



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

# Význam fundraisera v neziskové organizaci

Vypracoval: Radka Stará  
Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2016



Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím rovněž s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

4. 9. 2016

Radka Stará



Ráda bych poděkovala především své vedoucí bakalářské práce Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D., za cenné rady a za významnou pomoc při technickém vedení práce.



## Obsah

1	Úvod .....	3
1.	Základní obecná charakteristika neziskového sektoru .....	4
1.1	Členění sektorů národního hospodářství .....	4
1.2	Definice neziskové organizace .....	5
1.3	Charakteristika neziskové organizace .....	6
1.4	Typy neziskových organizací a jejich klasifikace .....	8
1.5	Vize a poslání neziskových organizací .....	9
2	Metody financování neziskových organizací .....	11
2.1	Zdroje financování neziskového sektoru .....	11
2.1.1	Finanční zdroje .....	11
2.1.2	Lidské zdroje .....	12
2.1.3	Prestiž a úspěch organizace .....	14
2.2	Fundraising a jeho metody .....	17
2.2.1	Pravidla úspěšného fundraisingu: .....	18
2.3	Fundraiser a jeho význam .....	19
2.3.1	Osoba fundraisera .....	19
2.3.2	Práce fundraisera .....	19
2.3.3	Fundraising jako týmová spolupráce .....	23
3	Metodika .....	26
4	Charakteristika zvolené neziskové organizace .....	27
4.1	Poslání organizace .....	27
4.2	Organizační struktura .....	28
5	Analýza financování neziskové organizace v důsledku práce fundraisera .....	32
5.1	Práce fundraisera na celostátní úrovni organizace Junák – Český skaut, z. s. ....	32
5.2	Práce fundraisera na úrovni místních jednotek .....	36
5.3	Způsob financování místní organizace Středisko Pod Kletí – Holubov a oddílu Český Krumlov .....	37
5.3.1	Finanční zdroje .....	38
5.3.2	Lidské zdroje a získávání dobrovolníků .....	45
5.3.3	Prestiž organizace jako nástroj získávání lidí i finančních prostředků .....	47

6	Zhodnocení a vyvození závěrů vyplývajících z analýzy .....	48
6.1	Závěry analýzy pro ústředí Junáka .....	48
6.2	Žádoucí cílový stav pro jednotlivé jednotky.....	51
6.3	Závěry analýzy pro Středisko Pod Kletí a pro oddíl Český Krumlov .....	52
7	Diskuse .....	55
7.1	Osoba fundraisera.....	55
7.2	Oslovování dárců.....	56
7.3	Státní dotace .....	56
7.4	Etika a fundraising.....	57
8	Závěr.....	59
9	Summary .....	1
10	Bibliografie .....	2
11	Seznam tabulek.....	3
12	Seznam grafů.....	3
13	Seznam obrázků .....	4



## 1 Úvod

Neziskové organizace hrají významnou roli v životě občanské společnosti. Jejich posláním bývá poskytování veřejně prospěšných služeb. Mají nemalý význam při zkvalitňování života nás všech. Pro neziskový sektor je charakteristické, že nevznikl z důvodu dosahování zisku. Pokud při své činnosti neziskové organizace zisk vytvářejí, používají ho k naplnění svých cílů a poslání. Vytváření finančních zdrojů není v tomto sektoru samozřejmostí. Je evidentní, že nezisková organizace, přestože se nazývá nezisková, musí někde nějakým způsobem získávat peníze pro svou činnost. V malých nevládních organizacích se tak často děje živelně, bez zavedeného systému. Obvykle tým dobrovolníků se snaží přiložit ruku k dílu tam, kde každý sám uzná za vhodné. Proto vznikla potřeba někoho, kdo by se systematicky zabýval sháněním zdrojů pro tyto organizace. Poslední dobou se i v českém prostředí zavádí termín fundraising. Většinou ani lidé, kteří fundraising prakticky vykonávají, obvykle neví, co tento pojem vlastně znamená. Fundraiser je právě člověk, který shání finanční zdroje pro neziskovou organizaci.

Cílem této práce je charakterizovat specifika funkce fundraisera v neziskových organizacích obecně, a vyhodnotit jeho významnost pro organizaci. Je zde diskutována otázka, jakou konkrétní podobu by měla mít tato pracovní funkce. Protože se jedná o velmi důležitou činnost nezbytnou pro chod organizace, bylo by vhodné seznámit veřejnost s pojmy týkající se fundraisingu obecně.

Zpočátku je popisován neziskový sektor a jeho charakteristika, jeho členění na vládní a nevládní. Zabývá se jednotlivými zdroji financování a popisuje způsob práce fundraisera.

Praktická část je věnována konkrétní neziskové organizaci. Popisuje získávání zdrojů na celostátní úrovni a na místní úrovni. Porovnává, kdy je vhodné zaměstnat konkrétní osobu fundraisera a kdy je lépe nechat vykonávat fundraising dobrovolníky s funkcí hospodáře či vedení místních poboček organizace. Hodnotí účelnost zavedení systému a pravidel do této činnosti. Neméně významnou otázkou také zůstává fundraising jako týmová spolupráce mezi všemi zmíněnými úrovněmi.

# 1. Základní obecná charakteristika neziskového sektoru

Existuje mnoho názorů a způsobů, jak charakterizovat neziskový sektor. Je součástí národního hospodářství, plní tam své specifické funkce, které nejsou pro podnikatelský sektor vždy finančně výhodné. Zároveň má i význam pro občanskou společnost, který nelze vždy jednoznačně vyjádřit finanční částkou.

## 1.1 Členění sektorů národního hospodářství

Neziskový sektor je součástí celého národního hospodářství. To členíme podle způsobu financování na dva hlavní sektory, na ziskový (tržní) a na neziskový (netržní).

**Ziskový (tržní) sektor** je část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. Jeho cílem je podnikat za účelem dosažení zisku.

**Neziskový (netržní) sektor** je část národního hospodářství, ve které subjekty získávají prostředky pro svojí činnost pomocí přerozdělování zdrojů. Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. Neziskový sektor dále členíme na veřejný, soukromý a sektor domácností.

**Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem tohoto sektoru je poskytování veřejné služby.

**Neziskový soukromý sektor** (nebo též **třetí sektor**) je financován ze soukromých financí (ale příspěvek veřejných financí se nevylučuje), tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které vkládají své soukromé finance do určité produkce nebo distribuce statků, aniž by jim tento vklad přinesl finančně vyjádřený zisk.

**Sektor domácností** je tvořen lidmi, kteří svým vstupem na trh produktů a trh výrobních faktorů zasahují do koloběhu finančních toků. Tento sektor má význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu i chod neziskových organizací.

V neziskovém sektoru tedy působí dvě základní skupiny organizací. Odlišují se tím, že neziskové organizace veřejného sektoru zabezpečují zejména výkon veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jedná se o organizační složky státu a územních celků včetně některých příspěvkových organizací.

Druhá skupina neziskových organizací (třetí sektor) stojí převážně mimo dosah veřejné správy. Veřejná správa však tvoří významný prvek jejich okolí. Posláním těchto organizací je podílet se na veřejné politice v rámci občanské společnosti. To je hlavní důvod, proč se občané sdružují do různých typů neziskových soukromých organizací a svoboda sdružování je tak jednou ze základních svobod demokratické společnosti. (Šimková, 2006)

## 1.2 Definice neziskové organizace

Chceme-li definovat neziskovou organizaci, je vhodné si ujasnit, co je míněno pod pojmem „neziskový“ a také co je míněno „veřejnou prospěšností“. Z toho vychází i právní rámec pro neziskový sektor, který není zcela jednotný, jasný a transparentní. Proto se o tomto tématu vedou nejrůznější diskuse, které se snaží tento pojem alespoň rámcově sjednotit.

V obecném povědomí veřejnosti je neziskovost vnímána jako nedosahování zisku. Neziskové organizace však účetního zisku dosahují (jinak by nemohly existovat), ale tento není rozdělován mezi management ani mezi členy. Je distribuován do rozvoje organizace, do její činnosti, do jejích aktivit, které by nemohly bez financí být prováděny. Tyto činnosti jsou prováděny ve veřejném zájmu. Proto je tento pojem definován jak v zákoně č. 586/1992 Sb. daních z příjmů, tak novým občanským zákoníkem – zákon č. 86/2012 Sb., platným od 1. 1. 2014.

