

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra pedagogiky



Diplomová práce

TEORIE A PRAXE FUNDRAISINGU V ČESKÉ REPUBLICE

Autor práce: Šárka Suchánková
Studijní obor: Pedagogika volného času
Ročník: V.
Vedoucí práce: PaedDr. Petr Bauman

2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

A handwritten signature in cursive script, appearing to be 'Ami'.

podpis autora diplomové práce

*Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla velmi poděkovat
PaedDr. Petru Baumanovi, vedoucímu diplomové práce.*

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická východiska fundraisingu.....	8
1.1 Současný stav teorie fundraisingu ve světě.....	9
1.2 Současný stav teorie fundraisingu v ČR.....	9
1.3 Vymezení fundraisingu.....	10
1.4 Iničiátoři fundraisingu	13
1.5 Historie fundraisingu.....	19
2 Typy fundraisingových zdrojů	22
2.1 Granty nadací a nadačních fondů	22
2.1.1 České nadace a nadační fondy.....	22
2.1.2 Zahraniční nadace.....	23
2.1.3 Ekonomika nadací a nadačních fondů – výsledky celostátního výzkumu	24
2.2 Veřejné rozpočty	30
2.2.1 Dotace ministerstev	32
2.2.2 Dotace krajských úřadů.....	33
2.2.3 Dotace místních úřadů.....	34
2.3 Fondy a programy Evropské unie	34
2.3.1 Principy řízení fondů Evropské unie	35
2.3.2 Strukturální fondy	37
2.3.3 Fond soudržnosti	41
2.3.4 Iniciativy Společenství	42
2.3.5 Fondy a programy EU jako zdroj financování pro nestátní neziskové organizace	43
2.4 Právnícké osoby (firmy).....	44
2.4.1 Dárcovství versus sponzoring	44
2.4.2 Formy podpory ze strany právníckých osob (firem).....	46
2.4.3 Metody transferu podpory u právníckých osob.....	48
2.4.4 Firemní filantropie – průzkum.....	48
2.5 Fyzické osoby (jednotlivci).....	49
2.5.1 Formy podpory ze strany jednotlivců (fyzických osob).....	50
2.5.2 Metody transferu podpory u fyzických osob.....	50
2.6 Velvyslanectví.....	51

2.7	Církevní organizace.....	51
2.8	Příjmy z loterií a her.....	52
3	Základní metody fundraisingu	53
3.1	Dostupné klasifikace fundraisingových metod.....	53
3.1.1	Přehled a charakteristika fundraisingových metod (dle dostupných klasifikací)	56
3.1.2	Základní metody fundraisingu vzhledem k různým skupinám dárců.....	66
3.2	Návrh vlastní klasifikace fundraisingových metod.....	67
3.3	Životní cyklus fundraisingových metod.....	72
4	Realizace fundraisingu a fundraisingové strategie	74
4.1	Fundraisingové strategie	74
4.2	Plánování a příprava	75
4.3	Realizace	78
4.4	Vyhodnocení	80
5	Závěr	81
	Seznam literatury.....	82
	Abstrakt.....	86
	Abstract.....	87

Úvod

Nestátní neziskové organizace mají v současné demokratické společnosti velmi nelehký úkol. Do jisté míry přebírají odpovědnost státu za poskytování služeb, které by stát neprodukoval dostatečně efektivně a současně vyplňují mezeru v oblastech trhu, kam nemá soukromý sektor z důvodu absence zisku zájem vstupovat.

V tomto složitém prostředí se nestátní neziskové organizace potýkají s celou řadou problémů. Tím jednoznačně největším je trvalý nedostatek finančních prostředků, které v jejich činnosti hrají významnou roli. Zatímco podnikatelské subjekty získávají finanční prostředky nejčastěji formou tržeb z prodeje svých výrobků a služeb, neziskové organizace získávají prostředky od dárců, přičemž – dle typu dárců – musí splňovat řadu kritérií a podmínek. v této souvislosti se často setkáváme s termínem „fundraising“.

S ohledem na problematiku financování nestátních neziskových organizací v České republice jsem si jako základní cíl předkládané práce stanovila zmapování teoretických východisek fundraisingu. Ač je totiž pojem fundraising používán velmi frekventovaně a fundraisingové aktivity *de facto* probíhají v každé fungující neziskové organizaci, teoretická základna fundraisingu je zpracována jen velmi kuse a nesystematicky. k dosažení výše uvedeného cíle je proto potřeba zejména systematizace dostupných dílčích informací o fundraisingových zdrojích včetně zmapování jejich využívání. Dílčím cílem práce je rovněž vymezení a charakteristika základních otázek souvisejících s realizací fundraisingu: tj. fundraisingové metody a strategie.

K dosažení stanovených cílů jsem použila metodu prosté deskripce, dále pak, syntézu a analýzu dostupné literatury, vztahující se k uvedenému tématu.

V úvodu ještě považuji za nezbytné uvést, že na dané téma chybí ucelenější české odborné publikace. Byla jsem proto nucena čerpat z nejrůznějších zdrojů vztahujících se k této problematice, které však často o vlastní teorii fundraisingu neříkají nic, případně jen velmi málo. Dále jsem čerpala z elektronických dokumentů a publikací (viz seznam použité

literatury). Žel, většina titulů je však ve formě pracovních a studijních textů, které se podobají spíše "návodům k použití" než odborné literatuře. Přínos této práce tedy vidím právě v utřídění, systematizaci a kritické prezentaci dostupných informací.

Práce je strukturovaná do čtyř hlavních kapitol, které se snaží sledovat logickou posloupnost zpracovávaného tématu. První kapitola se zabývá teoretickými východisky fundraisingu včetně jeho historického vývoje a současného stavu. Typy fundraisingových zdrojů pak mapuje druhá kapitola. Na ni následně navazuje kapitola třetí, která se pokouší o představení uceleného systému (vlastní klasifikaci) základních metod fundraisingu. a konečně čtvrtá kapitola stručně popisuje základní kroky realizace fundraisingu se zvláštním zřetelem k otázce fundraisingových strategií.

1 Teoretická východiska fundraisingu

Pojem *fundraising* je termínem přejatým z angličtiny; v současné době se v České republice (zejména v oblasti neziskového sektoru) stal velmi frekventovaným. Pro laika je poměrně náročné si pod tímto cizojazyčným pojmem představit nějakou konkrétní činnost, která by tento termín vystihovala, nicméně se lze očekávat, že v českém jazykovém prostředí "zakoření". Jeho užívání – zejména ve vazbách jako *fundraisingové zdroje*, *fundraisingové aktivity*, *strategie* apod. – totiž zjednodušuje potřebné výrazové prostředky.

Dostupná česká literatura porozumění tohoto pojmu zatím příliš neusnadňuje. Je charakteristická pojmovou nejednotností a často se, spíše než o teoreticky propracované odborné stati, jedná o "návody k použití" postrádající bez potřebné vysvětlení a zdůvodnění svých východisek. Ačkoli, jak zmiňuje například Lilya Wagner, „praxe by měla být podpořena a rozšířena historií a teorií,“¹ literatury, která by dokázala tuto podmínku kvalitně naplnit, je v České republice zatím naprostý nedostatek.

Obdobná je také situace v zahraniční literatuře. i zde se setkáme s konkrétní definicí fundraisingu velice zřídka. Tento stav však vychází ze skutečnosti, že v angličtině má slovo *fundraising* význam samo o sobě a definice se tedy automaticky předpokládá, respektive je dána samotným významem slova. Zahraniční autoři i čtenáři proto na rozdíl od nás nemají potřebu toto slovo definovat.

V této kapitole se tedy na základě dostupné literatury pokusím o teoretické vymezení termínu *fundraising* a o jeho konkretizaci.

¹ WAGNER, L. *Careers in Fundraising*, s. 20.

1.1 Současný stav teorie fundraisingu ve světě

Současná teorie fundraisingu ve světě staví na dlouhodobé tradici realizace fundraisingových aktivit. Přesto (nebo snad právě proto) se orientuje převážně na tvorbu praktických návodů a příruček, které mají pomoci neziskovým organizacím při získávání finančních a jiných zdrojů pro naplnění jejich poslání. Objevují se však i pokusy o propojení praxe a akademické teorie. Například ICIC (Indiana Center for Intercultural Communication) spravované univerzitou v Indianě odstartovalo v roce 1999 projekt, který má za cíl vytvoření jednotného fundraisingového názvosloví. Založením pracovní skupiny skládající se z lingvistů výše zmíněné univerzity a fundraiserů (praktiků) usiluje o vytvoření teoretické základny pro komunikaci v oblasti fundraisingu.²

1.2 Současný stav teorie fundraisingu v ČR

Pojem fundraising je v současné době v České republice velice populární a frekventovaný, přičemž zcela vychází z koncepce fundraisingu rozpracované zejména v USA a západní Evropě. Samotná teorie fundraisingu v České republice skromně odráží situaci ve světové odborné literatuře. Sestává zejména z dílčích a více méně neuspořádaných na praxi zaměřených návodů, kterým chybí jakákoli hlubší teoretická základna a reflexe. „Nepřesné porozumění základním pojmům dává za pravdu poznámce o tom, že neziskový sektor má málo teoretiků, kteří by jeho činnost dokázali srozumitelně vykládat. Značná část dotázaných organizací je přesvědčena, že zvládá odpovídající dovednosti. Že má v oblasti fundraisingu a PR přehled. Je to pravda, pokud se tím míní, že „kdekdo“ dnes zvládá nejrůznější marketingové a fundraisingové techniky, pracuje s databázemi, ovládá komunikační nástroje, atd. Zato však velmi často chybí pochopení širšího kontextu, základního rozvrhu, do kterého by jednotlivé dílčí kompetence zapadaly, ve kterém by byly ukotveny a v jehož rámci by jejich souvislosti nabývaly smysluplného, celistvého významu.“³

² ICIC *Corpus of Philanthropic Fundraising Discourse* [online] Indiana: ICIC. Dostupné z [www: http://www.iupui.edu/~icic/corpushome.htm](http://www.iupui.edu/~icic/corpushome.htm) [cit. 2006-04-24]

³ KROUPA, J. Diskuse o fundraisingu aneb Bažanta na víně, to ano.... *Literární noviny*, s. III.

Prostřednictvím rešerše české národní bibliografie získáme skromný počet literárních titulů, které k této tématice publikovali čeští autoři. Mezi ně patří Jana Ledvinová s Karlem Peštou a Zuzana Polačková. Ostatní autoři zmiňující ve svých dílech téma fundraisingu pouze kopírují výše uvedené autory. i díla zmíněných autorů však lze považovat spíše za více či méně dobré "příručky", než stěžejní teoretická díla.

Fundraising v podobě samostatného studijního oboru na českých univerzitách a vysokých školách chybí. v podobě vyučovacího předmětu se s ním však setkáme téměř na všech českých univerzitách. Seminářů a komerčně zaměřených kurzů na toto téma je také nespočet. Ovšem, jak je možno soudit z dostupných pracovních materiálů používaných na těchto školeních, i tyto jsou realizovány bez potřebné teoretické základny. z toho následně vyplývá pojmová nejednotnost a zmatek panující v dané oblasti. Jednotlivé příručky představují převážně soubory doporučení odůvodněných pouze praxí konkrétního autora či citací zahraničních zkušeností. Chybí výraznější provázanost dílčích témat s hlubšími (teoreticky reflektovanými a výzkumem zjištěnými) fundraisingovými principy a zákonitostmi.

1.3 Vymezení fundraisingu

V české literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími vymezeními fundraisingu. Mezi nejužívanější patří zejména ta, která uvádím níže:

„Slovo „fundraising“ se skládá ze dvou významových kořenů. Anglický výraz „funds“ znamená peníze, kapitál či peněžní fondy. Druhá část slova „raising“ odvozená od slovesa „to raise“ znamená v češtině „vybrat, získat, dát dohromady (peníze)“. o fundraisingu lze tedy mluvit jako o způsobu obstarávání kapitálu.“⁴

Fundraising bývá také definován jako: „**Profesionální, cílená a organizačně i časově promyšlená činnost, zaměřená na vyhledávání sponzorů, opatrování a získávání**

⁴ *Fundraising – několik málo pravidel a strategií* [online]. Dostupné z [www: http://tandem.adam.cz/section.php?seid=32](http://tandem.adam.cz/section.php?seid=32) [cit. 2006-04-24]

prostředků na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti, politické kampaně nebo činnosti organizace“.⁵

Podle Ledvinové pojem označuje „různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových nevládních organizací.“⁶

Jedná se tedy o dlouhodobou a strategickou činnost zaměřenou na získání větších či menších finančních obnosů bez jednoznačného určení jejich využití. Pomocí fundraisingu lze tedy získat prostředky například na základní provoz organizace nebo jimi vytvořit finanční rezervu pro další období. Tyto prostředky nebývají a priori určeny na provedení nějaké konkrétní akce.⁷

Získávání finančních prostředků je spojeno s pozitivním a kreativním způsobem myšlení. Bez kreativity, chuti experimentovat a nezlomné vůle uspět je fundraising mrtvým pojmem. **Fundraising je založen na principech marketingu** a zásadní roli při něm hraje navazování a udržování kontaktů. Základem komunikační strategie fundraisingu je obracet se na co největší množství potenciálních dárců a sponzorů, a to zvláště v případech, kdy se jedná o soukromé prostředky, jejichž rozdělování neprobíhá podle přesně stanovených pravidel.⁸

Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohém rozhoduje o míře jejího úspěchu, o přežití organizace (protože jde často o zdroje krytí nákladů na provoz), rozhoduje o rozšíření a rozvoji organizace, omezuje její závislost. Díky fundraisingu si organizace buduje podporu prostřednictvím svých příznivců a dobrovolníků. Fundraising není jen získávání prostředků potřebných k přežití v příštím roce nebo k plánovanému rozšíření a rozvoji. Dotýká se také toho, zda bude organizace životaschopnou, stabilní a dlouhodobě fungující.⁹

⁵ KIZÁKOVÁ, H. *Terminologie neziskového sektoru*, s. 81.

⁶ LEDVINOVÁ, J. *Peníze do kapsy*. *Archa*, s 2.

⁷ Srov. PAVLICOVÁ, L. *Fundraising a grantwriting*. *Čtenář*, s. 265 – 268.

⁸ Srov. *Fundraising – několik málo pravidel a strategií* [online]. Dostupné z WWW: <http://tandem.adam.cz/section.php?seid=32> [cit. 2006-04-24]

⁹ Srov. SLAUKOVÁ, L. *Kde najít na internetu interní informace užiteční pro fundraising* [online]. Dostupné z WWW: <http://nno.ecn.cz/index.stm?apc=nN1x1--&x=220242> [cit. 2006-04-24]

K "umění fundraisingu" nepatří jen vlastní získání peněz, ale i udržování a pěstování dobrých vztahů a dalších kontaktů s dárci, neboť u fundraisingu není úspěchem jednorázové získání určité sumy prostředků, ale spíše zajištění trvalé finanční podpory. Právě proto je fundraising považován především za dlouhodobou záležitost.¹⁰

S fundraisingem úzce souvisí filantropie. Toto lidské chování, které se řídí mravními principy je nezbytnou podmínkou existence fundraisingu samotného. Je chápáno jako souhrn činností a jednání, které mají za cíl podporu druhých osob. Tento pojem (narozdíl od altruismu) v sobě zahrnuje rovněž rozměr institucionalizace.¹¹

Pojem *filantropie* je často zaměňován s příbuznými výrazy, jako je právě altruismus, ale i dobročinnost, mecenášství nebo charita. Těmto všem označením je však *filantropie* pojmem významově nadřazeným. Filantropie spojuje obecné a jednotlivé. Poukazuje na to, že společnost nemá jednotlivce utiskovat, na druhé straně ukazuje, jak je jednatel odkázán na společenství a jak mu má být zavázán. Dochází zde ke zprostředkování vzájemných vazeb mezi společností a jednotlivci. Vše se odvíjí především od principu solidarity, kdy jednatel je zavázán společnosti, které je součástí, a principu subsidiarity, který naopak zdůrazňuje závislost společenství na blahu jednotlivců.

Filantropie, zejména ve své organizované podobě, vyjadřuje snahu jednotlivců korigovat všudypřítomnou nerovnost lidí ve společnosti (nerovnosti majetku, možností, schopností, atd.), a to zejména v těch oblastech, kde na to síly jednotlivce nestačí.

Filantropie se pokouší problémy slabších a potřebnějších řešit koncepčně, má tendenci se organizovat do celého systému péče a zabezpečovat instituce svého druhu. Nejběžnější formou těchto institucí jsou neziskové organizace.

¹⁰ Srov. PAVLICOVÁ, L. Fundraising a grantwriting. *Čtenář*, s. 265 – 268.

¹¹ Srov. OSTROVSKÁ, D. Sponzorství, varianta filantropie, nebo vypočítavost? *Bakalářská práce*, s. 25.

1.4 Iničiátoři fundraisingu

Za iničiátora fundraisingu můžeme považovat neziskový sektor obecně. Ten dnes tvoří vedle státního a podnikatelského sektoru třetí pilíř naší společnosti. Sestává z aktivit, které lze jen velmi těžko účinně provádět za účelem dosahování zisku a které mohou neziskové organizace vykonávat lépe než stát či podnikatelský sektor.

„Neziskovostí se rozumí skutečnost, že jakýkoliv zisk organizace nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy organizace nebo její pracovníky, ale musí být použit pro další činnost této organizace.“¹² Na základě výše uvedené definice, lze za neziskové organizace považovat všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. Pojmu nezisková organizace je však používáno pro podstatně užší množinu subjektů. Předně se vylučují organizace, které jsou svým financováním a řízením přímo propojeny se státem, jako je tomu u rozpočtových a příspěvkových organizací.

Tímto zúžením se dostáváme ke čtyřem základním typům neziskových organizací, jimiž jsou občanská sdružení, nadace, obecně prospěšné společnosti a účelová zařízení církví. Všechny tyto nevládní neziskové organizace mají společné znaky: jsou institucionalizovány (to znamená, že v nich nalezneme alespoň náznak formální organizovanosti), jsou soukromé (tj. oddělené od veřejné správy), neziskové (případný zisk není využíván k uspokojení potřeb svých správců či zakladatelů), samosprávné (tj. schopné řídit samy sebe) a jsou dobrovolné (dobrovolníci se účastní vlastní činnosti organizace nebo řídí její záležitosti).

Základní právní rámec, který vymezuje činnost neziskových organizací, vytváří Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod (právo shromažďovací a sdružovací).

¹² PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, s. 21.

Občanská sdružení

Jedná se o sdružení občanů – tedy právnických i fyzických osob, vzniklé za účelem realizace společného zájmu. Jejich typickým znakem je členská základna. Činnost občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů.

Nadace a nadační fondy

Jsou účelovými sdruženími majetku, jejichž hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků – grantů – třetím osobám (zejména z výnosů z vlastního majetku a dalších příjmů). Svou podstatou představují zdroje finančních prostředků pro veřejně prospěšné aktivity. Podílejí se na podpoře mnoha různorodých oblastí a aktivit ve všech regionech České republiky. Kromě jejich hlavní funkce vyplývající ze zákona se nadace zabývají i dalším činnostmi – pořádají benefiční akce, sbírky, tomboly, vydávají publikace apod. Nadace často zasahují v naléhavých (krizových) situacích (přírodní katastrofy, válkou zničené regiony), mají úlohu iniciátorů společenských změn i důležitých procesů. Zákonnou úpravu zajišťuje zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů.

Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou s daným účelem existence (poskytování obecně prospěšných služeb za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek). Legislativní úpravu jejich činnosti zajišťuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. Dle tohoto zákona, kromě obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla založena, obecně prospěšná společnost může vykonávat i jiné činnosti ("doplňková činnost") za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a zároveň tím nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb. Její hospodářský výsledek (zisk) však nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.

Církevní právnické osoby

Tyto organizace jsou zřizovány církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech v platném znění. Jsou evidovány v Rejstříku církevních právnických osob vedeném Ministerstvem kultury. Organizace jsou zřizovány k realizaci humanitárních, charitativních a vzdělávacích záměrů.

