaměřený na rozvoj základní pohybové motoriky, koordinace, obratnosti, rychlosti a síly.

**Nezávodní příprava** - během tréninku se děti setkají jak s všeobecnou sportovní přípravou, ale také se specializovaným tréninkem. Tento kroužek je přípravou pro děti, kteří chtějí později přejít do závodního oddílu.



- **Závodní aerobik**

Cvičení pro děti v několika věkových kategoriích: 4-7 let, 8-10 let, 11-15let a 16-26let. Trénink je vedený zábavnou a hravou formou, aby v účastnících vybudoval přirozený vztah ke sportu. U starších dětí a dospívajících nacvičujeme i zajímavé choreografie, závodníci pravidelně jezdí na závody a setkávají se s vrstevníky se stejným zájmem.

Děti ze závodního oddílu trénují pravidelně 2x - 3x týdně 1,5 hodiny a 2 hodiny v tělocvičně ZŠ Mníšek pod Brdy a v Příbrami. Připravují se na soutěže ve sportovním aerobiku a pohybových skladbách. V roce 2017 náš oddíl reprezentovaly čtyři závodní týmy ve věkovém složení 4-7 let, 8-10 let, 11-14 let a 15 – 18let na soutěžích po celé republice





**Závodní sezóna 2018 – výsledky**
**10. 6. 2018 - Žij Pohybem - Praha -**
**Republikové finále**

- 1. místo - Zpívej všem!
- 3. místo - Slunce seno
- 2. místo - Slečna Drsňák 6. místo - To máme mládež

**2. 6. 2018 - Soutěž ve sportovním aerobiku - Sedlčany**

- 2. místo - Natálie Malkusová - ženy A
- 1. místo - Eliška Eppingerová - ženy B
- 2. místo - Okénková, Čermákov, Hrdinová - minitým A
- 4. místo - Julie Holá - ženy C


**10. 6. 2018 - Žij Pohybem - Praha**

- 2. místo - Zpívej všem!
- 1. místo - Slunce seno
- 3. místo - Slečna Drsňák
- 6. místo - To máme mládež

- 2. místo - Klára Jelínková , Tereza Rampová - týmy D
- 3. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová - dvojice B

**9. 6. 2018 - Mistry s Mistry - Praha -**
**Republikové finále**

- 6. místo - Okénková, Čermákov, Hrdinová - minitým A
- 9. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová - dvojice B
- 5. místo - Zpívej všem!

**31. 5. 2018 - Republikové finále - Česko se hýbe - Praha**

- 6. místo - Zpívej všem!
- 10. místo - Slunce Seno
- 13. místo - Slečna Drsňák

**31. 5. 2018 - Republikové finále - Českomoravský pohár - Praha**

- 3. místo - Afrika - 8-10 let fitness



**19. 5. 2018 - Žij Pohybem - Praha**

1. místo - Zpívej všem!
2. místo - Slunce seno
4. místo - To máme mládež!
3. místo - Slečna Drsnák

**12.- 13. 5. 2018 - Mistry s Mistry - Pardubice**

5. místo - Natálie Malkusová - ženy A
6. místo - Okénková, Čermáková, Hrdinová - minitým A
30. místo - Veronika Mandová - ženy C
15. místo - Julie Holá - ženy C
16. místo - Klára Jelínková - ženy D
9. místo - Eliška Eppingerová - ženy B
11. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová - dvojice B
15. místo - Fialová, Gondášová - dvojice B


**5.- 6. 5. 2018 - Mistry s Mistry - Ostrava**

14. místo - Klára Jelínková - ženy D
13. místo - Eliška Eppingerová - ženy C
7. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová - dvojice B

**21.- 22. 4. 2018 - Mistry s Mistry - Říčany**

4. místo - Natálie Malkusová - ženy A
6. místo - Okénková, Čermáková - dvojice A
25. místo - Veronika Mandová - ženy C
18. místo - Julie Holá - ženy C
19. místo - Klára Jelínková - ženy D
11. místo - Eliška Eppingerová - ženy B
9. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová - dvojice B
8. místo - Fialová, Vacková, Gondášová - mini tým B
8. místo - Afrika - 8-10 let fitness



**19. 4. 2018 - Českomoravský pohár - Praha**

1. místo - Afrika - 8-10 let fitness

**14. 4. 2018 - Žij Pohybem - Praha**

1. místo - Zpívej všem!