Nezisková organizace podle §18, odst. 7 zákona o daních z příjmů je organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena/založena za účelem podnikání. Jejím cílem není zvyšování příjmů vlastníků základního kapitálu.

Zmíněný zákon č. 586/1992 Sb. definuje **veřejně prospěšného poplatníka** takto: Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním. (Business center.cz, 2016)

V novém Občanském zákoníku v § 146 je definována **Veřejná prospěšnost** takto: Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejíž poslání je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu. (Občanský zákoník, 2016)

Definovat neziskový sektor je obtížné, jako vodítko nám pomůže představa neziskového sektoru jako otevřeného, živého a mnohotvárného prostoru, do něhož mohou svobodně vstupovat aktivní lidé, vedeni svou odpovědností za stav věcí veřejných, komunitu, společnost. V tomto úhlu pohledu hraje velkou roli soukromý neziskový sektor.

**Soukromý neziskový sektor** je v souvislosti s narůstajícím počtem soukromých neziskových organizací v ČR předmětem zájmu mnohých českých odborníků. **Názorová různorodost** jednotlivých autorů podává širší náhled na tuto část národního hospodářství:

- Soukromý neziskový sektor je vedle veřejného a podnikatelského pouze přirozenou součástí „zdravé společnosti“ (Balažik, 1994). Předmětem jeho zájmu jsou především oblasti vzdělávání, zdravotnictví, kultury, sportu, ekologie a humanitních aktivit. Tento sektor podporuje rozvoj spoluzodpovědnosti občanů za jiné občany i za společnost jako celek.
- Kotouš (2003) ho charakterizuje jako systém, tvořený konkrétními organizacemi, jejich členy, pracovníky, obecnými principy a vztahy s ostatními sektory. Soukromý neziskový sektor podle něj nabízí nové alternativy chápání jednotlivých vztahů jednatelce a společnosti.
- Podle Šiklové (2005) je jakousi protiváhou i přirozenou bariérou rozpínavosti státních struktur a zároveň jakousi „kompenzací“ dravosti podnikatelského sektoru. Tento sektor má být pro státní a podnikatelský sektor kritikem, doplňkem a současně „konkurencí“ v oblasti realizace zájmu občanů a sociálních služeb.
- Freiiová (1994) ho chápe jako alternativní mechanismus poskytování veřejných služeb.

Soukromým neziskovým sektorem se zabývá i Evropská komise, která ve své zprávě z roku 1995 uvádí, že nestátní neziskové organizace dominují ve čtyřech oblastech, **vzdělávání a výzkum, zdravotnictví, sociální služby, kultura a rekreace**. Jedná se tedy o oblasti, které nejsou pro podnikatelský sektor finančně atraktivní, pro rozvoj společnosti a kvalitního života občanů jsou však nepostradatelné. (Dvořáková, 2007):

### 1.3 Charakteristika neziskové organizace

V obecném povědomí jsou neziskové organizace často označovány jako „Charita“. Dříve byly charitativní organizace většinou výsledkem dobročinnosti jednotlivce či státu. Dnes s dobročinností souvisí spíše pojem „Filantropie“, která označuje obecně lásku k bližnímu.

Organizace vycházející z této podstaty označujeme jako neziskové, jsou nazývány také nestátními, či nevládními. Vyjadřují určitý postoj nějaké skupiny (komunity) lidí k veřejnému problému. Tyto organizace potřebují ke své činnosti kvalitní prostředky z veřejných rozpočtů, stát zase potřebuje jejich kreativitu a flexibilitu při řešení společenských problémů.

Soukromé neziskové organizace představují formu „specifického druhu podnikání“. Snaží se své produkty a služby uplatnit na trhu. Tyto organizace se podle Salamona a Anheiera (1999) vyznačují následujícími charakteristikami:

- institucionalizace – mají svou institucionální strukturu, která je obvykle daná jejich právní registrací nebo formálním statutem,
- neziskovost – nerozdělují zisk, i když jej mohou dosáhnout. Jejich úkolem není rozdělit zisk mezi řídicí složky organizace, ale použít jej k dosahování poslání a cílů organizace. V těchto subjektech ani lidé v nich působící nesledují svůj osobní prospěch a naplňování vlastních zájmů,
- samosprávnost – umějí řídit vlastní činnost, mají vlastní struktury, postupy a kontrolní orgány,
- dobrovolnost – tato charakteristika hovoří o dobrovolnosti zřízení těchto organizací i provozování jejich aktivit. Dobrovolnost neznamená, že by většina příjmů organizace musela pocházet z dobrovolných příspěvků, ani to, že by většina pracovníků musela mít statut dobrovolníka.

(Duben, 1996) doplňuje tyto čtyři základní charakteristiky o další znaky:

- mají dominantně, věcně orientovaný cíl, zaměřují se na uspokojování specifických potřeb specifických skupin obyvatelstva,
- jejich činnost, přímo nebo nepřímo, souvisí s rozvojem demokratických prvků a zásad ve společnosti,
- vytvářejí nejen ekonomické hodnoty, ale také přispívají k rozvoji osobnosti člověka, umožňují mu lépe a spokojeněji žít,
- většinou jsou v rozvinutých demokraciích různými způsoby daňově zvýhodňovány.

## 1.4 Typy neziskových organizací a jejich klasifikace

Neziskové organizace se klasifikují podle těchto kritérií: podle zakladatele, podle globálního charakteru poslání nebo podle způsobu financování.

### A. Kritérium zakladatele:

- organizace založené veřejnou správou, tj. státní správou nebo samosprávou, nazývají se *veřejnoprávní organizace*,
- organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou nazývané *soukromoprávní organizace*,
- organizace, které vznikly jako *veřejnoprávní instituce*, kde výkon veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona, např. veřejná vysoká škola.

### B. Kritérium globálního charakteru poslání:

- *organizace veřejně prospěšné*, které jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby veřejnosti, např. charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa,
- *organizace vzájemně prospěšné*, založené za účelem vzájemné podpory skupiny občanů, které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je uspokojování svých vlastních zájmů (které jsou ve vztahu ke společnosti korektní, neodporují zájmům jiných občanů).

### C. Kritérium financování

- financované zcela z veřejných rozpočtů,
- financované zčásti z veřejných rozpočtů, na příspěvek mají legislativní nárok,
- financované z vlastních zdrojů (dary, sbírky, sponzoring, granty, vlastní činnost atd.),
- organizace financované zejména ze svých vlastních příjmů. (Šimková, 2006)

## Členění neziskových organizací

Jako nejvhodnější se jeví rozdělení do pěti skupin s následujícími typologickými znaky odvozenými z *globálního poslání organizace* (Rektořík, 2001):

- 1) neziskové soukromoprávní organizace *vzájemně prospěšné* s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti (občanská sdružení včetně odborových organizací, profesní komory notářů, patentových zástupců, auditorů, daňových poradců, lékařů, advokátů, architektů, hospodářská a agrární komora atd.),

- 2) neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (nadace a nadační fondy, politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti atd.),
- 3) neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejné správy a veřejné prospěšné činnosti (organizační složky státu a územních samosprávních celků, příspěvkové organizace, kraje, obce a svazky obcí, vězeňská služba, grantová agentura, ústavní soud, nejvyšší kontrolní úřad atd.),
- 4) neziskové ostatní veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (Český rozhlas, Česká televize, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, státní podnik, veřejná VŠ, státní fondy – Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury atd.),
- 5) neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností (jde o výjimečné případy neziskových organizací) s možností globálního poslání veřejné i vzájemně prospěšné činnosti (jsou zřízené za jiným účelem než k podnikání, tj. a.s., s.r.o., družstvo, společenství vlastníků jednotek). (Šimková, 2006)

## 1.5 Vize a posláním neziskových organizací

Vize a posláním je jedním ze základních kamenů, proč byla nezisková organizace založena, kam směřuje, které oblasti života občanů má za cíl zlepšit. Je vhodné proto vymezit základní pojmy.

Vize vyjadřuje základní orientaci organizace, to znamená, čím by organizace měla být, kam se chce ve své oblasti činnosti dostat.

K základním charakteristikám formulování vize patří:

- hledí do daleké budoucnosti,
- její definice je krátká,
- je srozumitelná pro každého,
- může ji sdílet několik organizací (v místě, státu, regionu).

Příklady vizí pro vznik neziskové organizace:

Chceme, aby i nemocné děti byly šťastné.

Chceme zvyšovat vzdělanost společnosti.

Chceme pomáhat starým a nemocným lidem.