Ačkoli všechny tyto právní formy nejsou založeny za účelem zisku a v poslání těchto organizací se o penězích nehovoří, mohli by bez nich své poslání jen těžko uskutečnit. Každá z uvedených organizací potřebuje k plnění předmětu své činnosti peníze – aby uhradila náklady na daný projekt, připravila budoucí programy, aby zaplatila své zaměstnance, nájem kanceláře a všechny další potřebné provozní náklady, aby mohla inovovat své technické vybavení, atd.

Neziskovost neznamená, že dané organizace jsou oproštěny od povinnosti hradit své závazky vzniklé při samotné realizaci svého poslání. Pokud organizace nesežene peníze, nemůže svou práci vykonávat. v takovém případě přestává naplňovat společenské potřeby, kvůli nimž existuje. v žebříčku různých problémů neziskových organizací proto jednoznačně dominují problémy finanční.¹³

Ve zdroji financování pravděpodobně spočívá největší rozdíl mezi neziskovým sektorem, podnikatelským sektorem a státní správou. Podnik získává finanční prostředky z prodeje, státní správa z daňových příjmů. Nezisková instituce se musí obracet na dárce. Získává finanční prostředky – nebo alespoň jejich velkou část – od lidí, kteří se chtějí podílet na realizaci jejího poslání, nebo se s tímto posláním ztotožňují. k tomu využívá právě fundraisingu jako souboru metod a postupů, jak získat prostředky na svou činnost.

¹³ Srov. BERGEROVÁ, M – KRÍŽ, J. *Cesty k účinnému fundraisingu.*

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v ČR v letech 1990-2004: ¹⁴

Rok	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní právnické osoby
1 990	3 879				
1 991	9 366				
1 992	15 393	1 551			
1 993	21 694	2 768			
1 994	24 978	3 800			
1 995	26 814	4 253			
1 996	27 807	4 392		1	
1 997	30 297	5 238		52	
1 998	36 046	55	71	129	
1 999	38 072	272	695	560	
2 000	42 302	282	735	557	
2 001	47 101	299	784	701	
2 002	49 101	330	825	762	4 785
2 003	50 997	350	859	884	7 946
2 004	52 687	390	889	1 001	4 940

Přehled náležitostí u základních právních forem nestátních neziskových organizací: ¹⁵

	Občanské sdružení	Obecně prospěšná společnost	Církevní právnická osoba	Nadace a nadační fond
Právní úprava	Zákon č. 83/1190 Sb., o sdružování občanů	Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech	Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech	Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

¹⁴ HYÁNEK, V. a kol. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, s. 35.

¹⁵ Srov. HYÁNEK, V. a kol. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, s. 36.

	Občanské sdružení	Obecně prospěšná společnost	Církevní právnická osoba	Nadace a nadační fond
Definice	Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.	Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nemůže být přerozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.	Orgán registrované církve a náboženské společnosti nebo řeholní a jiná církevní instituce.	Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosažení obecně prospěšného cíle. Nadace poskytuje nadační příspěvky z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace. Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý majetek.
Registrace	Ministerstvo vnitra ČR na základě předložení dvou stejnopisů stanov a návrhu na registraci	Krajský soud (podle sídla společnosti) v rejstříku obecně prospěšných společností po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: *zakládací smlouva, *čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady, *výpisy z trestního rejstříku členů správní rady, dozorčí rady, *ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem společnosti, *doklad o splnění podmínek pro výkon činnosti, *doklad o oprávnění k umístění sídla, *prohlášení správce vkladu zakladatelů, je-li vklad vkládán.	Ministerstvo kultury po předložení návrhu podaném orgánem registrované církve a náboženské společnosti, který musí obsahovat: *doklad o jejím založení k tomu příslušným orgánem registrované církve a náboženské společnosti podle jejího základního dokumentu, *vymezení předmětu její činnosti a její stanov, pokud existují, *její název, *její sídlo na území ČR, *označení jejího statutárního orgánu, *osobní údaje členů jejího statutárního orgánu.	Krajský soud (podle sídla nadace) v rejstříku nadací a nadačních fondů po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: *nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závět), *doklad o složení vkladu zřizovatelů do nadačního jmění, nebo prohlášení správce vkladu o složení vkladů zřizovatelů, v případě nadačního fondu *čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora, *výpis z rejstříku trestů členů správní a dozorčí rady, *ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace, *doklad o oprávnění k umístění sídla.
Zakládací dokument	Stanovy	Zakládací listina	Základní dokument církve a náboženské společnosti	Nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závět)
Organizační struktura	Nejvyšším orgánem je valná hromada (členská schůze), mezi valnými hromadami řídí chod organizace výbor obvykle v čele s předsedou.	Správní rada, dozorčí rada nebo revizor a ředitel.	Neuvedeny, v zákoně jmenovány jako statutární orgány.	Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.

	Občanské sdružení	Obecně prospěšná společnost	Církevní právnická osoba	Nadace a nadační fond
Orgány	Podle stanov	Statut	Základní dokument církve a náboženské společnosti	Statut
Zánik	*Dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením *pravomocným rozhodnutím MV ČR o rozpuštění.	*Uplynutím doby, na kterou byla založena, *dosažením účelu, pro který byla založena, *rozhodnutím soudu o zrušení, *prohlášením konkurzu.	*Na návrh registrované církve a náboženské společnosti, *z podnětu ministerstva, jedná-li církevní právnická osoba v rozporu s vymezením její působnosti, *z podnětu ministerstva, zanikne-li registrace církve a náboženské společnosti, *prohlášením konkursu na majetek církevní právnické osoby.	*Dosažením účelu, pro který byla založena, *rozhodnutím správní rady o sloučení, *rozhodnutím soudu a zrušení, *prohlášením konkurzu.
Minimální vklad	Není povinnost vkladu.	Není povinnost vkladu.	Není povinnost vkladu.	Minimální výše nadačního jmění je 500 000 Kč u nadace, u nadačního fondu není stanovena
Podnik. aktivity	Nesmí být hlavním cílem sdružení, pouze prostředkem k dosažení tohoto cíle. Pokud aktivita naplňuje podmínky živnostenského zákona, je nutné získat živnostenské oprávnění.	Může být realizována doplňková činnost, kterou je dosaženo účinnější využití majetku, přičemž nesmí být ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb.	Předmět podnikání a jiné výdělečné činnosti musí být vymezeny v základním dokumentu registrované církve a náboženské společnosti. Podnikání a jiná výdělečná činnost církve a náboženské společnosti mohou být pouze její doplňkovou výdělečnou činností.	Jsou vyloučeny kromě specifických případů: *pronájem nemovitostí, pořádání loterií, tombol a veřejných sbírek, *pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí, *podíl na podnikání akciových společností v zákonem omezeném rozsahu (pro nadace).
Účetnictví	Neziskové organizace jsou jako právnické osoby povinny vést (podvojně) účetnictví; účetnictví mohou případně vést ve zjednodušeném rozsahu ¹⁶			
Jiné povinnosti	Audit musí být proveden pokud: *nebyla zřízena dozorčí rada nebo *výše čistého obrátu přesáhla 10 mil. Kč nebo *příspěvky z veřejných rozpočtů dosáhly výše nejméně 1 mil. Kč. Výroční zpráva musí být vydána do 30.června násled. roku.			Pro nadace je audit povinný. u nadačních fondů musí být proveden, pokud majetek nebo úhrn celkových nákladů nebo výnosů převyšují 3 mil. Kč. Výroční zpráva musí být vydána do 30. června následujícího roku.

¹⁶ Srov. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v aktuálním znění dle pozdějších předpisů.

1.5 Historie fundraisingu

Fundraising není fenoménem moderní doby. Známe jej již z dávné historie, avšak ne pod tímto názvem. „Jako organizovaná a organizační funkce je fundraising datován již na počátku dvacátého století v USA.“¹⁷ Existují tvrzení, že organizovaná filantropie¹⁸ podpořená systematickým fundraisingem je objevem Spojených států 20. století.

Základ pro organizovaný fundraising představovala podle Cutlipa první světová válka. Před První světovou válkou byl totiž fundraising poměrně neorganizovaný a náhodný. Fundraising vykonávali ne-specialisté – dobrovolníci. Filantropie byla obvykle doménou nejbohatších, s postupem času však začal fundraising zahrnovat rostoucí počet občanů, z řad dobrovolníků vykrytalizovala skupina placených profesionálů v zaměstnaneckém poměru, kteří následně řídili ostatní dobrovolníky.¹⁹

Broce naopak tvrdí, že skutečné kořeny moderního fundraisingu představovalo hnutí YMCA (Young Men's Christian Association, vzniklo cca. před 150 lety v Anglii, více se však rozvinulo až počátkem dvacátého století v USA). Zejména pak Lymana L. Pierce a Charlese Sumner Warda, kterým byla svěřena realizace kampaně právě pro výše zmíněné hnutí, pak považuje za zakladatele moderního fundraisingu. Pierce jako první využil zkušeností z novin a PR²⁰ a zkombinoval je s fundraisingem. Oba se poté začali věnovat vyučování, čímž se rozšířilo porozumění fundraisingu jako službě a činnosti. Moderní fundraising tak (v tomto kontextu) vzniká ze spojení křesťanských hodnot a moderního obchodního přístupu.²¹

Pravdu mají zajisté oba: jak Cutlip, tak Broce, protože profese fundraisingu je vymezena jak novými poznatky, tak historickým kontextem.

¹⁷ WAGNER, L. *Careers in Fundraising*, s. 29.

¹⁸ Termín pochází z řeckého *filanthropos*, což je složenina dvou slov: *filos* (milující) a *anthropos* (člověk). Filantropie je tedy láska k člověku, lidumilnost.

¹⁹ Srov. WAGNER, L. *Careers in Fundraising*, s. 30.

²⁰ PR = Public Relations, tj. oblast zabývající se budováním vztahů organizace s veřejností.

²¹ Srov. WAGNER, L. *Careers in Fundraising*, s. 30.

První komerční společnost věnující se fundraisingu byla založena Frederickem Courtenay Barberem v roce 1913. Protože si však za své služby účtoval poplatky, je jeho místo v historických pramenech obvykle opomíjeno. Jednalo se však o prvního předchůdce dnešních poradenských fundraisingových firem.²²

Po první světové válce se dominantními osobami ve fundraisingu stali právě konzultanti. Jako profesionální externí fundraiseři však byli placeni fixním poplatkem, nikoli formou provize (procentem ze získané částky).

Éra fundraisingových konzultantů se zpomalila v období ekonomické krize. Filantropie přestala být doménou bohatých a občané se spolu s vládou začali spolupodílet na poskytování finančních prostředků nejchudším.

V roce 1935 byla založena American Association of Fundraising Counsel, aby zachovala integritu a podpořila vážnost fundraisingu v době hospodářské deprese. Členové asociace, kteří byli průkopníky fundraisingu jako organizované aktivity, se snažili o vytvoření image fundraisingu jako „filantropického podniku“ (philanthropy business). Šlo o prezentaci ideologické a morální snahy, která má rovněž obchodní význam.

Fundraising významně dozrál v období mezi světovými válkami. Bylo to poprvé co se v organizacích vytvořily interní pozice pro profesionální fundraisery. Příčinou byla zejména potřeba vyšších finančních prostředků a snaha o profesionální dosahování vyšších cílů. Mezi veřejností však nebyl fundraising zcela přijat. Právě nedostatek standardů v této nové profesi totiž způsobil nepochopení fundraisingu ze strany veřejnosti. Lidé souhlasili s potřebou pomoci, ale neměli důvěru ve fundraisery.

V roce 1960 byla založena vlivná a významná asociace The National Society of Fundraisers, která se v současné době jmenuje The Association of Fundraising Professionals.

²² Srov. Tamtéž.

K rozvoji fundraisingových strategií došlo v roce 1970. Začaly se využívat možnosti nových technologií. v této době byl zaveden telefonní fundraising a fundraising od dveří ke dveřím. Byla založena fundraisingová škola jako první formální trénink pro lidi působící v této oblasti.

90. léta s sebou přinesla mnoho změn, které se dotkly právě fundraisingu. Jednalo se zejména o nárůst počtu profesionálních fundraiserů, pořádání kurzů a programů v oblasti fundraisingu, konzistentní nárůst dárcovství, růst počtu neziskových organizací, porozumění neziskovému sektoru, nárůst počtu výzkumů neziskového sektoru a následná zvýšená kritika, výrazné zvýšení počtu publikací na toto téma, růstová tendence v používání nejmodernějších technologií ve fundraisingu a v neposlední řadě změna charakteristiky a chování dárců.

2 Typy fundraisingových zdrojů

Financování nestátních neziskových organizací má vícezdrojový charakter. Pro neziskové organizace je využívání více zdrojů nutností, neboť financování z jednoho či několika málo zdrojů by znamenalo silnou závislost a při nejisté budoucnosti takového zdroje dokonce potenciální možnost ohrožení samotného fungování organizace. Zdroje financování můžeme rozdělit do následujících skupin:

2.1 Granty nadací a nadačních fondů

Všude na světě hrají nadace v neziskovém sektoru důležitou roli, neboť jsou významným zdrojem finanční podpory veřejně prospěšných činností a zároveň nezastupitelné jako instituce zprostředkující dobročinnost.

„Nadace a nadační fondy doplňují rozpočty NO cca 10 %. Největší podporu získávají ekologické organizace. s nadační podporou se nesetkává asi 60% NO, pro 16% znamená nadační podpora podstatné naplnění rozpočtu.“²³

2.1.1 České nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou účelové sdružení majetku, který je určen k dosahování obecně prospěšných cílů. Nadace i nadační fond jsou rovnocenné nadační subjekty zřizované na základě zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.²⁴ Jejich hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků – grantů – třetím osobám (zejména z výnosů z vlastního majetku a dalších příjmů). Svou podstatou představují zdroje finančních prostředků pro veřejně prospěšné aktivity. Podílejí se na podpoře mnoha různorodých oblastí a aktivit ve

²³ ŽIDLICKÁ, M. *Současný stav fundraisingu v českých neziskových organizacích* [online]. Spiralis, 2003. Dostupné z [www: www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf](http://www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf) [cit. 2006-04-24]

²⁴ Srov. ROSENMYER, T. Výzkumný projekt *Ekonomika nadačních subjektů v České republice. Veřejná správa*, s. VI – VIII.

všech regionech České republiky. Kromě jejich hlavní funkce vyplývající ze zákona se zabývají i dalšími činnostmi (pořádají benefiční akce, sbírky, tomboly, vydávají publikace apod.).²⁵

Ke 25.4.2006 evidovalo Ministerstvo spravedlnosti v Nadačním rejstříku 334 nadací a 882 nadačních fondů, přičemž jejich počet neustále mírně kolísá.²⁶

Mezi jedny z nejvýznamnějších českých nadací (co do rozsahu působnosti) patří následující:

- Nadace Via (www.nadacevia.cz)
- Nadace rozvoje občanské společnosti (www.nros.cz)
- Nadace Partnerství (www.nadacepartnerstvi.cz)
- Vzdělávací nadace Jana Husa (www.vnjh.sk)
- Nadace Open Society Fund Praha (www.osf.cz)
- Nadace Civilia (www.civilia.cz)

2.1.2 Zahraníční nadace

České nestátní neziskové organizace mají možnost žádat o podporu i nadace zahraniční. Výhodou může být možnost případného získání větší finanční částky, někdy i širšího spektra hrazených nákladů. Nevýhodou bývá nutnost vypracování žádosti v cizím jazyce či konkurence žadatelů i z jiných zemí. Některé zahraniční nadace mají svoji pobočku přímo v České republice, čímž se komunikace s nimi zjednodušuje.

Mezi nejznámější zahraniční nadace, které podporují i české nestátní neziskové organizace, patří následující:

²⁵ *Nadace v České republice* [online] Praha: Fórum dárců. Dostupné z [www: http://www.donorsforum.cz/index.php?lang=&kat=2&id=49](http://www.donorsforum.cz/index.php?lang=&kat=2&id=49) [cit. 2006-04-24]

²⁶ *Srov. Obchodní rejstřík a Sbírka listin.* [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z [www: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject) [cit. 2006-04-26]

- Sasakawa Peace Foundation (www.spf.org)
- Charles Stewart Mott Foundation (www.mott.org)
- Cottonwood Foundation (www.cottonwoodfdn.org)
- Ford Foundation (www.fordfound.org)
- Henrich Boell Foundation (www.hbfha.com/foundation.htm)

2.1.3 **Ekonomika nadací a nadačních fondů – výsledky celostátního výzkumu**²⁷

Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) uskutečnilo v období od října 2003 do května 2004 první celostátní výzkum ekonomiky nadačních subjektů (nadací a nadačních fondů), jehož zadavatelem bylo Ministerstvo vnitra.

Sledovaným obdobím se stal rok 2002, základní soubor tvořily všechny nadace (346) a nadační fondy (879) zřízené na základě zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, které vznikly do 31. 12. 2002 a zároveň nevstoupily ke dni 15. října 2003 (den zahájení projektu) do likvidace.

Typologie

Pro lepší uchopení celého nadačního sektoru byla vytvořena vícekriteriální typologie. Podle ní více než dvě pětiny nadací a téměř tři čtvrtiny nadačních fondů nelze považovat za nezávislé subjekty, neboť jsou různými způsoby spojeny s jinými právními osobami. Velká část z nich byla zřízena na podporu jediné instituce, jiné jsou závislé na svém zřizovateli, ať již finančně nebo kontrolou rozhodovacího procesu. Pouze zbývající dvě pětiny nadací a jen osm procent nadačních fondů jsou nezávislé subjekty, které dosahují svého poslání buď poskytováním nadačních příspěvků třetím osobám, nebo realizací vlastních programů a projektů, nejčastěji však kombinují oba způsoby práce. o přibližně jedné pětina nadačních subjektů nejsou známy informace potřebné k jejich zařídění. Některé z nich vznikly teprve

²⁷ Srov. ROSENMYER, T. Výzkumný projekt Ekonomika nadačních subjektů v České republice. *Veřejná správa*, s. VI – VIII.

v průběhu sledovaného roku 2002, některé z nich jsou dlouhodobě neaktivní (Český statistický úřad uvádí sedm procent nadací a deset procent nadačních fondů jako neaktivní).

Tabulka 1: Nadace a nadační fondy podle vícekritériální typologie

Kritérium	Typologie	Nadace		Nadační fondy	
		Počet	%	Počet	%
Instituce	Školské	30	8,67	332	37,86
	Zdravotně-sociální	23	6,65	134	15,28
	Kulturní	21	6,07	47	5,36
	Církevní	7	2,02	30	3,42
Zřizovatelé	Firemní	39	11,27	49	5,59
	Vládní	25	7,23	35	3,99
Způsob dosahování poslání	Grantující	93	26,88	40	4,56
	Operující	40	11,56	29	3,31
	Ostatní	68	19,65	181	20,64
CELKEM		346	100,00	879	100,00

Nadační subjekty v regionech

Jak je patrné z Tabulky č. 2, nadační subjekty jsou v ČR rozmístěny nerovnoměrně. z logických důvodů má rozmístění centralizační charakter: v hlavním městě Praze sídlí téměř polovina nadací. Tyto nadace vlastní tři pětiny veškerého nadačního jmění a dosahují téměř tři čtvrtin celkového ročního obrátu. Nadace jsou dále častěji zřizovány v Jihomoravském kraji, nadační fondy také v Jihočeském, Královéhradeckém, Olomouckém a Zlínském kraji. Nadace jsou soustředěny převážně v největších městech, jen pětina nadací sídlí v obcích s méně než 20 tisíci obyvateli. Naproti tomu nadační fondy najdeme i v menších městech a obcích.