3. místo - Slunce seno

2. místo - Slečna Drsnák

**7.- 8. 4. 2018 - Mistry s Mistry - Černošice**

3. místo - Natálie Malkusová - ženy A

6. místo - Okénková, Čermáková - dvojice A

24. místo - Veronika Mandová - ženy C

26. místo - Julie Holá - ženy C

16. místo - Klára Jelínková - ženy D

48. místo - Eliška Eppingerová - ženy B

 11. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová -  
týmy B

 7. místo - Fialová, Vacková, Gondášová - mini  
tým B

10. místo - Afrika - 8-10 let fitness

5. místo - Zpívej všem!

7. místo - Slunce seno

8. místo - To máme mláděž!

8. místo - Slečna Drsnák

**25. 4. 2018 - Mistry s Mistry - Český Brod**

37. místo - Veronika Mandová - ženy C

30. místo - Julie Holá - ženy C

12. místo - Klára Jelínková - ženy D

**23. 3. 2018 - Česko se hýbe - Kladno**

3. místo - Zpívej všem!

9. místo - To máme mláděž!

2. místo - Slečna Drsnák

**23. 3. 2018 - Českomoravský pohár - Kladno**

2. místo - Afrika - 8-10 let fitness



**25. 3. 2018 - Mistry s Mistry - Olomouc**

31.místo - Veronika Mandová - ženy C  
19. místo - Julie Holá - ženy C  
14. místo - Klára Jelínková - ženy D  
42. místo - Eliška Eppingerová - ženy B  
11. místo - Eliška Eppingerová a Klára Kočová -  
týmy B 12. místo - Klára Jelínková a Tereza  
Rampová - týmy D

**10. 3. 2018 - Žij Pohybem - Praha**

5. místo - Zpívej všem!  
2. místo - Slunce seno  
2. místo - To máme mláděž!

**24. 2. 2018 - Českomoravský pohár - Plzeň**

2. místo - Afrika - 8-10 let fitness

**17. 2. 2018 - Soutěž pohybových skladeb - Milín**

3. místo - Zpívej všem!  
1. místo - Slunce seno  
3. místo - To máme mláděž!  
1. místo - Slečna Drsnák

**17. 2. 2018 - SAMC - Milín**

Do 7 let  
1. místo - Natálka Malkusová  
2. místo - Marie Minaříková  
3. místo - Karolína Hrdinová 8-10 let  
1. místo - Eliška Eppingerová 2. místo - Klára  
Kočová  
3. místo - Adéla Melichová 11-13 let  
3. místo - Julie Holá 14-16 let  
3. místo - Klára Jelínková

**10. 2. 2018 - Závod ve sportovním aerobiku -  
Mníšek pod Brdy**

2. místo - Hrdinová, Feglarová, Čermáková - týmy A  
3.místo - Veronika Mandová - ženy C

6. místo - Julie Holá - ženy C  
3. místo - Klára Jelínková - ženy D  
4. místo - Natálie Trollerová - ženy D  
2. místo - Simona Gondášová a Aneta Vacková -  
týmy B 3. místo - Eliška Eppingerová a Klára  
Kočová - týmy B  
2. místo - Klára Jelínková a Tereza Rampová - týmy  
D

**28. 1. 2018 - Česko se hýbe - České Budějovice**

2. místo - Zpívej všem!  
3. místo - Slunce seno  
4. místo - To máme mláděž! 1. místo - Slečna  
Drsnák

**28. 1. 2018 - Českomoravský pohár - České  
Budějovice**

2. místo - Afrika - 8-10 let fitness

**28. 1. 2018 - SAMC - České Budějovice**

Do 7 let:  
Natálka Malkusová 3.místo Karolína Okénková 5.  
místo Karolína Hrdinová 6. místo  
Postup do republikového finále vybojovaly:  
Eliška Eppingerová, Veronika Mandová, Tereza  
Rampová a Klára Jelínková.