Chceme ochraňovat a udržovat kulturní dědictví.

Chceme krajinu, ve které budou existovat trvale udržitelné podmínky pro její rozvoj.

Poslání vymezuje důvod existence ekonomického subjektu a má proti vizi zcela konkrétní charakter. Poslání musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací. Je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích organizace. (Šimková, 2006)

Poslání a vize neziskové organizace souvisí s důvody, proč byla založena. Její existence je spojena se schopností zajištění finančních zdrojů pro její provoz, proto se následující kapitola bude zabývat metodami jejího financování.



## 2 Metody financování neziskových organizací

Sháněním zdrojů pro existenci neziskových organizací se zabývá fundraising. S finančními zdroji úzce souvisí i zdroje lidské a materiálové. Většinou platí, čím širší a kvalitnější je základna lidských zdrojů pro neziskovou organizaci, tím více je schopna sehnat finančních prostředků ke své činnosti. Je však užitečné znát pokud možno všechny možnosti financování.

### 2.1 Zdroje financování neziskového sektoru

V této kapitole jsou popsány finanční zdroje, lidské zdroje i zdroje vycházející z firemní kultury, neboť všechny tyto oblasti do sebe zapadají a jedny bez druhých nemohou existovat. Jsou základními kameny každé organizace právě svým propojením.

#### 2.1.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje použitelné pro všechny typy neziskových organizací představují výnosy:

- z vlastní činnosti, pro kterou byla organizace založena nebo zřízena,
- z doplňkové činnosti zahrnuté do statutu organizace,
- z prodeje či pronájmu majetku,
- z reklam,
- z darů, dědictví, sponzoringu,
- od pojišťoven a fondů,
- z úroků svých vkladů či půjček,
- ze sbírek, tombol, loterií,
- ze zdrojů vzniklých organizací zákonnými daňovými úlevami,
- z příspěvků veřejných rozpočtů ve formě např. příspěvků, dotací.

Zvláštními finančními zdroji pro některé neziskové organizace jsou:

- členské příspěvky u organizací vyvíjejících svoji činnost na členském principu,
- příspěvky věřících občanů (u některých náboženských společností),
- výnosy z daní a poplatků stanovených zákony (u obcí a krajů),
- vklady zakladatelů (nadace, nadační fondy),
- výnosy z poplatků a pokut,
- výnosy z obchodování s cennými papíry ve vlastnictví organizace na kapitálovém trhu,
- úvěry atd.

Z toho plyne, že nezisková organizace úspěšně získá peníze, pokud dokáže účinně oslovit výše uvedené zdroje a reagovat na jejich potřeby. (Šimková, 2006)

Pro fungování neziskové organizace ovšem nejsou důležité pouze finanční prostředky, ale i materiální a technické zázemí. To je možné za peníze zakoupit anebo opět oslovit výše uvedené zdroje a získat nefinanční podporu.

Stále běžnějším místem, kde se dá nefinanční podpora získat, je internet. Nachází se tu řada nejrůznějších nabídek. Jednou z nich je Bazar na informačním portále [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz), kde firmy i jednotlivci nabízejí k výhodnému odprodeji nebo zdarma nejrůznější vybavení a výrobky. (Šedivý & Mendlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011)

Podmínkou hospodaření každé organizace (ziskové i neziskové) je důsledná a podle závazných předpisů vedená účetní evidence výnosů a nákladů, aktiv a pasiv, toku finančních prostředků, zdanění příjmů, majetku a služeb.

Za tímto účelem se u neziskových organizací vyžaduje:

- znalost účetních a daňových předpisů,
- schopnost připravit účetní doklady a vstupy do těchto dokladů, včetně oběhu účetních dokladů a přesného vymezení kompetencí pro jejich schvalování a evidenci,
- zavedení dokonalého systému zpracování kalkulací nákladů na jednotlivé činnosti za účelem tvorby cen a především pro zjišťování efektivnosti vynaložených nákladů (zejména nákladů hrazených z prostředků veřejných rozpočtů a podléhajících veřejné kontrole),
- výsledky hospodaření neziskových organizací podléhají veřejné kontrole, jsou předmětem auditu, příp. slouží dárcům a sponzorům k informování o způsobu naložení s darovanými prostředky,
- účetnictví neziskových organizací se řídí stejnými principy jako účetnictví v organizacích ziskových, i když existují samozřejmě rozdíly vyplývající např. z rozdílného zdanění neziskových organizací. (Šimková, 2006)

### 2.1.2 Lidské zdroje

Pokud má organizace zabezpečeny kvalitní lidské zdroje, shánění finančních prostředků se stává mnohem snadnějším.

#### **Definice řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí., kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. (Armstrong, 2005)

Pro řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích platí některé odlišnosti:

- lidské zdroje soukromého neziskového sektoru představuje heterogenní soubor placených a neplacených pracovníků,
- pro tyto dvě skupiny platí různé právní předpisy – pracovní vztahy upravuje zákoník práce a práce dobrovolných (neplacených) spolupracovníků občanský zákoník,
- lidské zdroje soukromého neziskového sektoru se pohybují na specifickém trhu práce,
- většina nevládních neziskových organizací nemá personální útvar,
- pro soukromé neziskové organizace je typická rodinná a přátelská atmosféra,
- pracovník (placený i neplacený) je pro neziskovou organizaci darem,
- pracovníci hledají v soukromých neziskových organizacích vlastní možnost seberealizace,
- management nevládních organizací musí dát výrazně najevo, jak hluboce si váží ochoty zaměstnanců pracovat a věnovat svůj čas ve prospěch organizace. (Dvořáková, 2007)

Management lidských zdrojů v neziskové organizaci se zaměřuje nejen na péči o vztahy mezi lidmi uvnitř organizace, ale také i na péči o vztahy s veřejností. V současné době se neziskové organizace ocitly před celou řadou ekonomických, technických, právních a kulturních změn, na které musejí reagovat, mají-li zůstat životaschopné. Klíčem k životaschopnosti jsou dobře vyškolení a flexibilní zaměstnanci. Má-li organizace reagovat na neustále se měnící prostředí, musí integrovat své řízení lidských zdrojů se svými dlouhodobými strategickými plány. Lidské zdroje jsou v těchto plánech zahrnuty. Plánování pracovních sil vyžaduje, aby manažeři a odborníci na lidské zdroje spolupracovali jako partneři.

Budoucí životaschopnost organizace a její schopnosti v oblasti lidských zdrojů jsou vzájemně propojené a musí být posuzovány společně. Oddělení lidských zdrojů zajišťuje přijímání kvalifikovaných pracovníků a rozvíjí je ke splnění organizačních potřeb. Organizace musí vědět, zda existují potencionální zaměstnanci pro poskytování těchto služeb a zda má finanční zdroje k pokrytím nákladů spojené s dodatečnými odměnami a benefity. Prognóza optimální potřeby lidských zdrojů pomáhá zhodnotit produktivitu zavedených zaměstnanců, zavádí plánování mezd, a určuje oblasti, v nichž je potřeba externí nábor, vzdělávání a rozvoj.

Pohonem pro neziskové organizace jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců. Neméně důležité je, aby organizace posílila hodnotu lidského kapitálu a jeho přispívání k efektivnímu poskytování služeb. Oddělení lidských zdrojů by mělo mít dovednosti a pravomoc identifikovat a usnadnit změny, které jsou nezbytné. (Pynes, 2004)

Strategie lidských zdrojů pro soukromé neziskové organizace může mít tyto podoby:

- strategie zaměstnávání mladých absolventů, především vysokých škol,

- strategie zaměstnávání specifické skupiny lidí z podnikatelského sektoru,
- strategie zaměstnávání bývalých klientů nevládních neziskových organizací,
- strategie zaměstnávání handicapovaných lidí,
- strategie zaměstnávání seniorů.