Tabulka 2: Nadace a nadační fondy v krajích

Kraje	Nadace			Nadační fondy		
	Počet	%	Index	Počet	%	Index
Hlavní město Praha	156	45,09	13,43	240	27,30	20,66
Jihočeský	14	4,05	2,24	75	8,53	12,00
Jihomoravský	42	12,14	3,74	108	12,29	9,63
Karlovarský	9	2,60	2,96	16	1,82	5,26
Královéhradecký	11	3,18	2,01	62	7,05	11,30
Liberecký	12	3,47	2,81	15	1,71	3,51
Moravskoslezský	18	5,20	1,43	68	7,74	5,39
Olomoucký	17	4,91	2,67	58	6,60	9,11
Pardubický	8	2,31	1,58	37	4,21	7,30
Plzeňský	12	3,47	2,18	24	2,73	4,37
Středočeský	16	4,62	1,42	35	3,98	3,10
Ústecký	12	3,47	1,46	26	2,96	3,17
Vysočina	6	1,73	1,16	33	3,75	6,38
Zlínský	13	3,76	2,19	82	9,33	13,82
Česká republika	346	100,00	3,39	879	100,00	8,60

Majetek nadačních subjektů

Nadační subjekty jsou příslušným zákonem definovány jako sdružení majetku, jejichž výnosy jsou poskytovány na veřejně prospěšné účely. Současná výše majetku (odhadem více než osm miliard korun, za všechny nadace jsou k dispozici pouze údaje o nadačním jmění, avšak nikoli o jejich ostatním majetku, stejně tak je známa výše majetku jen u třetiny nadačních fondů) je však nedostatečná a nadační subjekty musí k dosahování svého poslání hledat další zdroje. Budování nadačního jmění nadací totiž stále zůstává ojedinělým jevem. Získávané prostředky jsou v převážné většině účelově vázány na podporu veřejně prospěšných činností a nemohou proto být použity na dlouhodobé ukládání majetku. Dvě třetiny nadací tak má nadační jmění menší než dva miliony korun, více než třetina nadací má dokonce zapsané nadační jmění

v nejnižší možné výši, tedy 500 tisíc korun. Většina takových nadací přitom ponechává jmění v peněžních prostředcích a nesnaží se hledat výhodnější způsob zhodnocení majetku.

Růst nadačního jmění byl v posledních letech nejvíce ovlivněn rozdělením příspěvků z Nadačního investičního fondu, který je financován z jednoho procenta výnosů z privatizace. Do konce roku 2002 bylo ve dvou kolech přiděleno 73 nadacím celkem 1,33 mld. Kč. Tyto nadace dnes vlastní tři pětiny veškerého nadačního jmění, a jak je vidět za tabulky 4, takové nadace investují majetek do cenných papírů a nemovitostí přinášejících v současné době nejvyšší výnosy. Tato čísla zároveň ukazují, že přínos soukromých vkladů do nadačního jmění je zatím velmi malý.

Na rozdíl od nadací, kde je požadována minimální výše nadačního jmění 500 tis. Kč, nemusí být do nadačních fondů při založení vložen žádný majetek. Budování majetku je tedy v případě nadačních fondů ještě méně obvyklé než u nadací. Pomineme-li majetek dvou největších nadačních fondů (k 31.12.2002 dosahoval 2,9 mld. korun), pak celková výše majetku 258 nadačních fondů sledovaných v rámci výzkumu (196 mil. korun) byla o třetinu menší než výše nadačního jmění největší nadace (293 mil. korun).

Tabulka 3: Nadační jmění nadací podle velikosti (v tis. Kč)

Velikost jmění	Peněžní prostředky	Cenné papíry	Nemovitosti	Movité věci	Jiná práva	CELKEM	Počet nadací
500	63 570	500	500	430	0	65 000	130
501 - 999	16 933	506	7 866	12 551	993	38 849	60
1000 - 1999	35 238	0	12 811	6 439	0	54 488	44
2000 - 4999	32 349	1 543	29 332	16 564	0	79 788	25
5000 - 9999	93 926	45 181	9 859	64	5 000	154 030	20
10000 - 19999	197 549	181 993	18 302	19 371	0	417 215	29
20000 - 49999	291 439	202 810	161 529	0	0	655 778	22
50000 - 99999	148 784	247 190	305 099	0	0	701 073	11
> 100000	330 042	293 529	309 276	0	279 726	1 212 573	5
CELKEM	1 209 830	973 252	854 574	55 419	285 719	3 378 794	346

Příjmy nadačních subjektů

Výše a struktura příjmů v roce 2002 byla mimo jiné ovlivněna katastrofálními povodněmi, které v tomto roce postihly Českou republiku. Příjmy sledovaných nadací dosahovaly v roce 2002 více než 1 100 mil. Kč. Příjmy sledovaných nadačních fondů v roce 2002 byly 250 mil. Kč (tedy více, než kolik činí velikost jejich majetku). Většina subjektů – více než polovina nadací a více než čtyři pětiny nadačních fondů – však měla celkový příjem nižší než jeden milion korun. Celkovou strukturu příjmů ovlivňují příjmy získané těmi největšími subjekty (jedenáct nadací získalo téměř tři pětiny všech příjmů nadací).

U většiny subjektů dominují mezi příjmy dary. Převaha dotací a grantů v případě grantujících nadací je způsobena tím, že naše největší nadace ještě stále většinu svých prostředků získávají ze zahraničních zdrojů. Ostatní příjmy v případě vládních nadací jsou vysoké proto, že do této kategorie byly zařazeny také tři bývalé státní kulturní fondy transformované zvláštním zákonem na nadace, které mají poměrně vysoký majetek přinášející výnosy z cenných papírů a nemovitostí.

Tabulka 4: Příjmy nadací podle typologie (v tis. Kč) za sledované subjekty

Typologie	Dary	Dotace a granty	Ostatní příjmy	CELKEM	Sledovaný počet	Skutečný počet
Školské	1 972	0	2 677	4 649	12	30
Zdravotně-sociální	20 231	475	5 864	26 570	12	23
Kulturní	6 308	4 304	4 256	14 868	12	21
Církevní	12 572	299	4 545	17 416	4	7
Firemní	99 655	467	16 130	116 252	25	39
Vládní	9 705	14 353	39 245	63 303	19	25
Grantující	277 387	335 640	114 408	727 435	73	93
Operující	99 169	3 890	26 690	129 749	20	40
Ostatní	18 395	0	827	19 222	10	68
CELKEM	545 394	359 428	214 642	1 119 464	187	346

Výdaje nadačních subjektů

Sledovat strukturu výdajů nadačních subjektů v ČR, zejména výdaje spojené s realizací vlastních projektů, je obtížné. Dikce zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, totiž neumožňuje mít jiné výdaje než nadační příspěvky nebo náklady spojené se správou. Každý nadační subjekt se s takovým požadavkem vypořádal jinak – některé evidují realizaci vlastních projektů zvlášť, jiné je uvádějí v rámci režijních výdajů. Bohužel, vzhledem k převažujícímu způsobu sběru dat, zůstaly v případě výdajů ty nejzajímavější otázky, tedy do jakých oblastí a komu jsou poskytovány nadační příspěvky, nezodpovězeny.

Režie nadačních subjektů dosahovala 14 procent, což je vzhledem k tomu, že se jedná o malé organizace (téměř polovina nadací a tři čtvrtiny nadačních fondů vydaly v roce 2002 méně než 500 tis. Kč.), poměrně nízké procento. Tato skutečnost je však způsobena také tím, že řada nadací a nadačních fondů je přidružena k jiným subjektům, které tak částečně přebírají jejich režii, zejména mzdové náklady.

Tabulka 5: Výdaje nadací podle jejich sídla v krajích

Kraj	Nadační příspěvky	Vlastní projekty	Režie	CELKEM	Sledovaný počet	Skutečný počet
Hlavní město Praha	516 072	89 838	111 201	717 111	89	156
Jihočeský	8 841	3 204	1 194	13 239	6	14
Jihomoravský	49 023	7 584	7 987	64 594	23	42
Karlovarský	206	66	150	422	5	9
Královéhradecký	837	809	149	1 795	3	11
Liberecký	80 507	755	3 149	84 411	9	12
Moravskoslezský	8 178		1 005	9 183	7	18
Olomoucký	3 110	2 460	875	6 445	10	17
Pardubický	7 064	4 205	1 088	12 357	5	8
Plzeňský	15 491		1 605	17 096	5	12
Středočeský	6 009	208	5 111	11 328	9	16
Ústecký	4 150	926	982	6 058	5	12
Vysočina	4 521	677	595	5 793	3	6
Zlínský	1 481	7 159	2 287	10 927	8	13
Česká republika	705 490	117 891	137 378	960 759	187	346

Závěr: profil českého nadačního sektoru

České nadace a nadační fondy můžeme rozdělit přibližně do dvou odlišných skupin. Větší část nadačního sektoru nevznikla jako sdružení majetku, přestože zákon takto nadační subjekty definuje. Tyto nadace a nadační fondy jsou většinou zřizovány za účelem podpory jediné konkrétní instituce. Mají malý majetek, jehož výnosy jsou pro zajištění nadační činnosti a pokrytí režijních nákladů nedostatečné. Převážnou část svých příjmů proto nadace získávají z darů, dotací a grantů. Díky tomu, že pouze přerozdělují získané prostředky, a to většinou ve prospěch jediného příjemce, nemohou plnit roli dárce v širším společenském měřítku. Jejich přínos je tak většinou čistě individuální – získávají peněžní prostředky ve prospěch „své“ instituce.

Na druhou stranu zde však existuje asi sto nezávislých nadací a nadačních fondů, které dosáhly velmi dobrých výsledků: vybudovaly a stále budují svůj majetek, získávají dostatečné každoroční příjmy, kvalitně rozdělují nadační příspěvky a realizují kvalitní projekty; postupně se tak stávají trvalými finančními zdroji pro veřejně prospěšné účely.

2.2 Veřejné rozpočty

Veřejné rozpočty umožňují poskytovat dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obce. Jejich poskytování se řídí předem stanovenými podmínkami. Základním předpisem, který stanoví finanční vztahy ke státnímu rozpočtu je zákon 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Dotace se poskytují podle § 7 rozpočtových pravidel. Základem pro poskytování většiny dotací je vyhlášení konkrétních programů a úkolů na něž stát finančně přispívá. Do rozdělování těchto dotací jsou zapojeny odborné orgány ústředních orgánů státní správy.

K rozdělování dotací pro jednotlivé ústřední orgány je nutno uvést, že o objemu finančních prostředků pro jednotlivé kapitoly rozpočtu rozhoduje Parlament České republiky. Vzhledem k návaznosti na fiskální rok státního rozpočtu zásady pro poskytování dotací neumožňují víceletou podporu.

V České republice udělují dotace ministerstva, krajské, obecní úřady a fondy ustavené státní správou nebo samosprávou. Zásady pro poskytování dotací ze státního rozpočtu nestátním neziskovým organizacím se řídí usnesením vlády České republiky ze dne 7. února 2001 č. 114, který navazuje na zákon 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky a další související zákony. Dotace se, dle § 7 zákona 218/2000 Sb., poskytují :

- občanským sdružením,
- obecně prospěšným společnostem,
- církevním právníckým osobám,
- a dalším právníckým osobám, založeným za účelem poskytování služeb v oblasti zdravotnictví, kultury, vzdělávání, sociální a za účelem poskytování sociálně právní ochrany dětí, pokud o tom rozhodne ústřední orgán státní správy.

Dotace lze poskytnout i dalším právníckým osobám, pokud tak stanoví zvláštní zákon. Dotace lze poskytnout v souvislosti s uskutečněním projektů nevládních/nestátních neziskových organizací (NNO), které jsou v souladu s cíli státní politiky. Na čerpání dotace však není právní nárok.²⁸

V rámci státní dotační politiky směřují dotace k organizacím ve struktuře předurčené tzv. hlavními oblastmi dotační politiky, tj. státem preferovanými oblastmi, kam by měly dotace směřovat především. Každoročně přibližně do poloviny roku předkládají jednotlivá ministerstva *Radě vlády pro nestátní neziskové organizace*²⁹ oblasti činností, které hodlají v následujícím roce podporovat formou dotací. Tato je pak sjednotí a formou zmíněných hlavních oblastí státní dotační politiky je předloží vládě ČR ke schválení. Poté jsou tyto hlavní oblasti spolu s podrobnou specifikací zveřejněny.

„Zhruba 36% příjmů NO pochází z veřejných rozpočtů. Nejvíce jsou na nich závislé organizace sociální a zdravotní a organizace zabývající se volnočasovými aktivitami. Čím je

²⁸ Srov. HYÁNEK, V. a kol. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, s. 12.

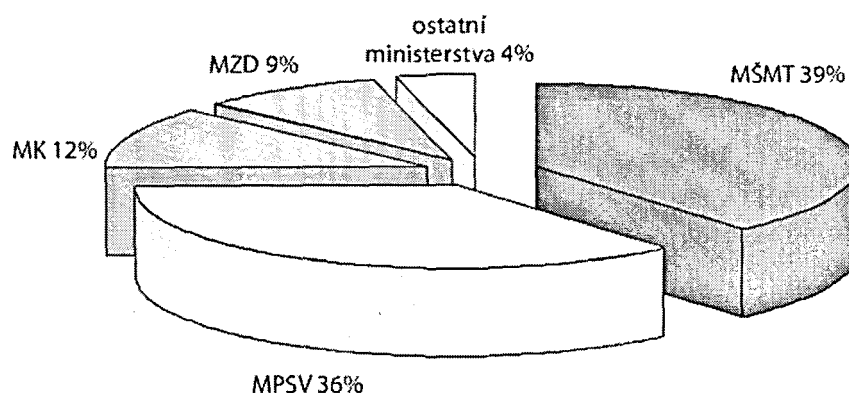
²⁹ Srov. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace*. [online] Praha: Úřad vlády ČR. Dostupné z [www: http://wtd.vlada.cz/pages/rvk_rnno.htm](http://wtd.vlada.cz/pages/rvk_rnno.htm) [cit. 2006-04-26].

rozpočet organizace větší, tím je větší i její závislost na veřejných rozpočtech (u tzv. velkých organizací tvoří příjmy z tohoto zdroje až jednu polovinu ročního rozpočtu). Veřejné rozpočty vůbec nevyužívá cca 36 % NNO. Pro dalších 16% jsou jen malým doplňkem rozpočtu. Naopak pro cca polovinu neziskových organizací představují podstatnou část rozpočtu.“³⁰

2.2.1 Dotace ministerstev

Mezi největší grantující subjekty v ČR patří bezesporu ministerstva. Nestátní neziskové organizace se na ně mohou přímo obracet a hlásit se do jejich dotačních programů. Ministerstva obvykle jednou až dvakrát ročně vyhláší grantové programy, kterých se mohou většinou účastnit i nestátní neziskové organizace. Množství těchto programů je poměrně velké a každá organizace by se měla pokusit dobrat se ke vhodnému zdroji jak prostřednictvím programů vyhlášených přímo ministerstvy, tak i programy vyhlášenými jednotlivými odbory ministerstev. Navíc je možno podat žádost o mimořádnou dotaci i mimo vyhlášené programy. Bude-li ministerstvo považovat návrh projektu za zvláště zajímavý a důležitý, může ho i mimo hlavní grantové programy podpořit.

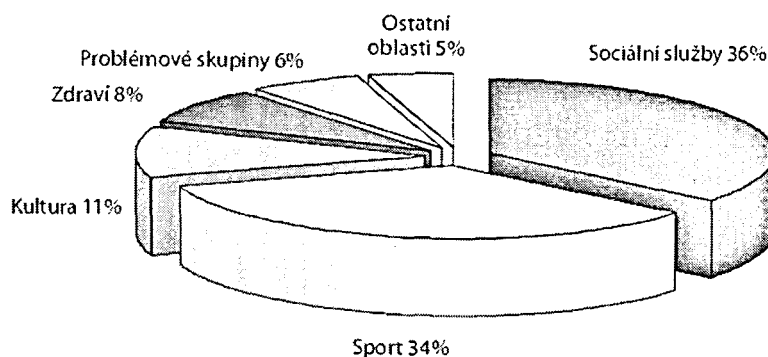
Dotace nestátním neziskovým organizacím z rozpočtů jednotlivých ministerstev za rok 2003:³¹



³⁰ ŽIDLICKÁ, M. *Současný stav fundraisingu v českých neziskových organizacích*. Spiralis, 2003. Dostupné online z [www: www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf](http://www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf) [30.3.2006]

³¹ HYÁNEK, V. a kol. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*, s. 22.

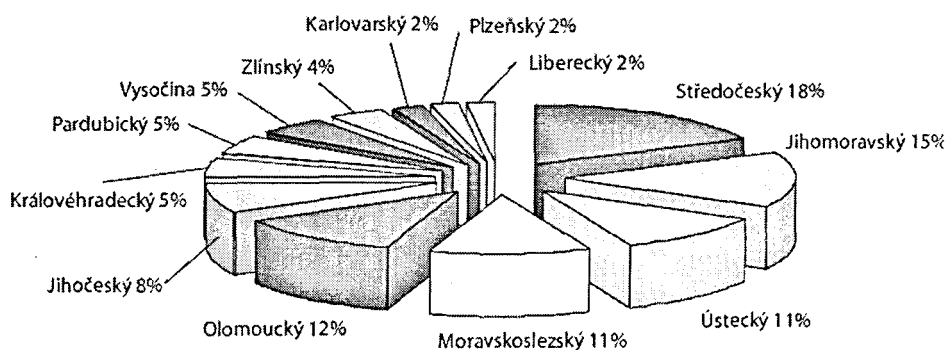
Dotace poskytnuté z rozpočtu ministerstev podle hlavních oblastí v roce 2003 ³²



2.2.2 Dotace krajských úřadů

Dotace, příspěvky a granty poskytované nestátním neziskovým organizacím z rozpočtů krajů se kromě jiného řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích. v současné době existuje na území ČR 14 krajů (tj. 13 plus hlavní město Praha). Téměř všechny krajské úřady, podobně jako ministerstva, vypisují výběrová řízení na přidělování dotací ze svého krajského rozpočtu na předem stanovené programy nebo pro specifikované oblasti podpory. Ucházet se o finanční podporu je však možné i mimo vyhlášené programy. Krajský úřad může konkrétní návrh podpořit, bude-li ho považovat za zajímavý a užitečný.

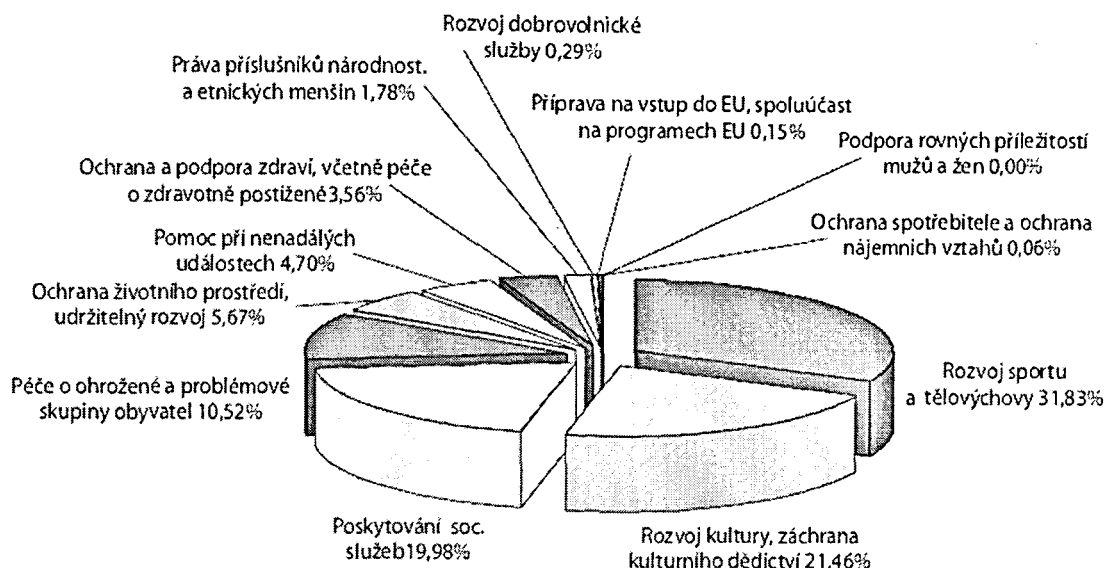
Poskytnuté dotace nestátním neziskovým organizacím z rozpočtu krajů za rok 2003 (vyjma hlavního města Prahy) ³³



³² Tamtéž, s. 24.