**9. 12. 2017 - Žij Pohybem - Praha**

1. místo - Zpívej všem!  
1. místo - Slunce seno  
1. místo - To máme mláděž! 1. místo - Slečna  
Drsnák

- **Pravidelné cvičení pro dospělé a seniory**

V MKS probíhaly 7x týdně lekce pro dospělé, jejichž cílem bylo prostřednictvím pravidelné, přiměřené fyzické aktivity přispět ke zlepšení zdraví, fyzické i psychické kondice dospělé populace. V nabídce byly zařazeny taneční lekce, silový a kruhový trénink, pomalé relaxační lekce. Cvičenci mohli sportovat odpoledne po práci, nebo dopoledne, kdy lekce v hojném počtu navštěvovaly převážně maminky s malými dětmi.





- **Jednodenní akce**

Každoročně pořádá náš spolek několik jednodenních doprovodných akcí pro děti i dospělé. Zejména ke zpestření pravidelných aktivit a utužení spolkového ducha všech našich členů.



V roce 2018 jsme připravili pro děti ze všech kroužků tematické týdny (Karnevalový, Andělský, Halloween, Velikonoční a podobně), zábavné tréninky, oddílové závody nebo například karneval. Zapojili jsme se do projektu T-mobile olympijský běh.



Jednou z největších akcí v roce 2018, kterou jsme spoluorganizovali bylo postupové kolo aerobikové soutěže Mistry s Mistry (II. VT gymnastického aerobiku) které se účastnilo přes 1500 závodníků. Spolupracovali jsme na Dětském dni v Mníšku pod Brdy a Neckyádě. Připravili jsme vystoupení na několik akcí pořádaných městem Mníšek pod Brdy.



Na konci školního roku pro všechny naše členy organizujeme celospolkovou akci s názvem Hurá Prázdniny, která je pro všechny rozloučením se školním rokem. Naše lektorky se pravidelně účastní řady školení, které jim napomáhají v osobním rozvoji.



- **Víkendové sportovní pobyty**

Nejčastěji jednou do roka pořádá náš spolek víkendový pobyt na Šumavě pro rodiny s dětmi. Během pobytu jsou pro děti připraveny pestré sportovní i tvořivé aktivity. Pro rodiče je připraveno cvičení a relaxace. Tyto pobyty se těší velké oblibě našich členů.



Pro ženy pak připravuje relaxační víkend se cvičením a kulturním programem.





- **Příměstské tábory**

Jsou velmi žádané, neboť mnoho členů dojíždí za prací do nedaleké Prahy. Rodiny v místě bydliště nemají příbuzné a otázka hlídání je neřešitelná. Proto týden pro děti, který je doslova nabitý sportovním a doprovodným programem hojně využívají.





- **Sportovní soustředění**

Pro děti navštěvující závodní aerobik pořádáme v období hlavních prázdnin týdenní letní soustředění v rekreačním areálu Monínec ve středních Čechách. Děti zahájí přípravu na následující školní rok, opráší staré dovednosti a získají nové schopnosti. Během roku pak zařazujeme dílčí soustředění, zejména pak v období přípravném - podzim/zima.



## Partneři:

Děkujeme za finanční podporu, kterou nám v roce 2018 poskytlo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.



Děkujeme společnosti BIOS s.r.o. Dobříš za celoroční podporu našich akcí a projektů.