Soukromé neziskové organizace mohou přispět k rozvoji lidských zdrojů podnikatelského i vlastního sektoru následujícími způsoby:

1. *růst příležitostí zaměstnávat lidi* – soukromé neziskové organizace se ve svých vzdělávacích aktivitách zaměřují také na problémové skupiny lidí v produktivním věku, tj. mladistvé, starší věkové skupiny před odchodem do starobního důchodu, matky po mateřské dovolené apod.,
2. *aktivity proti vyčleňování jednotlivců a skupin ze společnosti* – soukromé neziskové organizace neřeší tento problém demonstracemi, ale snaží se vytvořit pracovní místa tam, kde je to z komerčního hlediska výhodné, rovněž podporují zaměstnávání handicapovaných lidí,
3. *celoživotní vzdělávání* – vzdělávání nevládní organizace nabízejí různé možnosti v oblasti celoživotního vzdělávání,
4. *řešení nerovnosti mezi muži a ženami* – některé soukromé neziskové organizace se snaží o zlepšení pracovních podmínek žen. Všeobecně je jedním z cílů EU snaha zvýšit počet mužů ve feminizovaných odvětvích, jako jsou např. školství a zdravotnictví. (Dvořáková, 2007)

Pro neziskovou organizaci a pro práci s dobrovolníky i zaměstnanci je aplikována především tzv. měkká podoba řízení lidských zdrojů. Ta vychází z tzv. školy lidských vztahů. Tento přístup zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci. Upozorňuje se rovněž na klíčovou úlohu kultury organizace. (Armstrong, 2005)

Více zdrojů, lidských i finančních, pomáhá přitáhnout kultura organizace, která je důležitá pro její úspěch.

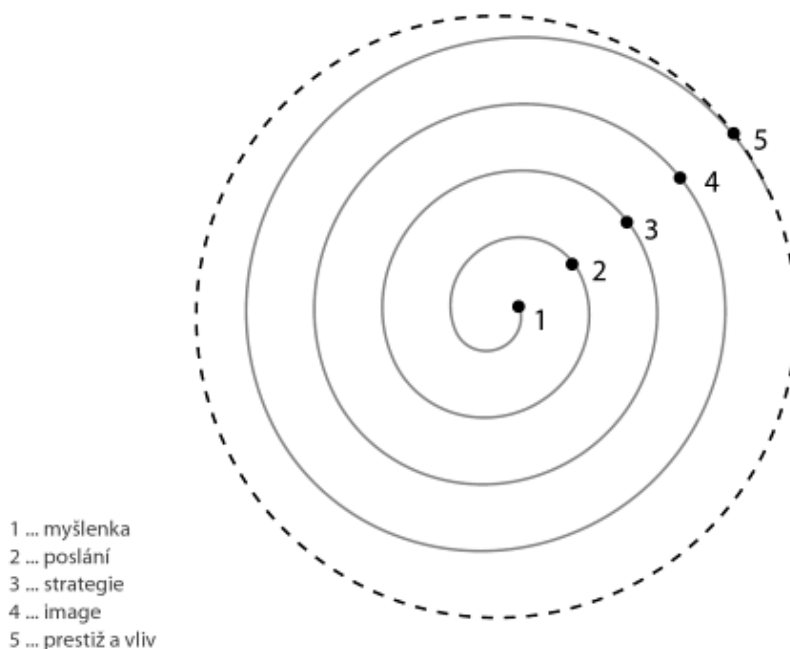
### 2.1.3 Prestiž a úspěch organizace

Pro úspěšné získávání zdrojů, a tedy i pro úspěch celé organizace, je důležité také vytvoření její prestiže, tedy úcty, vážnosti, vlivu a vnější pověsti. Prestiž organizace tvoří tři významné oblasti:

1. odbornost a kvalifikovaný výkon,
2. efektivita procesů a řízení organizace,
3. dobré jméno, známost značky a její pozitivní mediální obraz.

Třetí oblast související se vztahy je možné považovat za základní zdroj a zároveň nástroj k úspěšnému fungování neziskové organizace.

Obrázek 1: *Spirála úspěchu organizace*



Zdroj: (Šedivý, Public relations, fundraising and lobbying, 2012)

### **Spirála úspěchu organizace**

Pro vyjádření přesvědčení o důležitosti budování vztahů a péče o ně ve vazbě k úspěšnému fungování organizace slouží forma točící se spirály. V centru spirály, stejně tak i organizace, stojí myšlenka, na pomyslném konci spirály je pak úspěch. Platí zde stejné principy, jako pro business – firma je úspěšná, když poctivě a eticky podniká a dosahuje více let po sobě zisku. Nezisková organizace je úspěšná, jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. (Šedivý, Public relations, fundraising and lobbying, 2012)

### **Myšlenka**

Úspěch neziskové organizace se rodí již na úplném začátku její existence. Prvním jeho impulsem je myšlenka, nápad. Protože v neziskovém sektoru se na činnosti nezbohatne, jsou potřeba pro tento nápad spojenci, partneři, podporovatelé. Již v tomto místě se rodí úspěch organizace. Je třeba mít schopnost oslovit lidi kolem sebe a vytvořit s nimi vztahy, na kterých se bude dále stavět a realizovat daný nápad.

### **Poslání**

Poslání definuje užitek organizace pro společnost, vychází z něj veškeré její fungování. Je potřeba dalších lidí, kteří jsou osloveni tímto posláním, mají ho za své a chtějí pracovat na jeho realizaci – ať fyzickou prací, duševní nebo finanční podporou, či investovaným časem ve svém volnu. Nastává hledání spřízněných duší.

### **Strategie**

Strategie konkretizuje poslání v čase a udává cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Nutným prostředkem je tvorba strategického plánu.

Z něho vychází na jedné straně interní komunikace a nastavení vnitřních vztahů mezi lidmi v organizaci, na druhé straně komunikace externí, směřující navenek – ke klientům, dárcům, příznivcům, mediálním pracovníkům nebo dodavatelům. Z dobře nastavené strategie je jasné, které procesy (marketing, fundraising, public relations, lobbying, finanční řízení, řízení a vedení lidí) je třeba vykonávat a jak se v rámci jednotlivých procesů budou s konkrétními lidmi vytvářet vztahy a pečovat o ně.

### **Image (obraz organizace v očích veřejnosti)**

Obraz organizace vychází ze strategie. Obsahuje názor veřejnosti na organizaci, názor interních lidí (zaměstnanci, dobrovolníci, správní rada) i názor dárců a podporovatelů na neziskovou organizaci. Už ve strategii je třeba naplánovat, jak bude vypadat logo, celkový design (web, materiály, letáky atd.), podoba akcí, styl práce s klienty...

Image je součástí firemní (organizační) kultury a ta je celá postavená na vztazích – řeší chování a jednání zaměstnanců a je základem pro vytváření dobrých vztahů navenek – např. způsob telefonování, přijímání návštěv, oslovování dárců...

### **Prestiž a vliv**

Obojí je výsledkem dobře vybudovaných vztahů, na kterých se dlouhodobě pracuje. Image se dá vybudovat relativně rychle, získat prestiž trvá rozhodně déle – její podstatou je dlouhodobá a vytrvalá kvalitní práce ve zvolené oblasti nebo oboru.

Jaká je prestižní nezisková organizace? Známa, důvěryhodná, trvale odvádí kvalitní práci a je schopná věci ovlivňovat nebo měnit.

V oblasti vztahů prestižní znamená:

- interně: organizace si pečlivě vybírá své budoucí zaměstnance, ale dává jim na oplátku zajímavou práci, péči a možnost rozvoje,
- externě: organizace pečlivě zvažuje svoje zapojení ve veřejných aktivitách, spolupráci s různými partnery, buduje a udržuje kontakty s důležitými a vlivnými subjekty.

### **Realizace poslání**

Jestliže se podařilo uskutečnit všechny zmíněné body, poslání je naplňováno a organizace je úspěšná. Spirálu úspěchu uvádí do pohybu vedení a řízení lidí a organizace, marketing, finanční řízení, veřejné mínění, fundraising a lobbying. (Šedivý, Public relations, fundraising and lobbying, 2012)

Fundraising je tedy propojen s ostatními činnostmi organizace, je její hybnou silou.

## 2.2 Fundraising a jeho metody

Fundraising se zabývá získáváním všech druhů zdrojů. Tento pojem v sobě především zahrnuje:

- obor a s ním spojené speciální metody a postupy, kterými se snaží získávat finanční a jiné další prostředky potřebné pro činnost organizace neziskového sektoru,
- věda, o tom jak získat na svou stranu druhé a přesvědčit je o potřebnosti a nutnosti naší organizace pro celou společnost,
- nástroj, s jehož pomocí můžeme druhé podnítit k dobrým skutkům a získat jejich zájem, čas a důvěru.

Úspěšný fundraising je součástí úspěchu celé organizace. Ta musí mít jasně formulované poslání, zaměstnanci i členové neziskové organizace s ním musí být vnitřně ztotožnění a zároveň i veřejnost ho musí chápat a rozumět mu. Součástí úspěšné organizace v sobě zahrnuje i strategické plánování, které zajišťuje dlouhodobou udržitelnost i stabilitu organizaci.