³³ Tamtéž, s. 29.

Podpořené hlavní oblasti z rozpočtu krajů v roce 2003³⁴



2.2.3 Dotace místních úřadů

Grantová řízení vypisují rovněž města (zejména ta větší, případně i jejich městské části). i zde platí, že o finanční podporu činnosti je možno se ucházet i mimo vyhlášený program. Jednotlivé subjekty samosprávy příslušné finanční prostředky rozdělují podle vlastních individuálních pravidel.

2.3 Fondy a programy Evropské unie

Začlenění do Evropské unie v roce 2004 znamenalo pro Českou republiku v mnoha směrech výrazný mezník. Nové možnosti a příležitosti se tak otevřely rovněž neziskovému sektoru, a to v podobě přístupu k fondům a programům Evropské unie. Tyto zdroje představují nové možnosti financování činnosti neziskových organizací.³⁵

³⁴ Tamtéž, s. 31.

³⁵ Srov. Oddělení řízení grantů a projektů krajského úřadu Jihočeského kraje: *Zpráva o realizaci grantových schémat SROP Jihočeského kraje*, s. 10-12.

Neziskové organizace mohou čerpat prostředky z fondů, strukturálních fondů a programů Evropské unie. Podmínkou získání této finanční podpory je předložení kvalitního projektu, který vyhoví příslušným obsahovým i formálním požadavkům. Při koncipování projektu a přípravě předkládané dokumentace je proto nezbytné brát v úvahu:

- platnou legislativu Evropské unie;
- přijaté národní programové dokumenty (Národní rozvojový plán, Rámec podpory Společenství pro strukturální fondy, Program rozvoje zemědělství a venkova pro SAPARD apod.) a dále jednotlivé operační programy;
- rozvojové strategie a jejich konkrétní důsledky;
- principy řízení fondů Evropské unie³⁶

2.3.1 Principy řízení fondů Evropské unie³⁷

Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie je postavena na několika základních principech, které se odrážejí v programové a právní úpravě celého procesu poskytování pomoci. Základní principy jsou následující:

Princip partnerství

Princip partnerství má dvě úrovně - vertikální a horizontální. Vertikálně zahrnuje úzkou spolupráci mezi Evropskou komisí a odpovídajícími orgány na národní, regionální a místní úrovni, určenými každým členským státem pro všechny etapy implementace opatření od přípravy až po realizaci.

Jednak se týká horizontální spolupráce mezi partnery na úrovni členského státu nebo regionu. Tím se spolupráce rozšířila i na orgány a osoby, které nejsou přímou součástí implementač-

³⁶ Srov. PARVONIČ, M. Neziskovky mohou ovlivnit tok peněz z Evropské unie. *Gratis*, s. 4 – 5.

³⁷ Srov. *Fondy Evropské unie. Řízení fondů EU*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/implementace-rizeni](http://www.strukturalni-fondy.cz/implementace-rizeni) [cit. 2006-04-26].

ních struktur (regiony, města, obce, vzdělávací instituce, soukromé subjekty apod.), aby bylo zajištěno, že se na konkrétním rozdělení prostředků budou podílet i samotní příjemci.

Princip programování

Tento princip znamená, že se pomoc realizuje na základě víceletých a víceoborových programů, pro které se zpracovávají programové dokumenty. Výsledkem je vzájemně integrovaný programový celek uskutečňovaný v dlouhodobějším horizontu, který se zaměřuje na dosažení stanovených cílů.

Princip monitorování a vyhodnocování

Jedná se o průběžné sledování a vyhodnocování využívání prostředků ze zdrojů Evropské unie, a to ve všech fázích procesu (z hlediska věcného i finančního).

Princip koncentrace (zásada koncentrace úsilí)

Smyslem této zásady je soustředit nejvíc prostředků na prioritní oblasti strukturálních politik dané země a do regionů s nejvážnějšími problémy, avšak pouze na předem definované cíle. Účelem je realizovat menší množství větších projektů, od kterých se očekává největší přínos.

Princip adicionality (doplňkovosti)

Pomoc Evropské unie má doplňovat, respektive posilovat prostředky příjemce pomoci - musí se jednat o "prostředky navíc" (nad rámec národních prostředků). Právě finanční zainteresování příjemce má vést k vyšší efektivitě a zodpovědnosti při využívání poskytnutých prostředků. Poměr mezi národními a unijními prostředky musí dosáhnout stanovené minimální hranice.

Zpracování projektů se úzce váže na strategické řízení, které se tak stává klíčovou výzvou pro řadu organizací. Osvojení si principů projektového myšlení a dalších dovedností nezbytných pro úspěšnou realizaci projektů jsou nutností. v této souvislosti se pak stále častěji mluví o tzv. *fundraisingových strategiích* (podrobněji viz čtvrtá kapitola).

Při předkládání projektu u žádosti o grant se neziskové organizace musí vypořádat se dvěma konkrétními problémy. Tím prvním je dofinancování nákladů na projekt z vlastních finančních zdrojů, které musí nestátní nezisková organizace buďto mít, nebo získat z jiných zdrojů. Druhým závažným problémem je tzv. zpětné financování. To znamená projekt realizovat, profinancovat z vlastních (případně vypůjčených) prostředků a teprve po prokázání jeho úspěšnosti očekávat obdržení prostředků z grantu.³⁸

2.3.2 Strukturální fondy³⁹

Strukturální fondy Evropské unie jsou spravovány Evropskou komisí a slouží k financování strukturální pomoci Společenství, která je směřována převážně do chudších regionů členských států a s jejíž pomocí je posilována hospodářská a sociální soudržnost Evropské unie, která je jednou z podmínek fungování jednotného vnitřního trhu. v současné době existují čtyři strukturální fondy, ze kterých mohou členské státy čerpat finance:

- **Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF⁴⁰):** Byl založen v roce 1975 a dodnes je objemem finančních prostředků největším fondem.
- **Evropský sociální fond (ESF⁴¹):** Byl založen v roce 1960 jako hlavní nástroj sociální politiky a politiky zaměstnanosti Evropské unie. Pomoc ESF je zaměřena na nezaměstnanou mládež, dlouhodobě nezaměstnané a sociálně znevýhodněné skupiny a podporu rovných příležitostí žen.

³⁸ Srov. ŽENÍŠEK, K. Fondy EU – spása, nebo šance? *Gratis*, s. 9.

³⁹ Srov. PARVONIČ, M. *Hrozby a příležitosti strukturálních fondů v ČR..*

⁴⁰ orig. European Regional Development Fund; další informace viz. europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l60015.htm

⁴¹ orig. European Social Fund; další informace viz. www.eu.int/esf

- **Evropský orientační a záruční fond pro zemědělství (EAGGF ⁴²):** Funguje od roku 1962 a z jeho zdrojů je financován rozvoj venkovských oblastí. EAGGF je rozdělen do dvou sekcí. Orientační sekce podporuje rozvoj venkova zejména s ohledem na modernizaci a racionalizaci zemědělské výroby. Záruční sekce pak působí v oblastech souvisejících s kompenzací vývozu, stabilizací cen atp.
- **Finanční nástroj pro podporu rybolovu (FIFG ⁴³):** Byl založen v roce 1994 za účelem zajištění financování rozvoje přímořských regionů i rybářského odvětví.

Cílem politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie, jak je oficiálně nazývána, je podpora rozvoje regionů, jejichž úroveň nedosahuje v daných kritériích evropského standardu. Mezi základní cíle politiky soudržnosti Evropské unie patří ochrana životního prostředí, zlepšení infrastruktury, snížení nezaměstnanosti, restrukturalizace průmyslu či rozvoj lidských zdrojů. Například pro programové období 2000–2006 byly Evropskou komisí vytýčeny tyto tři cíle:

- **Cíl 1: Podpora rozvoje zaostávajících regionů.** Regiony s HDP pod hranicí 75 % průměru EU mohou využívat prostředky na podporu udržitelného rozvoje, a to zejména prostřednictvím investic do výroby. Realizace tohoto cíle je podporována prostředky ze všech čtyř strukturálních fondů.
- **Cíl 2: Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací.** Pod tento cíl spadají všechny regiony, které nepatří pod Cíl 1 a které dlouhodobě vykazují vysokou míru nezaměstnanosti, kriminality, špatnou úroveň školství nebo životního prostředí. Cíl 2 je naplňován z prostředků ERDF, ESF a FIFG.
- **Cíl 3: Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělání.** v rámci tohoto cíle jsou prostředky určeny na snížení nezaměstnanosti prostřednictvím rekvalifikací, vzdělávání a školení. Financován je z prostředků ESF.

⁴² orig. European Agricultural Guidance and Guarantee Fund; další informace viz. europa.eu.int/comm/agriculture/fin/index_en.htm

⁴³ orig. Financial instrument for Fisheries Guidance; další informace viz. www.eu.int/comm/regional_policy/funds/prord/prords/prdsd_en.htm

Členské státy čerpají finanční prostředky ze strukturálních fondů na základě tzv. „národních programových dokumentů“.

Cíl 1 je zaměřen na nejméně rozvinuté oblasti Evropské unie. Pod tento cíl spadá celé území České republiky, s výjimkou území hlavního města Prahy. Pro ostatních 13 krajů bylo zpracováno celkem pět tzv. operačních programů, které se (s výjimkou Společného regionálního operačního programu) člení dle oblastí (sektorů činností), na které se zaměřují; tyto jsou spravovány jednotlivými ministerstvy. Hlavní město Praha je zařazeno do oblasti cílů 2 a 3 a veškerá související agenda se řídí dvěma tzv. jednotnými programovými dokumenty, které v sobě integrují různé sektory činností.

Aktuálním základním programovým dokumentem pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie je tedy *Národní rozvojový plán na léta 2004–2006*.⁴⁴ Na jeho základě (dle výše uvedených parametrů a principů) byly s Evropskou komisí dojednány texty *Rámce podpory Společenství*⁴⁵ a pěti odvozených operačních programů pro realizaci pomoci v rámci Cíle 1 evropské regionální politiky. Pro Cíl 2 a Cíl 3 byly vyjednány *Jednotné programové dokumenty pro hlavní město Praha*.

Rámec podpory Společenství (RPS) vymezuje prioritní cíle a oblasti, do kterých směřují prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie, a to pro 13 krajů České republiky. Rámec podpory společenství definuje základní institucionální uspořádání pro čerpání pomoci ze strukturálních fondů a finanční rámec. Tento rozvojový program, na jehož základě může ČR využít až 1,454 miliardy EUR, je určen na podporu všestranného rozvoje regionů ČR (mimo Prahu). Rozvojová strategie, vytyčená v *Rámci podpory společenství*, je naplňována pomocí pěti operačních programů. Všechny dokumenty jsou tzv. programovány na období příslušné finanční perspektivy. Rámec podpory společenství má charakter smlouvy mezi vládou České republiky a Evropskou komisí. Tato smlouva specifikuje závazek obou stran poskytnout

⁴⁴ Srov. *Fondy Evropské unie. Národní rozvojový plán 2004-06*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/narodni-rozvojovy-plan-2004-2006](http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/narodni-rozvojovy-plan-2004-2006) [cit. 2006-04-26].

⁴⁵ Srov. *Fondy Evropské unie. Rámec podpory Společenství*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/rps](http://www.strukturalni-fondy.cz/rps) [cit. 2006-04-26].

prostředky na dosažení cílů v dokumentu uvedených. Podkladem pro jednání o *Rámci podpory Společenství* je konečná verze *Národního rozvojového plánu*.⁴⁶

Řídícím orgánem Rámce podpory společenství je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor Rámce podpory Společenství, který je rovněž gestorem vyjednávání o reformě politiky soudržnosti v příštím programovém období (2007 - 2013) a hlavním koordinátorem tvorby programových dokumentů. Česká republika má v *Rámci podpory Společenství* připraveny čtyři sektorové operační programy a jeden regionální.⁴⁷

1. **OP Průmysl a podnikání:** Podporuje rozvoj podnikatelského prostředí, podnikání v průmyslu a v průmyslových službách, zvyšování konkurenceschopnosti české průmyslové produkce, výzkum a vývoj v průmyslu a rozvoj a zvýšení efektivity energetiky.
2. **OP Rozvoj lidských zdrojů:** Podporuje vysokou a kvalitní úroveň zaměstnanosti založenou na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, včetně integrace skupin ohrožených sociální exkluzí, rovné příležitosti pro muže a ženy, rozvoj celoživotního učení a adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek.
3. **OP Infrastruktura:** Podporuje modernizaci a rozvoj dopravní infrastruktury celostátního významu a snižování negativních důsledků dopravy na životní prostředí. Dále podporuje ochranu životního prostředí a jeho složek (vody, ovzduší a klimatu, nakládání s odpady), ochranu přírody a krajiny a odstraňování starých zátěží.
4. **OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství:** Podporuje rozvoj venkovských částí regionů, adaptaci českého zemědělství na evropský model, rozvoj multifunkčního zemědělství, zefektivnění multifunkční role lesů a rozvoj vodního hospodářství.

⁴⁶ Srov. Tamtéž.

⁴⁷ Srov. *Fondy Evropské unie. Operační programy*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy](http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy) [cit. 2006-04-26].

5. **Společný regionální operační program (SROP):** Je komplementární s operačními programy jednotlivých sektorů a s Fondem soudržnosti, rozšiřuje jejich dopad na místní úroveň a orientuje se na společné rozvojové potřeby regionů.

Řídicími orgány pro jednotlivé operační programy jsou tato ministerstva:

- OP Průmysl a podnikání: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR,
- OP Infrastruktura: Ministerstvo životního prostředí ČR,
- OP Rozvoj lidských zdrojů: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR,
- OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství: Ministerstvo zemědělství ČR,
- Společný regionální operační program: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

2.3.3 Fond soudržnosti ⁴⁸

Fond soudržnosti (CF ⁴⁹), který nepatří mezi strukturální fondy, poskytuje prostředky na velké investiční projekty v sektorech životního prostředí a dopravy (transevropské dopravní sítě) v členských státech Unie, jejichž HDP je nižší než 90 % průměru EU. Tuto podmínku Česká republika splňuje. Fond se specificky nezaměřuje na regionální politiku. Pomoc z tohoto fondu je v praxi doplňující (vzhledem k pomoci, kterou regionům poskytují strukturální fondy). z hlediska objemu finančních prostředků z Evropské unie tvoří přibližně třetinu veškeré pomoci.

Délka projektů se různí případ od případu. Míra pomoci EU poskytovaná fondem je 80–85 % veřejných nebo ekvivalentních výdajů. Konkrétní výše pomoci je stanovena podle typu projektu, jenž má být realizován. Funkcí Řídicího orgánu Fondu soudržnosti je v ČR pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj, které koordinuje zprostředkující orgány Fondu soudržnosti, tj. Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo dopravy, a realizační orgány, tj. Státní fond životního prostředí České republiky, Ředitelství silnic a dálnic ČR a Správa železniční dopravní cesty, jež jsou odpovědné za celkovou realizaci projektů v daném sektoru

⁴⁸ Srov. PARVONIČ, M. *Hrozby a příležitosti strukturálních fondů v ČR.*

⁴⁹ orig. Cohesion Fund; Srov. *Fondy Evropské unie. Fond soudržnosti.* [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/fs](http://www.strukturalni-fondy.cz/fs) [cit. 2006-04-26].

tak, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího využívání prostředků vyčleněných EK pro Českou republiku pro období 2004–2006.

2.3.4 Iniciativy Společenství⁵⁰

Vedle strukturálních fondů a Fondu soudržnosti patří k dalším finančním nástrojům tzv. Iniciativy Společenství a několik dalších specifických nástrojů.

Iniciativy Společenství⁵¹ jsou zvláštním nástrojem strukturální politiky k řešení specifických problémů dotýkajících se celého území Evropské unie; doplňují jiné programy nebo usnadňují jejich provádění. Tyto iniciativy vyhláší a řídí Evropská komise z Bruselu, která dává první podnět, teprve následně je projedná s dotyčnými členskými státy. Pro programovací období 2000 - 2006 došlo v porovnání s obdobím předchozím ke snížení počtu Iniciativ na čtyři:

1. **INTERREG III (A, B, C):** Iniciativa se zaměřuje na přeshraniční (A), nadnárodní (B) a meziregionální (C) spolupráci s cílem podporovat harmonické a vyvážené regionální plánování a rozvoj celého území EU.
2. **LEADER+:** Iniciativa má za úkol podporovat spolupráci aktivních činitelů působících ve venkovských společenstvích a ekonomikách za účelem rozvoje venkova prostřednictvím Iniciativ vyvinutých tzv. místními akčními skupinami. Spolupráce spočívá ve vzájemném posuzování nových místních strategií trvale udržitelného rozvoje. Tato Iniciativa nebude v plánovacím období 2004 - 2006 otevřena jako samostatný finanční zdroj, ale aktivity typu LEADER+ mohou být začleněny v rámci příslušných programových dokumentů.
3. **EQUAL:** Iniciativa směřuje k podpoře nadnárodní spolupráce s cílem podporovat nové nástroje v boji proti všem typům diskriminace a nerovnosti na trhu práce. Speciální pozornost je věnována integraci žadatelů o azyl.

⁵⁰ Srov. *Průvodce fondy Evropské unie*, s. 16.

⁵¹ Srov. *Fondy Evropské unie. Inicativy společenství*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/inicativy-spolecenstvi](http://www.strukturalni-fondy.cz/inicativy-spolecenstvi) [cit. 2006-04-26].

4. **URBAN II:** Iniciativa podporuje hospodářskou a sociální obnovu měst a městských oblastí postižených krizí s cílem podporovat jejich udržitelný rozvoj. URBAN II nebude zatím v ČR fungovat. Suplovat ho budou dílčí cíle programů zahrnutých v Rámci podpory Společenství.

2.3.5 Fondy a programy EU jako zdroj financování pro nestátní neziskové organizace

Otázkou dostupnosti finančních zdrojů skrze strukturální fondy se zabývá většina neziskových organizací. Pro většinu z nich jsou však tyto zdroje nedostupné. Realizovat rozsáhlejší projekty mnohdy bez zálohového financování není snadné a strukturální fondy jsou v tomto ohledu zajímavé v podstatě pouze pro velké a profesionalizované nestátní neziskové organizace.

Existují však dvě možnosti, které činí strukturální fondy přístupnějšími pro mnohem širší okruh nestátních neziskových organizací. Předně jsou to globální granty a grantová schémata. Tyto nabízejí zajímavé možnosti i menším organizacím. Jejich dostupnost je dána zejména snížením administrativních a procesních nároků na jednotlivé žadatele a zároveň zpřístupněním z hlediska financovatelnosti (snížení objemu prostředků, možnost až 100% financování a zálohové platby). Globální granty se zpravidla týkají pouze specifických okruhů témat a projektů a omezených finančních prostředků.

Další možnost představují projektová partnerství. Neziskové organizace nemusejí vždy být přímo žadatelem, ale velice důležitou roli mohou sehrát coby partner v jednotlivých projektech. Organizace, pro které by za normálních okolností bylo náročné, či dokonce nemožné realizovat velké projekty, tak mohou vystupovat v partnerství s většími a silnějšími subjekty, a v rámci tohoto partnerství pak zajišťovat pouze určitou část specifických aktivit. Tímto způsobem je možné realizovat velké a rozsáhlé projekty přesně podle principu koncentrace a přitom za účasti nestátních neziskových organizací. Tento přístup je pro další období velkou výzvou pro potenciální uchazeče financování ze strukturálních fondů.⁵²

⁵² Srov. PARVONIČ, M. Neziskovou mohou ovlivnit tok peněz z Evropské unie. *Gratis*, s. 4-5.

2.4 Právnícké osoby (firmy)

Rostoucím a významným finančním zdrojem pro neziskové organizace jsou v poslední době firmy.