Děkujeme za finanční podporu z rozpočtu Města Mníšek pod Brdy. Dále děkujeme za možnost pronájmu prostor v MKS a pomoc při organizování akcí.

Mníšek pod Brdy



Děkujeme České unii sportu, za finanční podporu akce Hurá Prázdniny v rámci projektu Sportuj s námi.

Děkujeme Českému svazu aerobiku [FISAF.cz](http://FISAF.cz) za možnost podílet se na projektu Děti na startu.



Děkujeme ZŠ Mníšek pod Brdy za možnost pronájmu prostor, dále děkujeme škole za pomoc s organizací T-Mobile Olympijského běhu.



Děkujeme mateřskému centru Oáza Mníšek pod Brdy, za pomoc s hlídáním dětí, během pravidelných lekcí pro dospělé.

Děkujeme společnosti Monex s.r.o. Příbram za finanční podporu v roce 2018.



Děkujeme společnosti Internet Pb za finanční podporu v roce 2018.

Děkujeme za spolupráci:



Děkuji všem dětem, trenérům, rodičům, členům i přátelům, partnerům a institucím za vytrvalou podporu činnosti našeho spolku. Vše se děje díky Vám!

Velmi si toho vážím.

Linda Sevaldová  
Předseda



Zpracovala dne 25. 6. 2019  
Hana Burgerová  
Sekretář spolku

Příloha 11 Příklady kontingenčních analýz

Počet z Repondent	Otázka č 3 [Můžu pomoci získat kontakt na přípa			
Otázka č 11 [ano]	0	1		Celkový součet
1		1,133333333	0	1
0		0,991666667	1,0625	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 3 [Můžu pomoci získat kontakt na přípa			
Otázka č 11 [ne]	0	1		Celkový součet
1		0,977011494	1,172413793	1
0		1,03030303	0,772727273	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 3 [Můžu pomoci získat kontakt na přípa			
Otázka č 11 [nevím]	0	1		Celkový součet
1		0,793333333	2,55	1
0		1,050406504	0,62195122	1
Celkový součet		1	1	1

Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Otázka č 3 [Můžu pomoci získat kc	0	1		Celkový součet
0		0,944444444	1,017094017	1
1		1,416666667	0,871794872	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Otázka č 4 [Aktivní účast na dění v	0	1		Celkový součet
1		1,0625	0,980769231	1
0		0,944444444	1,017094017	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Máte zájem o dobrovolnickou čir	0	1		Celkový součet
ne		1,108695652	0,966555184	1
ano		0,910714286	1,027472527	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Otázka č 3 [Mohu věnovat nějaký	0	1		Celkový součet
1		1,19	0,941538462	1
0		0,817307692	1,056213018	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Otázka č 3 [Případné mohu věnovi	0	1		Celkový součet
1		0,653846154	1,106508876	1
0		1,118421053	0,963562753	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Otázka č 3 [Mohu spolek finančně	0	1		Celkový součet
1		0	1,307692308	1
0		1,040816327	0,98744113	1
Celkový součet		1	1	1
Počet z Repondent	Otázka č 1 [Cvičení pro děti.]			
Otázka č 3 [Můžu pomoci získat kc	0	1		Celkový součet
0		0,944444444	1,017094017	1
1		1,416666667	0,871794872	1
Celkový součet		1	1	1