Základem pro kvalitní strategii organizace je určit cílové skupiny a podporovatele v souladu s posláním organizace a následně si ujasnit jejich potřeby. Podrobnější pohled na cílové skupiny a podporovatele v podstatě znamená, že si organizace odpoví na následující otázky:

1. Kdo přesně tvoří cílové skupiny a podporovatele?
2. Jak jsou tyto skupiny velké?
3. Jaké jsou základní potřeby daných skupin?
4. Co tyto skupiny skutečně chtějí?

Obecně platí, čím lépe a konkrétněji zanalyzujete cílovou skupinu i podporovatele, tím lépe pro ně připravíte vaši nabídku a tím budete nakonec úspěšnější.

Za cílovou skupinu můžeme označit přímé klienty, nepřímé klienty (například rodinné příslušníky klientů), zaměstnance, dobrovolníky a členy statutárních orgánů.

Mezi podporovatele nejčastěji spadají management organizace a další zaměstnanci, členové statutárních orgánů, dobrovolníci, dárci a sponzoři, zakladatelé, média, skupiny veřejnosti, které přímo ovlivňuje činnost organizace, dodavatelé služeb, spolupracující domácí i zahraniční osoby a subjekty veřejné správy.

Nezisková organizace úspěšně získá peníze, pokud dokáže účinně oslovit uvedené skupiny. (Šedivý & Mendlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011)

### 2.2.1 Pravidla úspěšného fundraisingu:

1. Nezískáváme peníze, ale člověka – přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.

Jako nejčastější motivace pracovníků nevýdělečných organizací se uvádí:

- pocit užitečnosti,
- radost z dávání,
- naplnění společných cílů,
- osobní uspokojení,
- chuť pomoci jiným,
- snaha vyřešit problém.

2. Dávání peněz je radost, lidé to dělají proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost, nebo to ulehčuje jejich svědomí. Mohou si sami sobě dokazovat, že něco takového dovedou udělat. Nebo jim to prostě umožňuje vyjádřit jejich morální hodnoty a přesvědčení. Důvody, proč lidé dávají peníze, jsou údajně tyto:

- zlepšení postoje veřejnosti k dárci,
- snížení daňového základu,
- osobní prospěch a sláva,
- pocit moci,
- praní špinavých peněz,
- distribuce jinak nevyužitelných výrobků,
- splnění plánu a povinnosti dávat (nadace, státní zdroje).

3. Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z jeho potřeb

Lidé rádi dávají peníze:

- na něco konkrétního a důležitého,
- na něco odpovídajícího jejich možnostem,
- na to, co cítí, že je také jejich,
- rádi hrají významnou roli v oblasti, kterou podpořili,
- rádi vidí výsledky co nejdříve,
- jsou potěšeni, když jsou oceněni.

Na samém počátku úspěchu fundraisingu je chápání smyslu nevýdělečných organizací. Je třeba zaujmout první místo na žebříčku hodnot toho, koho chceme přesvědčit, aby nás podpořil.



Základním a nezbytným předpokladem k tomu, abychom od dárců něco získali, je vzbuzení důvěry. Dárce musí být přesvědčený, že jeho dar je v dobrých rukou, musí věřit, že takto vynaložené prostředky poslouží i jeho cílům. (Ledvinová & Pešta, 1996)

Z tohoto důvodu je velmi důležitá osobnost fundraisera, který by měl mít schopnost zaujmout, mít odvalu vyjednávat a vzbuzovat oprávněnou důvěru.

## 2.3 Fundraiser a jeho význam

Pro neziskovou organizaci má velký význam fundraiser. V obecném povědomí veřejnosti není tato funkce známa, v našich podmínkách ji většinou zastává vedoucí pracovník, který vykonává často i funkci ekonoma. Větší organizace však už vyčlenily pro získávání zdrojů svého speciálního pracovníka, který je propojen se znalostí ekonomické situace organizace i s její činností. Měl by vědět, na co konkrétně finanční zdroje půjdou. Zároveň by měl dobře znát strategické cíle organizace, kvůli optimálnímu rozložení využití těchto prostředků.

### 2.3.1 Osoba fundraisera

Fundraiser představuje pracovní funkci, jejímž cílem je zabezpečit pro soukromou organizaci dostatek finančních prostředků na její provoz. Fundraising je dlouhodobý proces, od kterého není možné očekávat rentabilitu hned na začátku jeho realizace. Praxe potvrzuje, že většina dárců a firem začne přispívat výraznějšími částkami až po třech letech spolupráce s organizací. V současnosti se do praxe zavádí tzv. *externí fundraising*. Externí fundraiser je člověk, jehož úkolem je hledání nových možností získání dalších finančních prostředků pro zabezpečení chodu organizace. Jedná se o externí spolupracovníky, kteří se fundraisingu věnují ve svém volném čase a jsou odměňováni nejčastěji provizí podle výšky získaného finančního daru. V USA, kde má fundraising dlouhodobou tradici, hovoříme o tzv. fundraisingových poradcích. Jsou to lidé, kteří mají několikaletou praxi v oblasti fundraisingu, mohou se prezentovat konkrétními příklady jimi realizovaných fundraisingových aktivit a na jejich základě poskytují poradenský servis různým soukromým neziskovým organizacím, jak správně realizovat fundraising. (Dvořáková, 2007)

Tento servis poskytují mezinárodní internetové stránky <https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/>

### 2.3.2 Práce fundraisera

#### **Získávání dárců a jejich členění**

Šance na přežití neziskové organizace jsou tím větší, čím pestřejší je výčet dárců. Dárce dělíme podle toho, jestli:

- mají vyhrazené nějaké prostředky na bohu libou činnost a poskytují je nevládním nevydělečným organizacím (nadace, nadační fondy, velké společnosti),
- prostředky na dané cíle vymezené nemají, ale v případě, že je zaujmou, mohou je poskytnout. Jsou pružnější a operativnější, je však obtížnější je přesvědčit, že právě do naší činnosti je dobré investovat.

Dále je vhodné si rozdělit dárcce podle četnosti darů:

- potenciální dárci – domníváme se o nich, že by nám mohly něco dát,
- dávají nám poprvé,
- dali nám už v minulosti.

Toto členění je klíčové pro stanovení strategie, jak s kterým dárcem pracovat. Z různých důvodů se zdráháme oslovit a požádat o pomoc ty, kteří jsou nám nejbliže. Snažíme se hledat stále další a další pomocníky, oslovovat další dárcce. Přitom možná ti, kteří nám již pomohli, či pomáhají, čekají na další oslovení a rádi svojí osobní pomoc či dar rozšíří. Energie a prostředky, které vydáváme na získávání stále nových příznivců a přispěvatelů je mnohonásobně vyšší než energie potřebná na udržení „stálých známých“.

Získávání finančních prostředků je proces směny, který vyžaduje důkladnou znalost celého potenciálního trhu (okruhu dárců) a sil, které v něm působí (prostředí). Síly prostředí, které působí na trh, tedy ovlivňuje i náš úspěch a naši schopnost dobře a účinně vysvětlit naše poslání a cíle. (Ledvinová & Pešta, 1996)

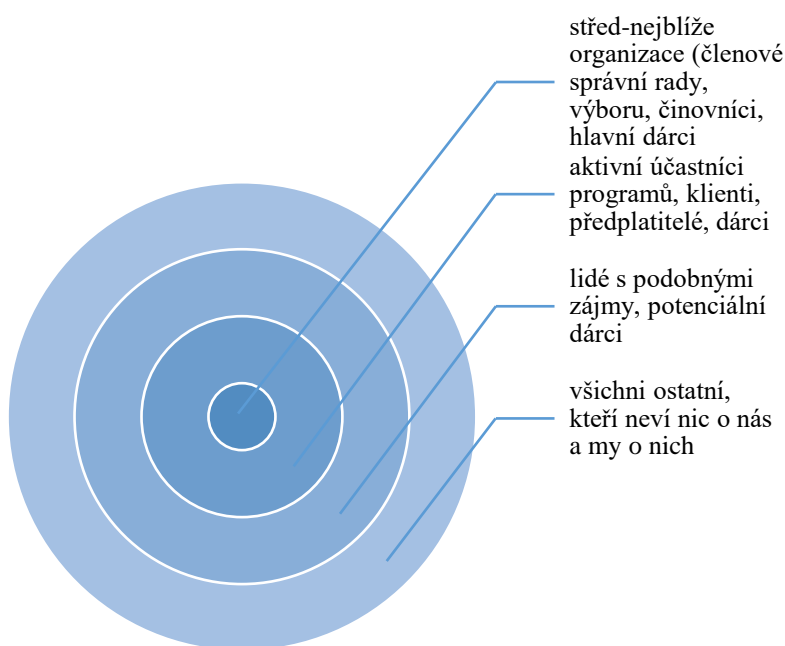
Obrázek

3:

**Model**

**okruhu**

**dárců**



Zdroj: (Ledvinová & Pešta, 1996)

Tyto kruhy fungují jako atom. Střed – jádro – drží naši organizaci pohromadě. Tato síla slábne směrem od středu. Ti, kdo jsou ve středu, jsou zodpovědní za přitahování těch, kteří jsou ve vnějších kruzích. Okruh dárců a příznivců není uzavřený. Celý proces jeho tvorby a existence je dynamický a závislý na mnoha faktorech. Očekává se, že za rok se může vyměnit až 20% těch, kteří se v kruhu vyskytují.