Firemní filantropie je kombinací možných přístupů podpory neziskových organizací a nejen jich. Nejčastěji jde o dary finanční i věcné, služby i zcela nové partnerství firem a neziskových organizací. Firemní dárcovství je dobrovolná angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti či konkrétní komunitě. Jedná se o aktivity nad rámec komerční činnosti firmy, které firmy nejčastěji realizují společně s neziskovými organizacemi. Tato činnost souvisí s orientací firem na posilování hodnoty své značky a své role ve společnosti.⁵³

„Komerční sféra naplňuje rozpočty neziskových organizací cca. z 11 %. Firmy podporují nejvíce organizace zdravotní a organizace působící v oblasti regionálního rozvoje. Nejméně podporují organizace ekologické. Téměř polovina neziskových organizací nepracuje s podporou firem, pro 40 % organizací jsou firmy malou, pro 12 % podstatnou podporu.“⁵⁴

2.4.1 Dárcovství versus sponzoring⁵⁵

Mnoho českých firem vydává peníze na dobročinné účely, stále však existují nejasnosti v tom, jak tyto aktivity nazývat:

Dárcovství:

- Darování je souhrn hmotných i nehmotných statků, které dárcé dává a obdarovaný přijímá. Nemusí jít nezbytně o finanční dar, ale například i o know-how.

⁵³ Srov. BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*, s. 3.

⁵⁴ ŽIDLICKÁ, M. *Současný stav fundraisingu v českých neziskových organizacích* [online]. Spiralis, 2003. Dostupné z [www: www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf](http://www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf) [cit. 2006-04-24].

⁵⁵ Srov. BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*; aktualizováno dle platných předpisů.

- Proces daru upravuje darovací smlouva podle Občanského zákoníku, § 628. Základní úprava darů je stanovena zákonem 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákonem 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí ve znění pozdějších předpisů.
- Hlavním principem je fakt, že dárce nevyžaduje od obdarovaného žádné přímé protiplnění.
- Dar nemusí být určen na přesně vymezený účel, ale v určitých situacích je vhodné účel definovat, např. i pro potřeby zdanění (dárce má také možnost zkontrolovat správnost užití daru).
- Daňové aspekty darování právnických osob jsou upraveny §20, odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Podle něj lze od základu daně (sníženého podle §34) odečíst hodnotu darů poskytnutých taxativně vymezeným subjektům, pokud *hodnota daru činí alespoň 2 000 Kč. v úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně* (sníženého podle §34); přitom v případě poskytnutí darů vysokým školám a veřejným výzkumným institucím lze základ daně snížit nejvýše o dalších 5 %. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání.
- Nejčastěji dlouhodobá podpora jedné aktivity nebo organizace, pečlivě zvolené na základě dárcovské strategie podniku.

Sponzoring:

- Sponzoring je nástroj komunikace na podporu určité události, akce, produktů nebo služby.
- Často se vztahy mezi sponzorem a příjemcem příspěvku uzavírají na základě smlouvy o reklamě, kde nezisková organizace vykáže činnost směřující k naplnění marketingových cílů sponzora. z příjmů plynoucích z této činnosti je nezisková organizace povinna zaplatit daň z příjmů právnických osob.
- Sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky a za to dostává protislužbu. Sponzorský příspěvek je tedy příspěvek s protiplněním.
- Náklady na sponzoring jsou součástí firemních rozpočtů a nijak nesouvisejí s odpočtem z daní, jako je tomu u darů.

- Z hlediska účtování se zahrnuje do nákladů.
- Nejčastěji krátkodobá, jednorázová akce mediálního charakteru.

2.4.2 Formy podpory ze strany právnických osob (firem)

Existuje celá řada možností a způsobů, jak se mohou firmy ve veřejně prospěšných projektech angažovat a pomoci tak neziskovým organizacím. Všechny formy podpory lze podle Bartošové⁵⁶ rozdělit do dvou základních skupin:

▪ Peněžní dárcovství

Finanční podpora (peněžní dárcovství) je nejjednodušším a nejrychlejším způsobem firemního dárcovství. Může být realizována v nejrůznějších podobách. Mezi nejpoužívanější patří zejména přímá podpora prostřednictvím **finančního** či **věcného daru**.

Moderním způsobem finanční podpory je tzv. **cause-related marketing**. Tento způsob spočívá v tom, že firma propojí své komerční aktivity s filantropickými a z určitého vybraného produktu daruje určitou částku na dobročinné účely. Výrobek tak získá přidanou hodnotu tím, že podporuje dobrou věc, a zároveň zajišťuje prostředky pro neziskovou organizaci, které převede předem dohodnutou částku z prodaných výrobků (např. každá koruna z konkrétního výrobku).

Dalším relativně novým způsobem peněžního dárcovství je **sbírka mezi zaměstnanci a matchingový fond**. Sbírkou mezi zaměstnanci organizuje přímo firma nebo sami zaměstnanci, často probíhá na principu „matchingu“ (firma navýší – např. zdvojnásobí, ztrojnásobí – prostředky získané mezi zaměstnanci).

⁵⁶ Srov. BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*, s. 7-9.

▪ Nepeněžní dárcovství

Stále běžnějším způsobem podpory charitativní činnosti se stávají dary nepeněžní (nehmotné) povahy. Správně zvolená forma nefinanční podpory může být přínosem jak neziskové organizaci, tak firmě. Typickým příkladem je podpora, kterou firmy poskytují zejména prostřednictvím vlastního majetku a výrobků, kdy kromě toho, že podpoří neziskovou organizaci, mohou takto rovněž propagovat svou značku.

Nepeněžní dárcovství má často podobu **školení, vzdělávání a odborné pomoci**. Firmy poskytnou neziskovým organizacím zdarma nebo levněji své poradenské služby či know-how. Tento způsob zvyšování odbornosti a profesionalizace obdarovaných má pozitivní dopad zejména při podpoře ze strany firem podnikajících ve službách (např. školení ze strany finančních institucí, grafické návrhy u reklamních firem apod.).

Dalším způsobem nepeněžního dárcovství je **poskytnutí zázemí**, kdy jsou firmou neziskové organizaci poskytnuty prostory, hrazeno nájemné, zapůjčována technika, poskytovány prezentační a reklamní plochy.

Velmi přínosné je rovněž **firemní dobrovolnictví**, kdy firma neziskové organizaci na konkrétní akce „zapůjčí“ své zaměstnance disponující potřebnými znalostmi a dovednostmi.

V současné době se také silně prosazuje nepeněžní dárcovství formou **vytvoření nových produktů s využitím stávajících technologií**. Firma se může projevit jako filantrop tím, že pomůže vytvořit určitý mechanismus usnadňující podporu veřejně prospěšné činnosti, přičemž jeho využívání je pro neziskové organizace zpravidla osvobozeno od poplatků (např. Sbírkové konto České spořitelny). Úspěšným příkladem je také např. projekt DMS – Dárcovská SMS, který funguje díky tomu, že mobilní operátoři společně s Fórem dárců nabídli ke spolufinancování neziskového sektoru své již existující technologie. Princip je založen na získávání finančních prostředků od jednotlivců prostřednictvím SMS zpráv.

2.4.3 Metody transferu podpory u právnických osob

Metodami transferu podpory, chápeme jednotlivé způsoby transferu resp. inkasa podpory. Jelikož způsob inkasa podpory nepeněžní povahy je zřejmý, omezíme se pouze na způsoby inkasa podpor peněžního dárcovství. To může probíhat následujícími způsoby:

- fyzickým předáním hotovosti,
 - v podobě hotovostního finančního daru,
 - v podobě koupě prodejního předmětu neziskové organizace,
 - v podobě hotovostního příspěvku při veřejné sbírce.
- bezhotovostním převodem určité finanční částky na bankovní účet konkrétní neziskové organizace,
 - v podobě bezhotovostního finančního daru,
 - v podobě zaslání dárcovské SMS, respektive DMS,
 - v podobě dárcovského telefonního hovoru.
- fyzickým předáním hmotného daru.

2.4.4 Firemní filantropie – průzkum

“Firemní filantropii se v Česku věnuje 67 % firem. Nejvíce firem (zhruba tři čtvrtiny) dává ročně dar do 200 tisíc korun. Průměrná hodnota darů u středně velkých firem byla 940 tisíc, u velkých firem to bylo asi 3,4 milionu korun. Polovina dotázaných firem dostala za rok 2003 méně než devět žádostí o podporu nebo dar, naopak 8 % firem dostalo víc než sto žádostí.

Nejvíce firem přispívá na volnočasové aktivity a amatérský sport, sociální a zdravotní oblast a na kulturu a umění. k nejméně podporovaným oblastem patří výzkum, lidská práva a politika. Nejvíce podporovanou cílovou skupinou jsou děti a mládež, dospělí a studenti. Opomíjené skupiny jsou bezdomovci, etnické a národnostní menšiny a drogově závislí. Kolem 87 % dotázaných firem řeší firemní filantropii tak, že dávají peníze. Tři čtvrtiny firem dávají věcné dary, služby jako dar poskytuje 31 % firem a dobrovolnou práci svých zaměstnanců umožňuje 13 % firem. Důvěryhodnost žadatele posuzuje téměř 90 % firem na základě dobré zkušenosti z minulosti. Dále je to hlavně na základě osobního doporučení,

reference od spolupracující firmy nebo mediální úspěšnosti. Mezi hlavní uváděné důvody, proč se téměř čtvrtina firem filantropii nevěnuje, patří v první řadě nedostatek finančních zdrojů, nedůvěra v efektivitu takto vynaložených prostředků, nedůvěra a obavy ze zneužití poskytnutých prostředků, nedostatek informací o firemní filantropii nebo předchozí špatná zkušenost. Firmám také vadí nedostatečné uznání veřejnosti a nízká mediální odezva.⁵⁷

2.5 Fyzické osoby (jednotlivci)

Fundraisingovým zdrojem skýtajícím obrovské možnosti jsou fyzické osoby. Podpora jednotlivců je pro účely fundraisingu často označována termínem „individuální dárcovství“.

Tento zdroj je postaven na systému mnoha „drobných“ dárců, kteří buďto pravidelně, nebo jednorázově podporují konkrétní organizaci, případně určitý projekt. Ačkoli je individuální dárcovství považováno za zdroj, ze kterého lze získat nejvíce finančních prostředků, získání dostatečného množství dárců pro zajištění potřebné částky je velmi nákladné: z hlediska času, lidských zdrojů i materiální kapacity.

„Podpora individuální dárců je asi 7% a směřuje nejvíce do oblasti charity (účelová zařízení církve). s individuálním dárcovstvím nemá zkušenost 51% organizací, pro 42% představuje malou, pro 6% velkou část příjmů.“⁵⁸

⁵⁷ BLAŽEK, P. Firemní filantropie, *Ekonom*, s. 62.

⁵⁸ ŽIDLICKÁ, M. *Současný stav fundraisingu v českých neziskových organizacích* [online]. Spiralis, 2003. Dostupné z www: http://www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf [cit. 2006-03-30].

2.5.1 Formy podpory ze strany jednotlivců (fyzických osob)

Obdobně jako u firemních dárců lze formy podpory rozdělit do dvou základních skupin:

- **Peněžní dárcovství:** nejjednodušší a nejrychlejší způsob individuálního dárcovství. Může být realizována v nejrůznějších podobách. Mezi nejpoužívanější patří zejména **přímá finanční podpora** či **věcný dar**.
- **Nepeněžní dárcovství:** Stále běžnějším způsobem podpory charitativní činnosti se stávají dary nepeněžní povahy, které mají u jednotlivců zejména podobu **dobrovolnické práce**.⁵⁹ Dobrovolníkem pak rozumíme „fyzickou osobu, která se svobodně, bez nátlaku rozhodla věnovat svůj čas, znalosti, zkušenosti a dovednosti do nějaké činnosti, kterou považuje za smysluplnou a prospěšnou. Činí tak buď organizovaně nebo samostatně, a bez finanční odměny za tuto činnost, maximálně za úhradu nezbytných nákladů a relevantních školení.“⁶⁰

Daňové aspekty darování u fyzických osob jsou upraveny §15, odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Ten stanoví následující: *Od základu daně lze odečíst hodnotu darů poskytnutých subjektům taxativně vymezeným tímto zákonem, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. v úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Jako dar na zdravotnické účely se hodnota jednoho odběru krve bezpříspěvkového dárce oceňuje částkou 2 000 Kč.*

2.5.2 Metody transferu podpory u fyzických osob

Metody transferu podpory se v případě fyzických osob z větší části překrývají s možnostmi, které mají k dispozici rovněž osoby právnické (viz výše). Zásadním rozdílem je pouze možnost odkázat určitý dar v závěti. Výčet je tedy následující:

⁵⁹ Srov. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.

⁶⁰ HORÁKOVÁ, L. *Dobrovolnictví a Mezinárodní rok dobrovolníků* [online]. Inex – SDA, 2001. Dostupné z www: <http://www.inexsda.cz/zpravodaj/cl/107> [cit. 2006-03-30].

- fyzickým předáním hotovosti,
 - v podobě hotovostního finančního daru,
 - v podobě koupě prodejního předmětu neziskové organizace,
 - v podobě hotovostního příspěvku při veřejné sbírce.
- bezhotovostním převodem určité finanční částky na bankovní účet konkrétní neziskové organizace,
 - v podobě bezhotovostního finančního daru,
 - v podobě zaslání dárcovské SMS, respektive DMS,
 - v podobě dárcovského telefonního hovoru.
- fyzickým předáním hmotného daru.
- odkazem v závěti.

2.6 Velvyslanectví

Dalším možným zdrojem financí jsou cizí země, které jsou v České republice zastupovány prostřednictvím svým velvyslanectví a konzulátů. Některé z těchto zemí mají přímo vypsáné programy na podporu aktivit neziskového sektoru v České republice, jiné podporují aktivity mající souvislost s jejich zemí, jazykem, kulturou apod. Dalším cílem podpory bývá rozvoj institucí České republiky. Některá velvyslanectví finančně podporují organizace resp. firmy ze své země, které pak pro české organizace vykonávají nejrůznější služby.

2.7 Církevní organizace

Pro církevní právnické osoby (účelová zařízení církví) je možno využívat i zdrojů církví, náboženských spolků a organizací. Vždy je nutné kontaktovat jednotlivé představitele dané církve a získat jejich souhlas pro podporu zamýšleného projektu.

2.8 Příjmy z loterií a her

Další zdroj pro nestátní neziskové organizace představuje zákonná povinnost finanční podpory neziskových organizací ze strany provozovatelů loterií a podobných her podle zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů. Tato povinnost je dána fixním procentem z rozdílu, o který příjem provozovatele převyšuje vyplacené výhry a dané poplatky. Výše tohoto podílu se pohybuje v rozmezí od šesti do dvaceti procent s ohledem na velikost výše zmíněného rozdílu. Tato finanční částka je poté věnována na sociální, zdravotní, sportovní, ekologický, kulturní nebo jinak veřejně prospěšný účel.

3 Základní metody fundraisingu

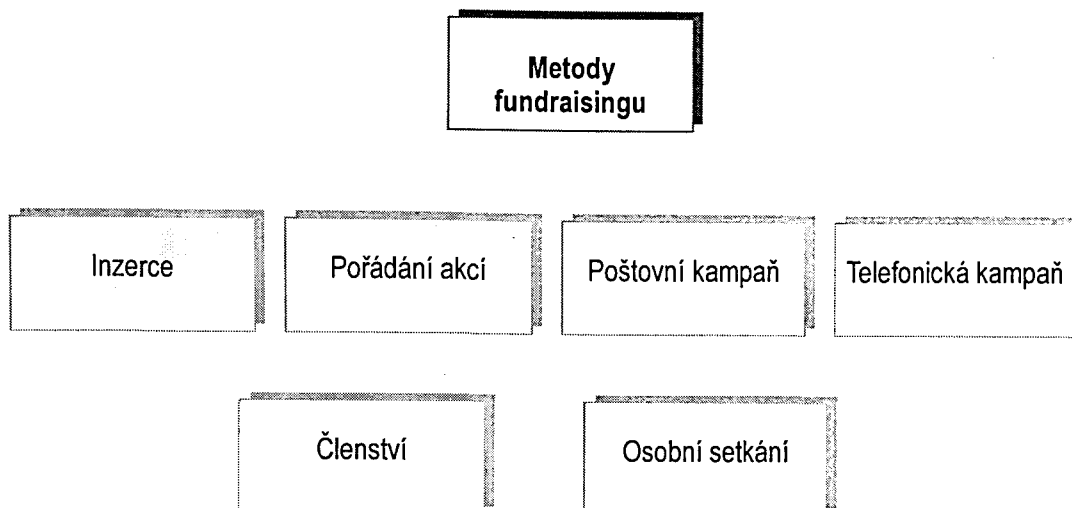
V literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími výčty akcí či metod, u nichž se uvádí, že organizacím mohou přinést potřebné příjmy. Žel, dostupné klasifikace fundraisingových metod jsou poměrně komplikované, jednotliví autoři navíc užívají nejednotnou terminologii. Můžeme se však domnívat, že pokud by klasifikace fundraisingových metod a jejich ucelený a logicky uspořádaný přehled byly sestaveny, byly by pro praxi neziskových organizací jistě přínosem. Za současného stavu teoretického (ne)zpracování této oblasti je totiž, nejen pro laiky, velice náročné, ne-li téměř nemožné, výčet metod, jejich hierarchii a logické uspořádání „uchopit“. v praxi je tak velmi obtížné se zorientovat a rozhodnout, jakým odpovídajícím způsobem a za jakých okolností oslovit potenciálního dárce, tj. jaké zvolit metody fundraisingu vhodné pro určitý kontext.

Proto se v této kapitole pokoušíme jednak představit ucelený přehled fundraisingových metod uváděných v české literatuře (která více méně kopíruje literaturu zahraniční), jednak navrhnout na základě určitých principů vlastní revizi klasifikace těchto metod.

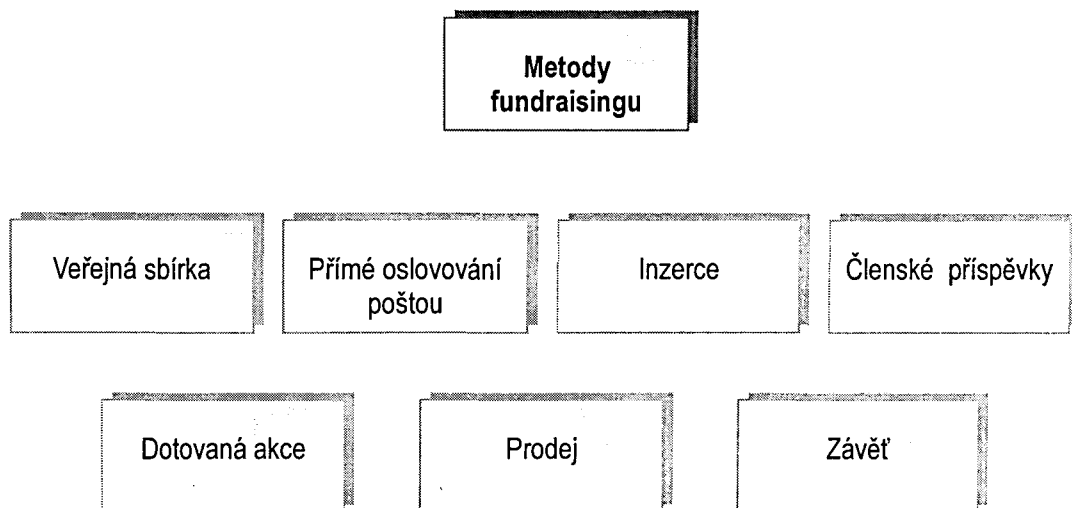
3.1 Dostupné klasifikace fundraisingových metod

Jednotná klasifikace fundraisingových metod v české ani zahraniční odborné literatuře neexistuje. Panuje zde i jistá „anarchie“ v názvosloví užívaném jednotlivými autory. Ačkoli se objevují rovněž pokusy o adaptaci obecné terminologie marketingu pro specifika neziskového sektoru a problematiky fundraisingu (ukázkou tohoto přístupu je například popis životního cyklu fundraisingových metod, viz kapitola 3.3), taxativní výčet fundraisingových metod s jednotnou terminologií doposud chybí. Následující schémata znázorňují přehled metod fundraisingu, jak je člení jednotliví autoři.