Počet z Repondent	Otázka č 4 [Aktivní účast na dění v organizaci.]			
Otázka č 5 [Propagace.]	1	0		Celkový součet
1		1,59375	0,47222222	1
0		0,817307692	1,162393162	1
<b>Celkový součet</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 4 [Aktivní účast na dění v organizaci.]			
Otázka č 5 [Stáže.]	1	0		Celkový součet
1		0,85	1,13333333	1
0		1,016304348	0,985507246	1
<b>Celkový součet</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 4 [Aktivní účast na dění v organizaci.]			
Otázka č 5 [Příležitostný přivýdělek]	1	0		Celkový součet
1		0,796875	1,180555556	1
0		1,092857143	0,917460317	1
<b>Celkový součet</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 4 [Aktivní účast na dění v organizaci.]			
Otázka č 5 [Jiné, prosím uveďte:]	1	0		Celkový součet
0		0,881097561	1,105691057	1
dobry pocit		2,125	0	1
Dobry pocit a radost :)		2,125	0	1
Dobry pocit.		0	1,888888889	1
Poznání nových lidí, přátelství		2,125	0	1
Prima kolektiv		0	1,888888889	1
Radost		2,125	0	1
Viz 4.bod		0	1,888888889	1
získání nových zkušeností		2,125	0	1
<b>Celkový součet</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Počet z Repondent	Otázka č 3 [Mohu] mateř. d.	OSVČ	Podnikatel	Pracující student	Student	V domacnosti	zaměstnanec	zaměstnanec 0,5 Ze	(prázdné)	Celkový součet	
1	0,874285714	1,224	0	2,04	2,04	0	1,133333333	2,04	0	0,34	1
0	1,120879121	0,784615385	1,961538462	0	0	1,961538462	0,871794872	0	1,961538462	1,634615385	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 3 [Případ] mateř. d.	OSVČ	Podnikatel	Pracující student	Student	V domacnosti	zaměstnanec	zaměstnanec 0,5 Ze	(prázdné)	Celkový součet	
1	2,802197802	0	0	0	0	0	1,017094017	3,923076923	0	0	1
0	0,383458647	1,342105263	1,342105263	1,342105263	1,342105263	1,342105263	0,994152047	0	1,342105263	1,342105263	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 3 [Mohu] mateř. d.	OSVČ	Podnikatel	Pracující student	Student	V domacnosti	zaměstnanec	zaměstnanec 0,5 Ze	(prázdné)	Celkový součet	
1	0	5,1	0	0	0	0	0,944444444	0	0	0	1
0	1,040816327	0,832653061	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1,002267574	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 3 [Můžu] mateř. d.	OSVČ	Podnikatel	Pracující student	Student	V domacnosti	zaměstnanec	zaměstnanec 0,5 Ze	(prázdné)	Celkový součet	
1	0	0	0	0	0	0	1,574074074	8,5	0	0	1
0	1,133333333	1,133333333	1,133333333	1,133333333	1,133333333	1,133333333	0,92345679	0	1,133333333	1,133333333	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 3 [Iný] mateř. d.	OSVČ	Podnikatel	Pracující student	Student	V domacnosti	zaměstnanec	zaměstnanec 0,5 Ze	(prázdné)	Celkový součet	
0	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1,040816327	1,002267574	0	1,040816327	1,040816327	1
pomoc s organizací,	0	0	0	0	0	0	1,888888889	0	0	0	1
zapůjčení cvičebnic	0	0	0	0	0	0	0	51	0	0	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Počet z Repondent	Otázka č 11 [ano]	0	1	2	3	4 1+3	1+4	Celkový součet
o10 vel firmy	0	1	2	3	4 1+3	1+4		
1	0	1,888888889	1,888888889	0	1,307692308	0	0	1
0	1,0625	0,944444444	0,944444444	1,0625	0,980769231	1,0625	1,0625	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 11 [ne]	0	1	2	3	4 1+3	1+4	Celkový součet
o10 vel firmy	0	1	2	3	4 1+3	1+4		
1	0	1,367816092	1,172413793	1,75862069	1,082228117	0	1,75862069	1
0	2,318181818	0,515151515	0,772727273	0	0,891608392	2,318181818	0	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Počet z Repondent	Otázka č 11 [nev]	0	1	2	3	4 1+3	1+4	Celkový součet
o10 vel firmy	0	1	2	3	4 1+3	1+4		
1	0,463636364	0,566666667	1,133333333	0	1,569230769	5,1	5,1	1
0	1,130820399	1,105691057	0,967479675	1,243902439	0,861163227	0	0	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>