Snažme se nezklamat ty, kteří nás mají rádi a ne za každou cenu přesvědčit ty, kteří nás rádi nemají. Zaměřme se na práci se členy našich kruhů. Při náhodném oslovování potenciálních dárců se uvádí pravděpodobnost mezi 1 až 10%, při práci s dobře vytipovanými potenciálními dárci může být až 50% úspěšnost. Proto je vhodné vytvořit seznam potenciálních dárců. Ten je základem pro systematický fundraising. Tímto postupem je vytipováno z anonymního davu lidí několik těch, kteří se stávají pro organizaci potenciálním zdrojem úspěchu. Poté je nutné zařadit dárce do skupin:

1. nadace a různé fondy,
2. občanská sdružení, jiné nevýdělečné organizace a církve,
3. podnikatelé, podniky, obchodní společnosti, finanční ústavy,
4. stát a státní správa,
5. individuální dárci, členové, příznivci, veřejnost.

Na první pohled má být patrné, kdo je zastoupen ve které dárcovské skupině. Pro úspěšné přežití každé nevýdělečné organizace je důležité, aby měli škálu svých potenciálních i reálných zdrojů co nejširší. Celé portfolio dárců má být diverzifikováno. Větší výpadek v jedné skupině dárců potom může být nabrán v jiné. (Ledvinová & Pešta, 1996)

### **Oslovení dárců**

Zkušenosti z fundraisingu z celého světa jednoznačně ukazují, že osobní práce s dárce, kontakt „člověka s člověkem“ (nikoli papíru s institucí) je tou nejúčinnější, nejefektivnější a nejvýznamnější metodou. K dalším metodám pak přistupovat později. *Prostředky nedává organizace organizaci, ale člověk člověku.* Je vhodné ze seznamu potenciálních dárců vybrat ty, kteří nám připadají nejsnáze oslovitelní. Ke složitějším fundraisingovým kampaním přistoupit až později.

### **Průzkum terénu**

Před oslovením dárce je vhodné zjistit o něm co nejvíce informací, osobních i profesionálních.

- Jak je starý, je to muž nebo žena, ženatý (vdaná) nebo svobodný?
- Kdo to je, zájmy, záliby, co nemá rád?

- Povaha – klidný nebo popudlivý, náročný nebo tolerantní, rezervovaný nebo přístupný otevřené konverzaci?

Pomůže to lépe pochopit dárce, vcítit se do něj a vycházet při jednání s ním z toho, co by si mohl přát. Základní etikou fundraisingu je osobní informace dál nešířit a nezneužívat je. Základním předpokladem úspěchu je dárce si osobně vážít, nepodceňovat ho, ani k němu nezaujmout ponížený postoj. Kromě osobních údajů je cenné předem vědět víc o tom, jestli, kdy a komu náš potencionální dárce někdy něco dal.

- Poskytl dárce v minulosti dar nějaké organizaci? V jaké oblasti činnosti to bylo?
- Jak velká byla tato podpora? Byla materiální, nebo finanční, nebo smíšená?
- Byla vázaná na nějakou protislužbu, nebo na nějaké povinnosti ze strany obdarované organizace?
- Byly peníze určeny na něco zcela konkrétního, materiál, služby nebo obecně na rozvoj a režii organizace? (Ledvinová & Pešta, 1996)

### **První kontakt s dárce**

Bývá někdy obtížné ho zajistit, obzvláště pokud se jedná o významnou osobu, zaneprázdněného ředitele firmy, či dárce otráveného velkým množstvím žadatelů, kteří mu permanentně klepou na dveře. Více než kde jinde tu platí, že umění rychle a účinně reagovat na situaci přináší úspěch. Nejlepší způsob, jak se k dárci dostat, je s ním mít společné známé.

Proto je vhodné pozvat ho na společné akce, slavnostní vyhlášení cen, prezentace s akcí, kde probíhá závěrečné hodnocení, vtáhnout ho do života organizace, vzbudit zájem, chytout za srdce... Dárce by pro fundraisera měl zůstat osobností, nikoli položkou v seznamu. Jeho osoba i jeho názory by měly být respektovány, měl by mít plné právo se rozhodnout, zda věnuje našemu projektu pozornost či nikoli.

### **Navázání vztahu s dárce**

Hlavním cílem pro navázání vztahu s dárce je vzbudit u dárce důvěru v organizaci, v činnost, kterou dělá. Slovo důvěra je opravdu klíčové. Tím nejspolehlivějším předpokladem úspěchu je, že je vaše organizace připravena se otevřít světu a nemusí nikomu nic zatajovat. Základním motorem je upřímné přesvědčení zúčastněných lidí o tom, že dělají dobře užitečné věci. Klíčovým krokem však zůstává dát o tom vědět ostatním.

Doporučuje se založit si a vést kartu fundraisingu, která by měla obsahovat:

1. základní identifikační údaje a kontakty,
2. vztah dárce k naší organizaci (eventuálně k jiným neziskovým organizacím),
3. osobní údaje o dárci,

4. jaké dary poskytl (kdy a komu),
5. potencionální výše prostředků, kterou je možné očekávat,
6. jakou výši daru budeme požadovat a jak často,
7. zájmy dárce,
8. údaje o uskutečněných kontaktech s dárce.

### **Jak žádat o peníze**

Když žádáme někoho o peníze pro svoji organizaci, žádáme ho zároveň, aby investoval do práce, kterou si on sám přeje vidět hotovou, ale kterou nemůže udělat sám. Ti, kteří činnost neziskové organizace považují za důležitou, se mohou připojit k ostatním dárce, kteří umožní, aby existovala organizace, která se o tyto problémy postará za ně.

Když někoho žádáme o dar pro svou organizaci, hlavním tématem hovoru jsou výsledky práce organizace, nikoli peníze. Teprve nakonec dáte tomu člověku na vybranou, zda chce nebo nechce pomoci naší organizaci úspěšně dokončit svou práci. Univerzální rada, proč máme právo žádat druhé o peníze: *Dejte sami své organizaci peníze!!!* (Ledvinová & Pešta, 1996)

#### **2.3.3 Fundraising jako týmová spolupráce**

V praxi se proto doporučuje vytvořit tzv. *fundraisingový tým*. V tomto týmu by měl být jeden člověk, který by se měl fundraisingu věnovat přednostně, ale ne výlučně. Fundraising by měl být také součástí náplně také ostatních zaměstnanců, výkonného ředitele i dobrovolného managementu.

Vždy je lépe, když se fundraisingem zabývá více lidí, když se stane týmovou spoluprací. Důvodů je hned několik. Je potřeba stále více peněz, je pravděpodobné, že jeden člověk nevydrží dělat fundraising celý život a také nemusí být v organizaci věčně. Proto je vhodné vytvořit tým pomocníků a ty stále doškolovat. Je zde také nebezpečí vyhoření, pokud je jedna osoba trvale přetížena.

Uvádí se, že nejméně jedna třetina činnosti organizace by měla být věnována získávání finančních prostředků, tedy fundraisingu. Otázkou zůstává, zda by tuto činnost měli vykonávat dobrovolníci nebo profesionálové, oba dva způsoby mají své kladné i záporné stránky.