Ledvinová rozlišuje následující druhy metod fundraisingu:⁶¹



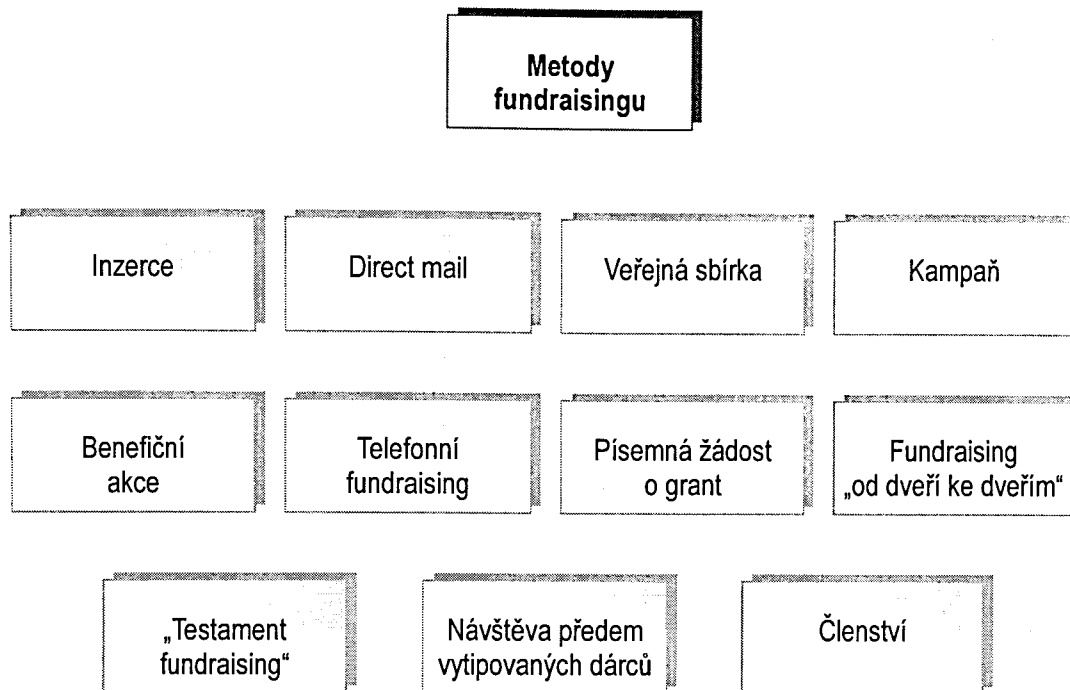
U Polačkové se setkáme s těmito fundraisingovými metodami (sama autorka je nazývá *technikami*):⁶²



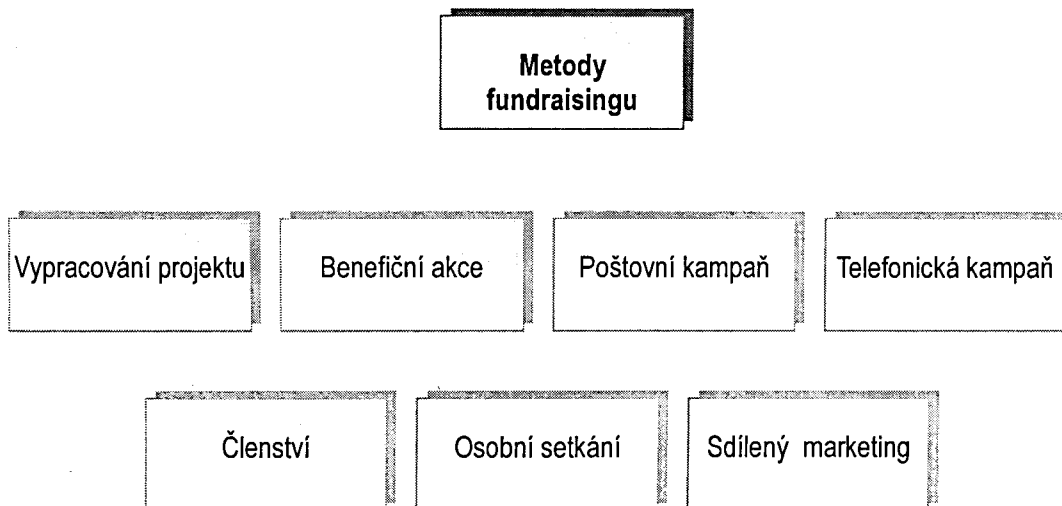
⁶¹ LEDVINOVÁ, J. Miniškola fundraisingu, *Archa*.

⁶² POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*. s. 25-39.

Další skupinu metod fundraisingu, tentokrát poněkud obsáhlejší, vymezuje skupina pedagogů Masarykovy univerzity v Brně:⁶³



Ve školících materiálech ke kurzu „Fundraising pro pokročilé“ jsou jako fundraisingové metody uvedeny následující:⁶⁴



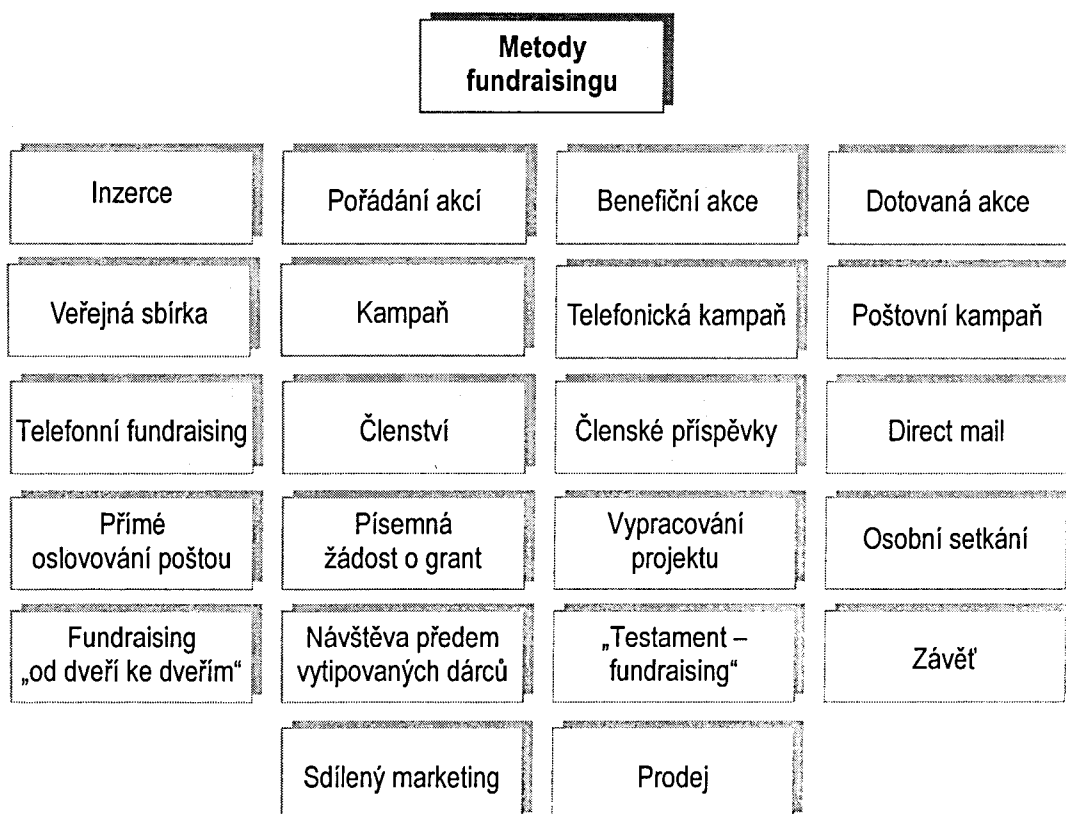
⁶³ KOZÁKOVÁ, S. a kol. *Studijní texty pro distanční studium: Fundraising*. [online]. Brno: Masarykova univerzita v Brně. dostupné z: <http://www.econ.muni.cz> [cit. 2006-04-27]

⁶⁴ Srov. *Fundraising pro pokročilé*. Školící materiály ke kurzu fundraising pro pokročilé. Str. 9-21.

S rychlým rozvojem internetu a mobilních telekomunikací jsou mezi metody fundraisingu v současné době řazeny také **online fundraising** a **dárcevská SMS (DMS)**. u dárcevské SMS se však spíše než o metodu jedná o samotný způsob provedení platby, která je až reakcí na konkrétní použitou fundraisingovou metodu (obdobně jako např. platba bankovním převodem, poštovní poukázkou apod.).

Co se online fundraisingu týče, jedná se o fundraising využívající Internet jako novou progresivní komunikační technologii, respektive sdělovací či komunikační médium. Používání Internetu jako alternativního média pro fundraising je, například ve srovnání s televizí, velmi výhodné a perspektivní. Fundraisingové aktivity spojené s Internetem jsou obvykle podstatně levnější, nekomplikované a lze je velmi dobře automatizovat i aktualizovat. Dalším faktorem je to, že internet a e-mailovou komunikaci používá obvykle mladá generace, která je neziskovém sektoru obvykle více nakloněna.

3.1.1 Přehled a charakteristika fundraisingových metod (dle dostupných klasifikací)



Není-li uvedeno jinak, níže uvedený výčet metod fundraisingu se opírá o publikace citované ve výše uvedeném přehledu klasifikací metod fundraisingu.

1. Inzerce

Inzerce může být použita jako samostatný způsob získávání finančních zdrojů, nebo jako prostředek, který umocní efektivitu jiných metod fundraisingu. Inzerát v nejrůznějších médiích představuje účinný způsob oslovení široké skupiny potenciálních dárců.

Inzerce se často využívá v krizových situacích, jakými jsou např. živelná pohroma nebo velké neštěstí. v těchto případech je nutné dbát na správné načasování. Další podmínkou úspěchu je výběr vhodného média, v němž bude inzerát publikován. Technika inzerce poskytuje široké možnosti výběru a tím i relativně dobrou možnost přesně definovat cílovou skupinu, která bude mít příležitost inzerát zaregistrovat.⁶⁵

2. Pořádání akcí

Termín „pořádání akcí“ můžeme charakterizovat ve dvou pojetích. v širším, kdy fundraisingovou akci rozumíme všechny metody fundraisingu, tedy jakoukoli akci zaměřenou na získání finančních prostředků. v užším, kdy ji chápeme jako situaci, ve které se s potenciálním dárcem můžeme osobně setkat a pohovořit s ním. Většinou však, díky velkému počtu účastníků na akci, nemáme čas se dárci věnovat delší dobu. Kontakt je příliš krátký na navázání dlouhodobé spolupráce. Na základě této charakteristiky můžeme fundraisingovou akci v užším pojetí chápat jako synonymum *benefiční akce*.

Dá se říci, že téměř každý typ činnosti, kterou organizace pořádá, může sloužit jako prostředek s potenciálním finančním přínosem. Akce, od nichž organizace očekává finanční přínos, mohou být rozmanité a téměř v jakémkoliv rozsahu. Všechny fundraisingové akce

⁶⁵ Srov. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 30.

však mají jedno společné: očekávají od cílové skupiny aktivní účast a ochotu finančně podpořit cíle organizace, jíž jsou pořádané.⁶⁶

3. Benefiční akce

Kulturní, sportovní, společenská, či jiná akce, jejíž výtěžek jde na dobročinný účel.⁶⁷ Jak bylo již zmíněno výše, můžeme ji pokládat za synonymum pro fundraisingovou akci.

4. Dotovaná akce

Dotovanou akci chápeme jako „akci dotovaných výkonů“. v podstatě se jedná o nejrůznější akce, kdy účastník po překonání určité hranice získává od fanoušků finanční obnos, který následně věnuje na předem určené veřejně prospěšné aktivity. v zahraničí jsou „dotované akce“ jedněmi z nejběžnějších fundraisingových aktivit. Jedním z nejznámějších příkladů je např. londýnský maratón. Se skupinou „skutečných“ sportovců startuje i velká skupina nadšenců, kteří maratón využívají jako příležitost získat prostředky na nejrozličnější veřejně prospěšné cíle.⁶⁸

5. Veřejná sbírka

Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Sbírkou je oprávněna konat pouze právnická osoba, a to za podmínek, které vymezuje zákon 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.⁶⁹

⁶⁶ Srov. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 17-19.

⁶⁷ *Akademický slovník cizích slov*, s. 56-57.

⁶⁸ Srov. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 33.

⁶⁹ Srov. ŽENÍŠEK, K. *Základní metody fundraisingu [online]. Seminář – Salesiánská provincie Praha – Kobylisy 23.4.2003, studijní materiály. Dostupné z www: <http://www.mladez.sdb.cz/brozurky/Fundraising.doc> [cit. 2006-02-12].*

Veřejná sbírka má v zásadě tři formy:

- dobrovolníci navštěvují konkrétní domácnosti a tam vysvětlují účel sbírky,
- dobrovolníci oslovují lidi na ulici,
- na veřejných místech jsou umístěny pokladničky, do nichž lidé vhazují peníze.

U první formy, kdy dobrovolníci chodí do domácností, je důležité vybrat správnou lokalitu. Výběr ovlivňuje zejména struktura obyvatel, přístup do jednotlivých domácností a existence jiných organizací v daném místě.

Typ sbírky, kdy dobrovolníci oslovují lidi na ulici, vyžaduje nesrovnatelně větší skupinu dobrovolníků, než v předchozím případě. i zde je důležitý výběr lokalit, ulic i míst, kde dobrovolníci budou působit, stejně jako načasování sbírky. Zásadně je třeba vybírat místa, kde se obvykle pohybuje velké množství lidí.

Sbírka prostřednictvím pokladniček, do nichž lidé vhazují peníze, je nejanonymnější způsob veřejné sbírky a její výtěžek bývá v porovnání s předchozími dvěma typy nejnižší. Pokladničky je třeba umístit bezprostředně nejbližší místům, kde lidé platí. Peněženka v ruce, případně hrst vrácených mincí, inspiruje jedince jistý obnos věnovat (tj. vhodit do pokladničky).⁷⁰

6. Kampaně

Kampaně je propagační akcí, která má za cíl získat finanční prostředky pro organizaci, která ji pořádá. Obsahuje všechny atributy veřejné sbírky, od které se liší pouze svým rozsahem. Pro kampaně je typická jednak masovost, jednak užití kombinace více fundraisingových metod a médií.

⁷⁰ Srov. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 26.

7. Telefonická kampaň

Jedná se o oslovení potenciálního dárce prostřednictvím telefonu. s potenciálním dárce můžeme osobně mluvit a tato komunikace má mnoho výhod obdobně jako při osobním jednání "tváří v tvář". Při citlivém zacházení s hlasem můžeme dosáhnout velkého úspěchu. Využití telefonu umožňuje oslovit více lidí, než bychom stihli osobně navštívit.

8. Poštovní kampaň

Kontakt s potenciálním dárce je navázán pomocí dopisu. Bohužel tak nemůžeme dosáhnout stejného účinku jako při osobním jednání. Na druhé straně ovšem můžeme oslovit mnohem větší počet lidí.

9. Telefonní fundraising

Jedná se o oslovení potenciálního dárce prostřednictvím telefonu, jak je již výše zmíněno v rámci telefonické kampaně. Tyto dva termíny je možné považovat za synonymní.

Doporučení pro telefonní fundraising:⁷¹

- Když při počátečním oslovení upozorujete, že rušíte, omluvte se a sjednejte si pro telefonát vhodnější dobu.
- Vyvarujte se rušivých zvuků v pozadí (například hudba, pouliční hluk, dětský křik).
- Mluvte klidně a zřetelně. Dbejte na přesnou výslovnost a způsob vyjadřování. Pokuste se zapůsobit sympaticky už svým hlasem.
- Údaje uvádějte krátce a přesně. Omezte se jen na podstatné věci. Nepodávejte nejasné nebo vyhýbavé informace.
- Klad'te vlastní otázky. Tak můžete hovor řídit a získat informace, které potřebujete.
- Oslovujte svého partnera opakovaně jménem. Každý slyší rád své jméno.

⁷¹ REICHEL, W. *Jak si hledat zaměstnání*. s. 25.

- Dobře svému partnerovi naslouchejte. Nechejte jej mluvit.
- Jedná-li se o sjednání termínu pro rozhovor, neskryvejte své časové vytížení.
- K důležitým věcem si hned dělejte poznámky.

10. Členství

Jedná se o dlouhodobý vztah mezi dárcem a organizací. Je proto velmi užitečné, aby zástupci organizace se svými členy udržovali pravidelný kontakt, setkávali se s nimi, napsali jim občas dopis nebo zatelefonovali.

System členství považuje mnoho organizací za efektivní prostředek zapojování veřejnosti do činnosti organizace a podpory jejích cílů. Počet členů je pro organizaci vizitkou, která budí důvěru u sponzorů.

Existují tři hlavní důvody, proč budovat členskou základnu:

- **závazek** – schéma členství nabízí efektivní způsob, jak u sympatizantů, sponzorů či všech těch, kdo organizaci nějakým způsobem podpořili, vytvořit pocit spoluodpovědnosti,
- **zapojení** – členství nabízí mechanismus, díky němuž má člen právo a možnost ovlivnit chod organizace,
- **peníze** – členské příspěvky představují pravidelný příjem organizace, databáze členů nabízí adresář osob, které už prokázaly důvěru v organizaci a její cíle, tím, že se stali jejími členy – představují tedy skupinu lidí, kteří jsou obvykle ochotni kladně reagovat i při dalších výzvách, jimiž organizace získává finanční zdroje.⁷²

11. Členské příspěvky

Členské příspěvky se váží ke členství v organizaci. Představují pravidelné platby členů, jak je uvedeno výše.

⁷² Srov. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 31-32.

12. Direct mail

Direct mail je tvořen prostředky využívající poštovních služeb (včetně elektronické pošty) nebo distribuce reklamních letáků do poštovních schránek. Prostředky direct mailu jsou využívány při sociální reklamě jako nástroji sociálního marketingu. Reklama pomáhá řešit konkrétní společenské problémy. Jejím cílem je prezentace veřejně prospěšných aktivit, kterými subjekty komunikace působí na vyvolání akce či změnu chování.⁷³

Direct mail bývá v některých případech vymezován jako plošné a neadresné oslovení relativně velkého množství lidí, někdy je naopak používán jako označení synonymní s „poštovní kampaní“, příp. „přímým oslovením prostřednictvím pošty“ (tj. jedná se o vymezení zcela protichůdná).

13. Přímé oslovování prostřednictvím pošty

Jedná se o přímé oslovování potenciálních dárců psaním adresovaných dopisů na konkrétní jméno. Dopis může mít dvě základní verze. Buď je ryze osobní, tj. každý je originálem psaným známému člověku, nebo je formální a nese pouze několik atributů navozujících dojem větší důvěrnosti – například podpis vlastní rukou, oslovení.⁷⁴ Příjemce dopisu se žádostí o finanční podporu lze rozdělit do tří základních skupin:

- ti, kteří již přišli s organizací do kontaktu,
- ti, kteří jsou organizací osloveni náhodně a nikdy dříve s ní nepřišli do kontaktu,
- ti, kteří znají organizace podobného zaměření té, kterou jsou osloveni.

Síla metody přímého oslovení poštou spočívá v možnosti oslovit poměrně velkou skupinu příjemců, což ji posouvá do roviny masového média. Správný obsah a forma dopisu jsou polovinou úspěchu. Druhou polovinou je oslovení správných lidí.

⁷³ Srov. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace a případové studie*. s. 62-63.

⁷⁴ Srov. HRUBEŠOVÁ, K. *Dopisy, které vydělávají peníze*. *Strategie*, str. 26.

Z výše uvedeného je patrné, že „Přímé oslovování prostřednictvím pošty“ je termín synonymní nebo částečně synonymní s označeními „direct mail“ a „poštovní kampaň“.