*Kladné stránky spolupráce s dobrovolníky:*

- + pracují pro nás srdcem, lépe se jim žádá pro organizaci,
- + můžeme jich mít tolik, kolik potřebujeme, a to v různých oblastech činností,
- + mohou mít hodně známých v zaměstnání,
- + mohou být útočnější ve své žádosti o podporu,

+ žádání o peníze je pro každého velkou zkouškou věrnosti, je to znamení, že jim organizace leží opravdu na srdci.

*Spolupráce s dobrovolníky má však tato úskalí:*

- mohou se zdráhat dělat fundraising, může se jim přičítat žádat o peníze,
- nebudou mít patřičné znalosti o fundraisingu,
- nebudou dopodrobna znát problémy naší organizace,
- nebudou závislí na tom, kolik získají,
- vyskytuje se u nich značná fluktuace, jejich proškolení je náročné,
- jsou těžko kontrolovatelní v tom, jestli organizaci postupují všechny kontakty na osoby, kde žádali. S jejich odchodem se ztrácí kontakty.

*Využívání práce profesionálů má své plusy:*

- + postupně získávají podrobné znalosti o historii i budoucnosti organizace, budou sdílet problémy, společně plánovat, konfrontace cílů organizace s dostupnými zdroji je snazší,
- + mají větší znalosti v oboru fundraisingu, mají snahu si je zvyšovat a rozšiřovat,
- + jsou osobně zainteresováni na tom, zda a kolik získají peněz (platí se jim z nich mzda).

*Nedostatky spolupráce s profesionály mohou být následující:*

- nemají často praktické znalosti, zkušenosti z programů, nemají pojem o každodenní práci organizace,
- mohou se cítit nepohodlně, když žádají o podporu lidí s nízkým příjmem,
- mohou odmítnout žádat peníze na svůj plat,
- protože se jim vyplácí mzda, je třeba odečíst náklady od celkové sumy, kterou získali,
- když profesionál odejde, mohou odejít i jeho kontakty,
- je těžké kontrolovat značně samostatnou práci

Někdy je výhodné mít dobrovolníky na lokálních úrovních organizace, na ústředí organizace zase profesionály.

Dobrovolníky je možné vyhledávat mezi následujícími skupinami lidí.

- *Studenti:* chtějí pomáhat, chtějí zažít pocit uspokojení z práce, chtějí být v dobré partě a chtějí se dobrat smyslu života. Při práci v neziskové organizaci získají cenné zkušenosti, mohou pomáhat i po dostudování.
- *Důchodci:* můžeme jim vrátit smysl práce. Dát jim pocit užitečnosti, využít jejich zkušeností a v neposlední řadě prodloužit jejich život smysluplnou prací.
- *Cizinci:* jsou nadějným zdrojem nezištné pomoci, ochoty spolupracovat, nadšení a v neposlední řadě míře zkušenosti „zvenčí“, poskytují jiný pohled na věc. Existuje organizace, zabývající se nabídkou a poptávkou po dobrovolné práci – Volunteers network,

webové stránky: <http://www.globalvolunteernetwork.org/>. Dále pro cizince vychází noviny „Peace Corps“ a „The Prague Post“ v anglickém jazyce s touto tematikou.

- *Vědci a odborníci*: rádi pomáhají ve svém oboru. Ocení zájem o svou práci, mohou své poznatky uplatnit v praxi. Využití při seminářích, besedách, vzdělávacích akcích. Jejich přítomnost v organizaci vzbuzuje často větší respekt dárců k jejím programům.
- *Zajímavé osobnosti*: jméno známých osobností může zdobit organizaci a lákat dárce jako mucholapka. (Šedivý & Mendlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011)

### 3 Metodika

V teoretické části jsou popsány základní charakteristiky pojmů neziskového sektoru včetně popisu jednotlivých metod financování těchto typů organizací.

V praktické části je charakterizována konkrétní nezisková organizace Junák – český skaut, Středisko Pod Kletí Holubov, z. s.

Cílem práce je charakterizovat způsob práce fundraisera v neziskových organizacích. Zatímco v literatuře jsou popisovány teoretické poznatky o fungování osoby vykonávající fundraising, praktická část se zabývá otázkou, kdo vlastně vykonává tuto práci v konkrétní neziskové organizaci a jakou má tato činnost podobu. Práce porovnává celostátní úroveň, tj. práci fundraisera na ústředí, s podobou fundraisingu na úrovních místních poboček organizace. Snaží se odpovědět na otázku, kdy je vhodné a reálné zaměstnávat osobu fundraisera, a kdy naopak tyto kompetence svěřit vedení organizace či hospodáři spolku. V takovém případě se sháněním zdrojů zabývá více dobrovolníků, nabízí se tedy zákonitě otázka týmové spolupráce a zavedení určitých pravidel do fundraisingu organizace.

Je mi ctí pomáhat s činností hospodáře tohoto spolku na úrovni střediska, proto se mi tato tematika jeví jako velmi užitečná. Dává námět k zamyšlení ke zlepšení úrovně hospodaření a tím být nápomocná k naplnění cílů a poslání celé organizace. Data uváděná v této práci jsou čerpána z účetnictví střediska, které v současné době zpracovávám. Údaje z celostátní úrovně pochází z internetových stránek organizace. Právě na ústředí je problematika fundraisingu poslední dobou stále více diskutována. Je snaha vzdělávat hospodáře i v tomto směru. Úroveň vedení účetnictví je základem pro úspěšné získávání dotací a grantů. Pozornost je také zaměřena na schopnost získávat finance i z jiných zdrojů a tedy i na jejich diverzifikaci. Stabilita rozpočtu je dalším ukazatelem výsledku práce fundraisera. Za tím účelem je analyzováno získávání finančních prostředků a jejich udržitelnost v jednotlivých oddílech a celého Střediska Pod Kletí Holubov. Ústřední úroveň organizace Junák – český skaut je hodnocena podle schopnosti získávat dotace ze státního rozpočtu. Je otázkou, zda a do jaké míry být závislí na tomto druhu zdrojů. Proto je analyzována schopnost získávat další zdroje – dary, oslovování nadací a také využívání vlastního majetku k získávání financí. V neposlední řadě je nezbytné odpovědět si na otázku, jakou formu by měla mít podpora fundraisingu z ústředí směrem k místním pobočkám.



## 4 Charakteristika zvolené neziskové organizace

V praktické části této práce je popsána práce fundraisera v nevládní neziskové organizaci „Junák – český skaut, středisko Pod Kletí Holubov“. Tato organizace je součástí soukromého neziskového sektoru. Svým charakterem se jedná o soukromoprávní organizaci veřejně prospěšnou.

### 4.1 Poslání organizace

Jejím posláním je výchova dětí a mládeže ve věku 5-15 let, systém je otevřen všem zájemcům bez rozdílu pohlaví, zdravotního handicapu, rasy, náboženské či jiné orientace. V rámci volnočasových aktivit mládeže skauting nabízí celosvětově uznávaný ucelený výchovný systém se zaměřením na všestranný rozvoj osobnosti dětí a mladých lidí – prostřednictvím her, zážitků a různých činností. Snaží se vést mladého člověka na cestě jeho osobnostního růstu. Hlavními cíli skautské výchovy jsou především hodnoty založené na respektování mravních zásad, sebevýchova, služba společnosti, ochrana přírody. Prostředky k naplnění těchto cílů jsou týmová práce v malých skupinách, motivace dětí pomocí příběhů, pobyt v přírodě, programy vedoucí k rozvoji sebe sama a vytváření prostředí pro nové kamarádké vztahy.

Dle svých stanov je Junák – český skaut, z. s. dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.

Junák – český skaut, z. s. (dále jen Junák) je veřejně prospěšným spolkem ve smyslu občanského zákoníku, jeho sídlem je Praha, působí na území České republiky. Junák se hlásí k poslání, principům a metodám světových skautských organizací, kterých je členem:

- a) World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS),
- b) World Organization of the Scout Movement (WOSM) a
- c) International Scout and Guide Fellowship (ISGF).