14. Písemná žádost o grant

Písemná žádost o grant je dnes nahrazována pojmem grantwriting. Jedná se o relativně rychlé a krátkodobé získání určité sumy peněz na uskutečnění konkrétního projektu. Takto získané prostředky mohou být použity pouze na záměr, který je deklarován v projektu, a pouze takovým způsobem, který odpovídá schválenému rozpočtu projektu. Po ukončení projektu se dárci grantu podává detailní vyúčtování a případné zbylé peníze se obvykle vracejí zpět.⁷⁵

Granty se získávají na základě podrobného projektu, který přesně popisuje zamýšlenou akci. Podávaný projekt musí splňovat předepsané obsahové i formální nároky, které vyhláší poskytovatel grantů. Vyhlášení grantových programů a jejich vyhodnocování probíhá formou soutěže. Obvykle je k dispozici fixní množství peněz, které se rozděluje mezi nejlepší projekty vybrané ze všech přihlášených.

15. Vypracování projektu

Ačkoli materiály *Fundraising pro pokročilé* „vypracování projektu“ uvádějí jako jednu z metod fundraisingu, lze tuto položku považovat spíše za dílčí prvek výše zmíněného grantwritingu. Abychom se mohli o grant ucházet, musíme jako nezbytnou součást žádosti předložit vypracovaný projekt, na jehož realizaci mají být peněžní prostředky z vypsání grantu použity.

16. Osobní setkání

Osobní setkání, nebo-li setkání „tváří v tvář“ představuje přímý rozhovor mezi dvěma nebo více osobami. Výhodou této formy komunikace je okamžitá reakce příjemce a tedy i možnost ihned vyhodnotit zpětnou vazbu a přizpůsobit tomu další průběh setkání, odpovědět na

⁷⁵ Srov. PAVLICOVÁ, L. Fundraising a grantwriting. *Čtenář*, str. 265-266.

otázky, vysvětlit problémy, vyhodnotit skryté reakce na základě neverbálních projevů příjemce a získat jeho větší důvěru.

17. Fundraising „ode dveří ke dveřím“

Fundraising „ode dveří ke dveřím“ je pouze hanlivějším označením osobního setkání. Vyjadřuje jeho nezbytnou součást, kterou je právě chození fundraisera od jednoho dárce, ať už současného či potenciálního, ke druhému.

18. Návštěva předem vytipovaných dárců

Návštěva předem vytipovaných dárců má také charakter osobního setkání uvedeného výše. Jde pouze o dokreslení toho, kterých dárců se osobní setkání týká. Jak je z názvu metody patrné, nejde o anonymní obcházení bytů, ale o setkání s předem vytipovanou osobou.

19. Testament fundraising

Testament, nebo-li závěť, představuje písemný projev vůle pro případ smrti, kterým zůstavitel ustanoví dědice. Jedná se tedy o odkaz majetku, respektive získání příslibu odkazu majetku.

20. Závěť

V určitém okamžiku života se každý rozhoduje, co se stane s jeho majetkem po smrti. Existují jedinci, kteří chtějí svůj majetek zanechat ve prospěch ušlechtilých cílů. v našich podmínkách není běžné zahrnout veřejně prospěšnou organizaci do své poslední vůle. Jsou však země, např. USA, kde řada nadací existuje právě jen díky poslední vůli svých sponzorů. v zahraničí jsou oslovovány tři hlavní cílové skupiny potenciálních dárců. Jsou to členové organizace, členové správní rady, současní sponzoři, tedy kdokoli, kdo s organizací přišel do styku a chápe její cíle a poslání. Druhou skupinou je široká veřejnost, která je oslovována obvykle anonymními inzeráty v novinách či jiných médiích. Třetí skupinou, jež může sehrát zásadní roli, jsou notáři a poradci, tedy ti, koho lidé vyhledávají v případě potřeby sepsat poslední

vůli. Ve všech případech je nutno postupovat velmi citlivě, aby nevznikl dojem, že organizace má zájem, aby dotyčný zemřel a ona mohla konečně zinkasovat svůj podíl.⁷⁶

Z výše uvedeného je patrné, že označení metod „Závět“ a „Testament fundraising“ jsou synonymní.

21. Sdílený marketing

Někdy také specifikovaný jako "dar ve formě procenta z prodeje". Je vhodnou formou spolupráce v případě, že existuje souvislost mezi činnostmi, kterými se zabývá podporovaná organizace a výrobky či službami, které poskytuje dárce. Obdarovaná organizace nabízí výrobky či služby dárce svým členům a příznivcům a dárce se tak zvyšuje okruh zákazníků. Ke zvýšení prodeje může významně přispět i zveřejnění podpory neziskové organizace přímo na výrobku či v nabídce služeb, obzvláště jedná-li se o organizaci veřejně známou a uznávanou.⁷⁷

Sdílený marketing je druh podpory, který vyžaduje obvykle delší budování vztahů a jednání mezi podnikem a podporovanou organizací a vyžaduje značnou vzájemnou důvěru. Většinou se sjednává speciální smlouva, která stanovuje maximální výši peněz vyplacených neziskové organizaci za prodané výrobky, eventuálně délku společné kampaně apod. v České republice nemá zatím sdílený marketing velkou tradici, a i ve světě je novinkou fundraisingu posledního desetiletí. Ovšem například ve Spojených státech amerických se během několika let stal doslova „hitem“ a dnes je významnou součástí spolupráce mezi nevládními neziskovými organizacemi a podnikateli řady oborů.⁷⁸

⁷⁶ Srov. POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 31-32.

⁷⁷ Srov. *Fundraising pro pokročilé*. Školící materiály ke kurzu fundraising pro pokročilé, str. 21.

⁷⁸ Srov. *Fundraising pro pokročilé*. Školící materiály ke kurzu fundraising pro pokročilé, str. 21.

22. Prodej

Jeden z nejběžnějších způsobů, jak veřejně prospěšné organizace získávají peníze, je prodej různých předmětů a služeb.

Aktivita spadající do této kategorie jsou zejména:⁷⁹

- bazary (second hand) – prodej zboží získaného od dárců,
- katalogový prodej – organizace vytvoří katalog výrobků, které je schopna zabezpečit (trička, pohlednice, atd.),
- prodej vlastních produktů, publikací a jiných aktivit (poradenství, tréninky), které vznikají v rámci dalších aktivit organizace,
- dražby,
- příležitostné akce – vánoční trhy, burzy apod.

3.1.2 Základní metody fundraisingu vzhledem k různým skupinám dárců

Některé z výše uvedených metod jsou konfrontovány s jednotlivými skupinami dárců. Každá metoda je specifická a vhodná více či méně pro konkrétní dárcovskou skupinu. To je patrné z následující tabulky.

⁷⁹ Srov.POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*, s. 40.

Základní metody fundraisingu vzhledem k různým skupinám dárců ⁸⁰

Skupiny dárců Metoda	Nadace	Sdružení, církve a jiné NNO	Podnikatelé výrobní a obchodní společnosti, banky apod.	Stát, státní a místní správa	Jednotlivci, členové, příznivci, veřejnost.
Vypracování projektu	Základní metoda	Pouze v případě, že je požadován	Pouze v případě, že je požadován	Základní metoda	Většinou nevhodné
Benefiční akce	Pouze jako doplněk projektu	Základní metoda	Základní metoda	Pouze jako doplněk projektu	Základní metoda
Poštovní kampaň	Nevhodná	Základní metoda	Základní metoda	Někdy vhodná jako nadstavba	Základní metoda
Telefonická kampaň	Nevhodná	Základní metoda	Základní metoda	Někdy vhodná jako nadstavba	Základní metoda
Členská kampaň	Nevhodná	Účinná metoda	Základní metoda	Není vhodná	Základní metoda
Osobní setkání	Nezbytný doplněk k projektu	Základní metoda	Základní metoda	Nezbytný doplněk k projektu	Základní metoda
Sdílený marketing	Nevhodná metoda	Může být účinná	Základní metoda	Vhodná metoda	Není vhodná

3.2 Návrh vlastní klasifikace fundraisingových metod

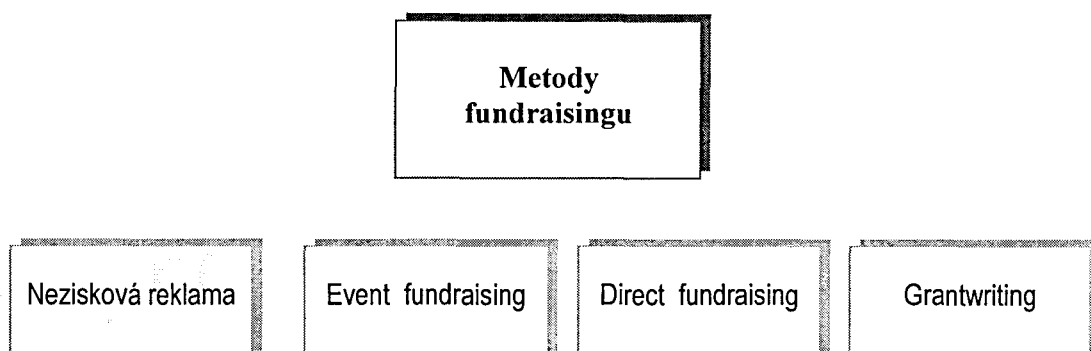
Jak je z výše uvedeného srovnání a výčtu metod patrné, nejsou autoři jednotní jak v používané terminologii, tak ve výčtu metod samotných a nejsou patrné ani náznaky hierarchického členění pojmů. Není jasné, zda se jedná o samostatnou autonomní metodu, či o její pouhý dílčí typ nebo jeden z možných způsobů realizace. Samotný fakt, že fundraising

⁸⁰ Fundraising pro pokročilé. Školící materiály ke kurzu fundraising pro pokročilé, str. 7.

jako celek a zejména jeho metody jsou založeny na marketingu je většinou zcela potlačen. Autoři příliš nevyužívají již propracované teoretické marketingové základny a vnášejí do ní chaos a zmatek - namísto její vhodné adaptace na specifika neziskových organizací.

Z tohoto důvodu jsem se pokusila vytvořit vlastní klasifikaci respektující fakt, že fundraising jako celek a zejména jeho metody jsou založeny na marketingu, který má svou vlastní teoretickou základnu. Tu lze poměrně dobře přizpůsobit neziskovému sektoru a jeho potřebám.

Ve této klasifikaci vymezují čtyři základní metody fundraisingu (nezisková reklama, event fundraising, direct fundraising a grantwriting). K jejich realizaci lze užít nejrůznějších nástrojů, technik a způsobů. Ty však nelze zaměňovat s metodou samotnou, ale je třeba je chápat jako pojmy podřazené konkrétní metodě (závislé na dalších okolnostech).



Nezisková reklama

Pojem reklama je definován v zákoně č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy, „reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“.⁸¹ Nezisková reklama je formou reklamy, pomáhající prezentovat veřejně prospěšné aktivity prostřednictvím komunikačních médií s cílem vyvolat u adresátů sdělení určitou akci, například realizaci finanční pomoci.

⁸¹ Srov. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace a případové studie*, s. 62-63.

Reklama může být dále dělena na jednotlivé druhy dle médiích, která využívá; k tomuto sub-třídění je možné přistupovat z různých hledisek, např. reklama:

1. masová (rozhlas, televize, noviny, časopisy, venkovní tištěná reklama)
2. specifická (venkovní reklama, výkladní skříně, nástěnky).

S rozvojem elektronických médií se používá i dělení na:

1. elektronická (televize, rozhlas, internet)
2. klasická (časopisy, noviny, venkovní reklama).⁸²

Podobných třídění existuje ještě celá řada. Základní identifikační znaky této fundraisingové metody jsou však společné pro všechny podtypy:

- působí nepřímo (prostřednictvím médií),
- je neadresná,
- působí plošně (není tak úzce zacílena jako např. direct fundraising).

v tomto smyslu lze z výše uvedeného výčtu pod tento typ zařadit:

- inzerát a
- direct mail (v pojetí neadresného plošného oslovení).

Event fundraising

Co je to *event* (neboli událost)? Event je fascinující a emocionální zpracování nejrůznějších představení tak, aby se co nejpůsobivěji zapsala do vědomí diváků.⁸³ Event fundraising vychází ve své podstatě z event marketingu, který přizpůsobuje potřebám a specifikům neziskových organizací. Jde o organizování akcí pro širokou veřejnost nebo pro zvanou klientelu, které mají přinést nevšední zážitky. Cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které zvýší zájem účastníků podpořit činnost neziskové organizace. Organizování

⁸² Srov. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace a případové studie*, s. 62-63.

⁸³ Srov. VOLBRACHT, A. Úvodník, *Event & promotion*, s. 3.

akcí se skládá z části kreativní (konceptce, scénář akce) a produkční (příprava, organizace, likvidace, vyhodnocení). v neziskovém sektoru jde zejména o veřejné sbírky, benefiční akce, dny otevřených dveří atp.

Pro event fundraising jsou charakteristické tyto rysy:

- důležitým prvkem je *prožitek*, nikoli pouze *poznatek*,
- je to metoda neadresná,
- působí na vymezený okruh lidí (ačkoli není tak úzce zacílena jako např. direct fundraising, není ani plošná jako nezisková reklama).

Je tedy zřejmé, že do event fundraisingu můžeme z výše uvedeného výčtu zahrnout pojmy jako:

- pořádání akcí,
- benefiční akce,
- dotovaná akce,
- kampaň a
- veřejná sbírka.

Direct fundraising

Direct fundraising představuje přímou formu komunikace. k jeho rozvoji přispěl zejména rozvoj komunikačních technologií a dostupnost komunikační techniky pro širokou veřejnost. Jedná se tedy o nástroj integrované komunikace, prostřednictvím kterého může nezisková organizace cílově zasáhnout tu skupinu potenciálních dárců, kterou si sama vytyčí. Mezi hlavní nástroje direct fundraisingu patří:

- přímý poštovní styk,
- telefonní fundraising,
- osobní setkání.⁸⁴

⁸⁴ Srov. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace a případové studie*, s. 113-116.

Pro direct fundraising jsou charakteristické tyto rysy:

- cílem je často nikoli pouze *informovat*, ale také *přesvědčit*,
- je to metoda adresná.

Metoda direct fundraisingu tedy z výše uvedeného výčtu zahrnuje pojmy jako:

- telefonická kampaň,
- poštovní kampaň,
- direct mail (v pojetí adresného oslovení).
- přímé oslovení poštou.

Grantwriting

Grantwritingem chápeme samotné vypracování a podání konkrétního projektu v souladu s obsahovými i formálními nároky definovanými institucí, která grant uděluje.

Pro grantwriting jsou charakteristické tyto rysy:

- využívá stávající nabídku podpory institucí, které granty vypisují
- je to metoda adresná (žadatel se obrací na konkrétní instituci)
- adresát (poskytovatel grantu) má ve srovnání s jinými metodami výrazně větší vliv na realizaci příslušného projektu (zpracovatel se řídí podmínkami poskytovatele grantu a tento může dodržování stanovených podmínek kontrolovat, případně jejich porušení sankcionovat).

Ve vztahu k fundraisingovým zdrojům lze tyto čtyři základní metody přiřadit následovně:

	nezisková reklama	event fundraising	direct fundraising	grantwriting
nadace a nadační fondy				x
veřejné rozpočty				x
fondy a programy EU				x
právnícké osoby	x	x	x	
fyzické osoby	x	x	x	
velvyslanectví				x
církevní organizace			x	x
příjmy z loterií a her	x	x	x	x

3.3 Životní cyklus fundraisingových metod⁸⁵

Každá fundraisingová metoda prochází vlastním životním cyklem. Cyklus je pro každou z metod různě dlouhý a začíná jindy. Ne všechny cykly mají stejný význam. Jelikož se soudobá tendence ve fundraisingu přesouvá od „získávání“ finančních prostředků (které je opakované, nárazové a víceméně náhodné) k jejich „rozvoji“ (vytváření okruhu příznivců, kteří organizaci průběžně podporují), důležitým pojmem se stává *fundraisingové portfolio*.

⁸⁵ Srov. ŽENÍŠEK, K. *Základní metody fundraisingu* [online]. Seminář – Salesiánská provincie Praha – Kobyličky 23.4.2003, studijní materiály. Dostupné z [www: http://www.mladez.sdb.cz/brozurky/Fundraising.doc](http://www.mladez.sdb.cz/brozurky/Fundraising.doc) [cit. 2006-02-12].

Fundraisingové portfolio představuje soubor fundraisingových metod, které organizace využívá. Skladba tohoto souboru by měla zajistit, aby - pokud jedna metoda upadá (snižuje se její efektivita) - se jiná současně nacházela ve fázi růstu (a dokázala tak být její kvalitní kompenzací). v rámci rozvoje finančních prostředků je právě vhodné načasování použití jednotlivých metod klíčové.

Úspěšnost každé fundraisingové metody začíná od nuly v okamžiku, kdy s ní začínáme – poté dosahuje vrcholu a pak upadá opět k nule. Cyklus prochází čtyřmi fázemi : uvedení, růst, zralost a vyčerpání/úpadek.

I. fáze – uvedení

Uvedení znamená první konfrontaci použité metody s jejími adresáty, tedy s veřejností či konkrétní cílovou skupinou. To často vyžaduje obrovskou prvotní investici. Zisk je v této fázi nulový nebo zanedbatelný.

II. fáze – růst

Ve fázi růstu dochází k rozšíření oslovené skupiny potenciálních dárců. Jedná-li se o novou, atraktivní metodu a projekt, na který chceme prostředky získat je veřejnosti blízký, bývá konkurence jiných neziskových organizací jen malá. Lidé, které projekt a použitá metoda oslovili začínají organizaci podporovat. Zisk roste.

III. fáze – zralost

V této fázi začíná naše metoda, a s ní i projekt hledající podporu, ztrácet na atraktivitě. Objevují se konkurenční akce resp. projekty hledající podporu. Ve fázi zralosti bude již dávat pouze málo dárců. Ti kteří chtěli projekt podpořit, již tak učinili a teď chtějí přispět na něco jiného.

IV. fáze – nasycení (úpadek)

Všichni potenciální dárci již byli touto metodou osloveni a na základě svých sympatií projekt podpořili či nikoliv. Je proto třeba přijít s novým projektem, novou metodou, či oslovit novou cílovou skupinu potenciálních dárců.

4 Realizace fundraisingu a fundraisingové strategie

Současné společenské i podnikatelské prostředí se vyznačuje neustálými změnami, na něž musí všechny organizace rychle a odpovídajícím způsobem reagovat. Odpovědí na otázku jak toho dosáhnout, je strategické řízení. To se „uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje organizace“⁸⁶. v této kapitole bych proto chtěla přiblížit problematiku strategií v souvislosti s oblastí fundraisingu nestátních neziskových organizací.

4.1 Fundraisingové strategie

Ačkoli si toho organizace nemusejí být vědomy, všechny jednájí podle určité strategie. Může se jednat o strategii, která se „samovolně“ rozvinula v průběhu existence dané organizace, či o strategii záměrně a cíleně vytvořenou.

Strategie je ve slovníku cizích slov definována jako „dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle“⁸⁷. Fundraisingovou strategii pak definujeme jako strategii, která „řeší dlouhodobé potřeby financování organizace. Obsahuje analýzu výhod a rizik spojených s organizací a poskytovanými službami (produkty), vymezení se vůči společnostem usilujícím o stejné finanční zdroje, aktivní řízení vztahu s dárci, úřady a veřejností, finanční a časové rozpočty. Zejména pak určuje možnosti financování jednotlivých programů či investic organizace, určuje slabá místa ke zlepšení a silné stránky k posílení. Dobrá fundraisingová strategie pokrývá veškeré finanční potřeby obecně prospěšné organizace a je aktualizována každý rok tak, aby refletovala vývoj dané oblasti a potřeby organizace.“⁸⁸

⁸⁶ KOVÁŘ, F. *Strategický management*, s. 7.

⁸⁷ *Akademický slovník cizích slov*, str. 56-57.

⁸⁸ ORT, V. [online]. Dostupné z [www: http://fundraiser.cz/](http://fundraiser.cz/) [cit. 2006-03-20]

Samotnou tvorbu strategie pak můžeme chápat jako „řízenou změnu, kterou budou lidé vnímat jako něco nového, co může ovlivnit jejich zaběhnuté chování“.⁸⁹ Jedná se o kontinuální a systematický proces, ve kterém lidé dělají rozhodnutí o zamýšlených budoucích fundraisingových cílech, o tom jak tyto cíle dosáhnout a jak dosažení těchto cílů měřit a hodnotit.

4.2 Plánování a příprava

Získávání peněz není nahodilou záležitostí. Jedná se o dlouhodobý proces, který by měl začínat efektivním plánováním, jehož výsledkem je Fundraisingová strategie. Při plánování fundraisingové strategie je potřeba znát účel, ke kterému budou peníze využity. Důležité je vědět i to, kolik jich bude potřeba a kdy.

Hlavní otázku strategického plánování charakterizujeme třemi kroky:

1. Kde jsme?
- ↓
2. Kam se chceme dostat?
- ↓
3. Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Odpovědi na tyto základní otázky můžeme systematicky rozdělit do čtyř etap, jejichž výsledkem je rozpracování strategie v poslední čtvrté etapě.

1. etapa: Formulace vize, mise a základních hodnot organizace

Tato etapa se snaží odpovědět zejména na otázku „kam se chceme dostat?“. k tomu slouží definování poslání, vize, mise i základních hodnot organizace.

Poslání: Proč jsme?

Vize: Čeho chceme dosáhnout? Čím se chceme stát?

⁸⁹ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, s. 54.

Mise: Jací chceme a musíme být?

Základní hodnoty: Které principy chceme na své cestě k cílům dodržovat a vyjadřovat svou činností?

2. etapa: Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

V této etapě se dozvíme odpověď na otázku „kde jsme?“. Je třeba definovat současnou pozici organizace v rámci jejího vnějšího i vnitřního prostředí a odhadnou možné budoucí tence těchto dvou prostředí. Je nutné zjistit jak ovlivní vnější a vnitřní prostředí fundraising organizace.

K analýze vnějšího a vnitřního prostředí nám slouží zejména následující manažerské analýzy a rozbory:⁹⁰

- **SWOT analýza:** Analýza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je komplexní hodnocení silných a slabých stránek společnosti spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Hodnotí tedy vnitřní silné a slabé stránky organizace a vnější příležitosti a hrozby.
- **Analýza konkurence:** Jedná se o identifikaci a analýzu organizací usilujících v rámci své fundraisingové strategie o stejné prostředky, včetně metod a technik kterými tak činí.
- **Prognózy:** Prognóza respektive odhad dalšího vývoje cílové oblasti konkrétního fundraisingu je dalším nutným předpokladem úspěšné strategie.
- **Analýza PEEST:** Zaobírá se nejdůležitějšími vnějšími faktory, které organizace nemůže ovlivnit, ale které mají vliv na její konkurenceschopnost a na všechny organizace podobného zaměření. Jde o analýzu sociálního, technologického, ekonomického, ekologického a politického prostředí, které zásadně ovlivňuje fungování organizace.

⁹⁰ Srov. BOWMAN, C. *Strategický management*, s. 21-50.

- **Workshopy:** Workshopem se rozumí setkání zaměstnanců a spolupracovníků organizace a jejich následná diskuse nad problematickými otázkami fundraisingu, které je třeba vyřešit.

3. etapa: Vypracování strategického plánu

Strategický plán je dlouhodobý plán, který je výstupem strategického plánování. Detailně popisuje způsob, jak by se společnost měla dále rozvíjet, ale neuvádí nezbytně všechny jemné detaily, jak toho má být dosaženo. Jde tedy o základní náčrt rozvoje fundraisingu organizace do budoucna. Strategický plán se rozpracovává do akčních plánů, které již zahrnují kratší časová období, promítá se zde konkrétní osobní odpovědnost a termín plnění.

4. etapa: Určení strategie a její příprava

Tato etapa spolu s předcházející by nám měla zodpovědět otázku „co budeme dělat, abychom se tam dostali?“. Formování strategie představuje významnou tvůrčí aktivitu, zpravidla prováděnou týmově.

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů vypracovaná na základě zvážení toho, co bude organizaci čekat v jejím okolí, jaké zde má šance. Je vyjádřením vlastních nedostatků a předností, které se budou konfrontovat se skutečností v budoucnosti.

Tvorba strategie, má-li být úspěšná, musí mít jako každý proces stanoven časový harmonogram s kontrolními body. Součástí tvorby strategie je také pravidelný monitoring externího prostředí. Měl by se zaměřit především na získávání informací a jejich interpretaci.

Základem budoucího úspěchu každé strategie je její příprava. Její důležitost je dnes o to významnější, že v tomto kroku je třeba pracovat s mnohem větší úrovní nejistoty o budoucím vývoji, než tomu bylo kdykoliv v minulosti.

4.3 Realizace

Schválením strategie začíná důležitá etapa její realizace. Veber rozlišuje dvě možné cesty realizace strategických záměrů. v první z nich jde o naplnění strategií prostřednictvím kaskády plánů. Závěry obsažené ve strategii se postupně realizují ve formě plánů, přenášejí se do taktických a odtud do náplně operativních plánů. Vlastní realizace strategie je dána postupy realizace plánů. Druhá cesta promítá strategické záměry do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů organizace. Jde zpravidla o realizaci konkrétních cílů, které mají zabezpečit skok v oblasti formou zlepšovacích akcí. Vlastní realizace poté probíhá formou projektového řízení.⁹¹

Ať se realizace strategických záměrů uskutečňuje cestou plánů či projektů, vždy je třeba usilovat o konkretizaci úkolů obsažených ve strategii do podoby kvantifikovaných či věcných cílů s přesným vymezením aktivit, termínů a odpovědnosti. Pro úspěšné naplnění strategie je nezbytné provést příslušné seznámení zainteresovaných osob s úkoly, které vyplývají z realizace dané strategie pro příslušnou nestátní neziskovou organizaci. Přitom je třeba mít na zřeteli informační šumy. Pokud je informace předávána přes několik článků, její přesnost a úplnost může být ohrožena.

Realizace fundraisingu má svá specifika, která je třeba respektovat. Za jejich shrnutí se dají považovat Tři zlatá pravidla fundraisingu.

Tři zlatá pravidla fundraisingu

Fundraising je především o lidech - o těch, kteří žádají a těch, kteří dávají. Proto znalosti a informace o fundraisingu samy o sobě nestačí. Stejně důležité jsou získané dovednosti a zkušenosti. Svou roli hrají také osobní předpoklady a přesvědčení. Tři zlatá pravidla fundraisingu tuto problematiku stručně shrnují.⁹²

⁹¹ Srov. VEBER, J. *Management*, s. 459.

⁹² Srov. Kolektiv autorů: *Fundraising pro pokročilé. Školící materiály ke kurzu fundraising pro pokročilé*. Str. 7.

Přesvědčit může jen ten, kdo je sám přesvědčený

Kdo žádá o podporu, musí být sám přesvědčený, že to, co organizace dělá, je správné a užitečné a že prostředky, o které žádá, nezbytně potřebuje. Podstatné je, že oba předpoklady platí zároveň. Ti, kteří pevně věří, že to, co dělají, je potřebné a dárci to dokáží působivě objasnit, jsou úspěšní.

Nezískáváme peníze, ale člověka.

Jednou z největších a nejčastějších chyb ve fundraisingu je, že fundraiser více zajímají peníze, než ten, koho o ně žádá. Dárce je především člověk, některé věci mu dělají starosti a jiné ho těší. Často se sám obává, že ten, kdo ho žádá o pomoc, vidí jen balík peněz. Fundraiser ho musí přesvědčit, že tomu tak není. Ze všeho nejdříve je potřeba získat jeho zájem. Nikdo nechce platit za to, co mu nic neříká, co nepotřebuje. Je přínosné být si vědom názorů a hodnot lidí kolem nás. Pro fundraising je však nezbytné naučit se je ctít, naučit se vážit si rozmanitosti. Veškerá práce s formulací poslání organizace, s tvorbou fundraisingových plánů a budoucích programů může být zbytečná, pokud nebudeme citlivě reagovat na požadavky a přání trhu. i organizace občanské společnosti mají také svůj trh a své zákazníky. Mezi organizacemi, zákazníky, dárci, příznivci a konkurenty je mnoho nejrůznějších vazeb a vztahů. Porozumíme-li těmto vztahům, uděláme významný krok k tomu aby naše organizace mohla dlouho a úspěšně fungovat.

Musíme požádat

Když něco potřebujeme, musíme si o to říct. Není dobré se spoléhat, že dárce nabídne pomoc sám od sebe. Může se zeptat: „Co ode mě potřebujete?“ nebo „Jak vám mohu pomoci?“ Konkrétní žádost je ale vždy na žadateli. Je mnoho způsobů, jak žádat o podporu, ale všechny mají jedno společné: aktivně oslovují potenciálního dárce. Obecně platí, že čím je způsob požádání osobnější, tím má větší šanci na úspěch. Zároveň však platí, že čím je metoda osobnější, tím hůře se uplatňuje.

4.4 Vyhodnocení

Hodnocení je proces, který má svůj cíl, průběh, podmínky a zúčastněné osoby. Jeho výsledkem je *ex post* vyhodnocení konkrétní realizované fundraisingové strategie. Výsledky vyhodnocení zpravidla slouží jako východiska pro další strategické plánování.

5 Závěr

Práce reaguje na aktuální situaci v problematice teorie získávání finančních prostředků pro neziskové organizace (fundraisingu). Mapuje teoretická východiska fundraisingu v České republice; inspiraci čerpá rovněž z literatury zahraniční.

Práce nejprve popisuje současný neutěšený stav teorie fundraisingu v České republice (a částečně také ve světě), pokouší se o vymezení pojmu *fundraising*, mapuje rovněž historické kořeny problematiky fundraisingu.

Součástí teoretického vymezení fundraisingu je rovněž systematizovaný přehled (klasifikace) typů fundraisingových zdrojů, jako jsou: granty nadací a nadačních fondů, veřejné rozpočty, fondy a programy Evropské unie, právnické osoby (firmy), fyzické osoby (jednotlivci), velvyslanectví jednotlivých zemí, církevní organizace a v neposlední řadě také loterie a hry.

Oproti současnému stavu teorie fundraisingu (zejména v České republice) lze za přínos práce považovat zejména ucelený přehled a vlastní klasifikaci základních metod fundraisingu, která systematizuje dosavadní velmi kusé a nesourodé informace, které lze nalézt v dostupné české literatuře. Tato klasifikace však nekopíruje zahraniční literaturu, ale pokouší se o vlastní kriticky odůvodněné třídění.

Práci uzavírá stručné nastínění otázek souvisejících s realizací fundraisingu a fundraisingovými strategiemi. Vzhledem ke stanovenému cíli a také možnostem diplomové práce je tato kapitola záměrně pojata velmi stručně. Fundovaný popis skutečného stavu realizace fundraisingu a uplatňovaných fundraisingových strategií by totiž vyžadoval hlubší a rozsáhlejší empirické šetření. Nicméně právě v tomto bodě se otevírají možnosti pro další práce, které by na téma fundraisingu neziskových organizací chtěly navázat.

Seznam literatury

Knihy a časopisy

- BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2005. ISBN neuvedeno.
- BLAŽEK, P. Firemní filantropie. *Ekonom*, 2006, roč. L, č. 11. ISSN 1210-0714.
- BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1995.
ISBN 80-7169-230-1.
- DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management press, 1994.
ISBN 80-85603-38-1.
- DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost*. Praha: ASPI Publishing, 2004.
ISBN 80-86395-92-8.
- FRIČ, P. *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Praha: Fórum dárců, 2000. ISBN neuvedeno.
- HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace a případové studie*. Praha: VŠE Praha, 2004.
ISBN 80-245-0675-0.
- HRUBEŠOVÁ, K. Dopisy, které vydělávají peníze. *Strategie*, 1998, č. 11. ISSN 1210-3756.
- HYÁNEK, V. a kol. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. Nadace Via, 2004. ISBN neuvedeno.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006.
ISBN 80-247-1389-6.
- KIZÁKOVÁ, H. *Terminologie neziskového sektoru*. Praha: ICN, 1997. ISBN neuvedeno.
- Průvodce fondy Evropské unie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj – Odbor vnějších vztahů, 2004. ISBN neuvedeno.
- Neziskový sektor v ČR před vstupem do Evropské unie*. Brno: Nadace Partnerství, 2004.
ISBN 80-239-3130-X.
- Fundraising pro pokročilé*. Školící materiály ke kurzu fundraising pro pokročilé.
- Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0607-9.
- KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha – Fakulta managementu, 2000. ISBN 80-245-0504-5.
- KROUPA, J. Diskuse o fundraisingu aneb Bažanta na víně, to ano... *Literární noviny*, 2004, roč. 15, č. 34. III. ISSN 1210-0021.

- LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN, 1996. ISBN 80-238-0464-2.
- LEDVINOVÁ, J. Peníze do kapsy. *Archa*, 1999, č. 6. ISSN neuvedeno.
- MARKOVÁ, H. *Finanční zdroje pro neziskové organizace, fundraising 96*. Praha: Asociace Brontosaura, 1996. ISBN 80-900189-7-1.
- ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ GRANTŮ a PROJEKTŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU JIHOČESKÉHO KRAJE. *Zpráva o realizaci grantových schémat SROP Jihočeského kraje*. České Budějovice: Jihočeský kraj, 2005. ISBN neuvedeno.
- OSTROVSKÁ, D. *Sponzorství, varianta filantropie, nebo vypočítavost?* Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova – Institut ekonomických studií, 2005. ISBN neuvedeno.
- PARVONIČ, M. Neziskovou mohou ovlivnit tok peněz z Evropské unie. *Gratis*, 2006, roč. 14, č. 3. ISSN 1213-404X.
- PARVONIČ, M. *Hrozby a příležitosti strukturálních fondů v ČR*. Praha: Transparency International, 2005. ISBN neuvedeno.
- PAVLICOVÁ, L. Fundraising a grantwriting. *Čtenář*, 1999, roč. 51, č. 9. ISSN 0011-2321.
- PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha, Lotos, 1996. ISBN neuvedeno.
- POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity, jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
- REICHEL, W. *Jak si hledat zaměstnání*. Praha: Ikar, 1997. ISBN 80-85944-86-3.
- ROSENMYER, T. Výzkumný projekt Ekonomika nadačních subjektů v České republice. *Veřejná správa*, 2005, roč. 16, č. 6. ISSN 1213-6573.
- VEBER, J. *Management*. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- VOLBRACHT, A. Úvodník. *Event & promotion*, 2006, roč. 1, č. 0, s. 3. ISSN 1801-7541.
- WAGNER, L. *Careers in Fundraising*. Second series New York: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-40359-8.
- ŽENÍŠEK, K. Fondy EU – spása nebo šance? *Gratis*, 2005, roč. 13, č. 4. ISSN 1213-404X.

Zákony

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

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

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Internetové zdroje

Fundraising – několik málo pravidel a strategií [online]. Dostupné z www: <http://tandem.adam.cz/section.php?seid=32> [cit. 2006-04-24]

HORÁKOVÁ, L.: *Dobrovolnictví a Mezinárodní rok dobrovolníků* [online]. Inex – SDA, 2001. Dostupné z www: <http://www.inexsda.cz/zpravodaj/cl/107> [cit. 2006-03-30].

ORT, V. [online]. Dostupné z www: <http://fundraiser.cz/> [cit. 2006-03-20]

SLAUKOVÁ, L.: *Kde najít na internetu interní informace užitečné pro fundraising* [online]. Dostupné z WWW: <http://nno.ecn.cz/index.stm?apc=nN1x1--&x=220242> [cit. 2006-04-24]

ŽENÍŠEK, K.: *Základní metody fundraisingu* [online]. Seminář – Salesiánská provincie Praha – Kobyličky 23.4.2003, studijní materiály. Dostupné z www: <http://www.mladez.sdb.cz/brozurky/Fundraising.doc> [cit. 2006-02-12].

ŽIDLICKÁ, M.: *Současný stav fundraisingu v českých neziskových organizacích* [online]. Spiralis, 2003. Dostupné z www: www.fundraising.cz/inc/download/praxe_fund_spiralis.rtf [cit. 2006-04-24]

Nadace v České republice [online] Praha: Fórum dárců. Dostupné z www: <http://www.donorsforum.cz/index.php?lang=&kat=2&id=49> [cit. 2006-04-24]

ICIC Corpus of Philanthropic Fundraising Discourse [online] Indiana: ICIC. Dostupné z www: <http://www.iupui.edu/~icic/corpushome.htm> [cit. 2006-04-24]

Obchodní rejstřík a Sběrka listin. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject> [cit. 2006-04-26]

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. [online] Praha: Úřad vlády ČR. Dostupné z www: http://wtd.vlada.cz/pages/rvk_rnno.htm [cit. 2006-04-26].

Fondy Evropské unie. Řízení fondů EU. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/implementace-rizeni> [cit. 2006-04-26].

Fondy Evropské unie. Národní rozvojový plán 2004-06. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/narodni-rozvojovy-plan-2004-2006> [cit. 2006-04-26].

Fondy Evropské unie. Rámec podpory Společenství. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/rps> [cit. 2006-04-26].

Fondy Evropské unie. Operační programy. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy> [cit. 2006-04-26].

Fondy Evropské unie. Fond soudržnosti. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/fs> [cit. 2006-04-26].

Fondy Evropské unie. Iniciativy společenství. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/iniciativy-spolecenstvi> [cit. 2006-04-26].

Zahraniční literatura použitá při mapování tématu (nepoužitá bezprostředně při zpracování textu diplomové práce)

CLARKE, S. – BOTTING, N. – NORTON, M. *The Comple Fundraising Handbook*. London: Directory of Social Change, 2005. ISBN 1-900360-84-5.

DOVE, K.E. *Conducting a Successful Fundraising Program: a Comprehensive Guide and Resource*. Jossey Bass Wiley, 2001. ISBN: 0787953520.

HAIBACH, M. et al. *Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente*. 3. aktualizované vyd. Die Fundraising Akademie, 2006. ISBN: 3-8349-0216.

SAND, A.M. *How to Manage an Effective Nonprofit Organization: From Writing, and Managing Grants to Fundraising, Board Development, and Strategic Planning*. Career Press, 2005. ISBN: 1564148041.

WARNER, J. – GUERIN, L. (eds.) *Effective Fundraising for Nonprofits*. Berkeley: NOLO, 2005. ISBN 1-4133-0094-4.

Abstrakt

SUCHÁNKOVÁ, Š. *Teorie a praxe fundraisingu v České republice*. České Budějovice 2006.

Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce: Petr Bauman.

Klíčové pojmy: fundraising, financování neziskových organizací, metody fundraisingu, fundraisingové zdroje

Práce se zabývá financováním respektive fundraisingem nestátních neziskových organizací v České republice. Je strukturovaná do čtyř hlavních kapitol, které se snaží sledovat logickou posloupnost zpracovávaného tématu. První kapitola se zabývá teoretickými východisky fundraisingu včetně jeho historického vývoje a současného stavu. Typy fundraisingových zdrojů pak mapuje druhá kapitola. Na ni následně navazuje kapitola třetí, která se pokouší o představení uceleného systému (vlastní klasifikaci) základních metod fundraisingu. a konečně čtvrtá kapitola stručně popisuje základní kroky realizace fundraisingu se zvláštním zřetelem k otázce fundraisingových strategií.

Abstract

Title: Fundraising Theory and Practice in the Czech Republic

Key words: fundraising, non-profit funding, fundraising methods, fundraising strategies

The diploma thesis deals with the issue of funding non-profit organisations, i.e. non-profit fundraising in the Czech Republic. It is divided into four logically sequenced chapters. The first one deals with the theoretical grounds of fundraising and briefly maps the history of the fundraising phenomenon; also the present state of affairs in the field is described. Next, the second chapter outlines the types of fundraising sources. Third, an attempt to present the system of primary fundraising methods (including own method classification) follows. Finally, steps in carrying out fundraising activities together with the issue of fundraising strategies are described in brief.