Předmětem činnosti Junáka je aktivní naplňování shora uvedeného poslání. Podpora všestranného rozvoje dětí a mládeže zahrnuje mimo jiné pořádání schůzek, výprav, táborů, setkání a her; vzdělávací, výchovné, kulturní, praktické, sportovní i další volnočasové aktivity; vydávání vzdělávacích, výchovných, metodických a dalších materiálů a publikací; pořádání kurzů

a školení; činnost při ochraně přírody a krajiny; účast na životě občanské společnosti a rozvoji demokratické angažovanosti; sociální aktivity na podporu znevýhodněných skupin obyvatelstva; dobrovolnictví; prevenci před vznikem závislostí a dalších sociálně-patologických jevů; materiální a technickou podporu činnosti; provoz kluboven, základen, tábořišť i vzdělávacích center; podporu členů Junáka a péči o ně; činnost při správě organizace. (Stanovy Junák - český skaut, z. s., 2016)

## 4.2 Organizační struktura

Organizační strukturu tvoří: Junák (hlavní spolek), vyšší organizační jednotky (VOJ), základní organizační jednotky (ZOJ) a zvláštní organizační jednotky (ZvOJ). Junáka spravují ústřední orgány, jejichž způsob ustavení, složení, působnost a pravomoc určují Stanovy. Organizační jednotky jsou pobočnými spolky ve smyslu § 228 občanského zákoníku a mají právní osobnost odvozenou od právní osobnosti hlavního spolku, kterým je Junák. Povahu organizační jednotky jako pobočného spolku a pouto k Junáku jako hlavnímu spolku nelze za trvání jejich právní osobnosti změnit. Organizační jednotky jsou podřízeny Junáku a určeným vyšším organizačním jednotkám. Vyšší organizační jednotky přímo podřízené Junáku se zpravidla nazývají kraje, ostatní pak okresy. Jejich název je odvozen z názvu Junáka s připojeným vlastním názvem, obvykle označením územního celku. Základní organizační jednotky (dále jen „střediska“) sdružují členy, obvykle seskupené do výchovných jednotek (zpravidla nazývaných oddíly), a plní úkoly plynoucí z poslání Junáka.

### **Orgány organizační jednotky**

Organizační jednotky jsou spravovány svými orgány. Jsou to:

- a) *sněm*, který je nejvyšším orgánem organizační jednotky; sněm může rozhodovat ve všech věcech organizační jednotky,
- b) *rada*, která je vrcholným řídicím orgánem organizační jednotky v době mezi sněmy a může rozhodovat ve všech věcech organizační jednotky. Rada svým usnesením také stanoví v mezích stanovených vnitřním právem výši a splatnost členských příspěvků pro členy organizační jednotky.
- c) *revizní komise*, která je kontrolní komisí ve smyslu občanského zákoníku,
- d) *vedoucí střediska* či předseda rady vyšší organizační jednotky (dále jen vedoucí organizační jednotky) a jeho zástupce. Vedoucí organizační jednotky je statutárním orgánem a řídicím

orgánem organizační jednotky, do jehož působnosti spadá vše, co není vyhrazeno jinému orgánu. Zastupuje jej v plném rozsahu zástupce vedoucího organizační jednotky,

e) další orgány, které stanoví řád.

Junák i organizační jednotky nakládají se svým jměním s péčí řádného hospodáře ve prospěch poslání Junáka. Pozbytí nebo změna věcného práva ke stavbám a nemovitostem, jakož i podstatné omezení práva na jejich užívání podléhá souhlasu Výkonné rady. Za dluhy vzniklé z činnosti organizační jednotky ručí organizační jednotka jí přímo nadřízená, není-li taková, pak ručí Junák jako hlavní spolek. Ručení podle předchozí věty je omezeno částkou sto tisíc korun souhrnně za všechny dluhy organizační jednotky. Ručení jiných osob než dle tohoto článku či nad rámec sto tisíc korun lze sjednat smluvně, jinak se neručí.

Statutárním orgánem Junáka je starosta. O ustanovení starosty či místostarosty do funkce se pořizuje zápis sepsaný ve formě veřejné listiny. Statutárním orgánem organizační jednotky je její vedoucí. Místostarosta vykonává v nepřítomnosti starosty vše, co přísluší statutárnímu orgánu Junáka. Zástupce vedoucího organizační jednotky vykonává v nepřítomnosti vedoucího organizační jednotky vše, co přísluší statutárnímu orgánu organizační jednotky.

### **Ústřední orgány.**

a) Valný sněm, který je nejvyšším orgánem Junáka a volí ostatní ústřední orgány. Průběh a jednání Valného sněmu i probíhajících voleb se řídí Stanovami a Řádem Valného sněmu, který schvaluje náčelnictvo. Usnesení Valného sněmu jsou rozhodnutím nejvyšší právní síly. Usnesení Valného sněmu zejména ukládají úkoly ústředním orgánům pro období do dalšího sněmu a rovněž stanoví práva a povinnosti delegátů a úkoly orgánů Valného sněmu v jeho průběhu. Valný sněm svolá Výkonná rada. Koná se zpravidla jednou za tři roky. Řádný Valný sněm provede úplnou volbu orgánů Junáka.

b) Náčelnictvo je reprezentativním demokratickým a vrcholným strategickým koncepčním orgánem, jehož úlohou je pečovat o to, že Junák, všechny jeho orgány i činovníci slouží poslání organizace, dále se stará o to, že Junák se bude dále rozvíjet tak, aby i v budoucnu mohl úspěšně naplňovat své poslání a také dbá o to, že vůle členů spolku je naplňována v souladu se Stanovami a usneseními Valného sněmu. Členy Náčelnictva jsou náčelní a místonáčelní, náčelník a místonáčelník, zvolení členové a dále každý kraj má zvoleného jednoho zástupce. Náčelnictvo schvaluje řády závazné pro všechny členy a orgány, jmenuje starostu a dává mu souhlas ke jmenování dalších členů Výkonné rady, schvaluje rozpočet, stanovuje výši členských příspěvků,

rozhoduje o kolektivním členství Junáka v jakékoliv organizaci a projednává další návrhy, připomínky a podněty.

c) Starosta a Výkonná rada

Výkonná rada je výkonným orgánem Junáka. Výkonné radě náleží působnost ve všech záležitostech, nejde-li o působnost svěřeno Stanovami či zákonem výlučně Valnému sněmu, Náčelnictvu, Ústřední revizní komisi či Rozhodčí a smírčí radě. Do působnosti výkonné rady náleží řídit organizaci ve všech ohledech tak, aby bylo naplňováno poslání a účel Junáka v souladu s jeho principy, byly naplňovány Stanovy, usnesení Valného sněmu a usnesení Náčelnictva. Dále také dohlíží na to, aby Junák plnil závazky vyplývající z členství v mezinárodních skautských organizacích, aby jmění Junáka bylo řádně spravováno a aby byl zajištěn řádný chod organizace. Výkonná rada zejména jedná právně a fakticky jménem Junáka, schvaluje směrnice závazné pro všechny členy a organizační jednotky a přijímá rozhodnutí ve všech věcech, které spadají do její působnosti.

d) Ústřední revizní komise dohlíží, jsou-li záležitosti Junáka řádně vedeny a vykonává-li Junák činnost v souladu se Stanovami a právními předpisy, zejména kontroluje veškeré hospodaření Junáka. Ústřední revizní komise vykonává působnost a pravomoc kontrolní komise spolku ve smyslu ustanovení § 262 občanského zákoníku a dalších zákonů upravujících postavení kontrolní komise spolku. O své činnosti podává Ústřední revizní komise zprávu Valnému sněmu. V mezidobí mezi Sněmy podává zprávy Náčelnictvu a Výkonné radě, ty rovněž uvědomí o zjištěných závadách. Náčelnictvo a Výkonná rada jsou povinny zjednat v rámci svých možností nápravu a podat o tom zprávu Ústřední revizní komisi ve lhůtě stanovené Revizním řádem.

e) Rozhodčí a smírčí rada je orgán, který řeší závažné spory ze spolkových vztahů a který rovněž dbá, aby Junák, organizační jednotky a členové jednali v souladu s vnitřním právem. Rozhodčí a smírčí rada rozhoduje pouze v oboru spolkové samosprávy a vztahů z ní vzešlých. (Stanovy Junák - český skaut, z. s., 2016)

Z organizační struktury je patrné rozdělení pravomocí mezi ústředím organizace, sídlícím v Praze a dále lokálními úrovněmi. Středisko Pod Kletí Holubov, z. s. má svého vedoucího střediska, který je statutárním orgánem, je odpovědný za vedení účetnictví, vykonává funkci manažera organizace a zároveň také práci fundraisera. Podřízenými jednotkami jsou jednotlivé oddíly: Oddíl kmene dospělých, Oddíl Holubov, Oddíl Křemže, Oddíl rodinného skautingu Nové Hrady, Oddíl Hořice na Šumavě a Oddíl Český Krumlov. Středisko má svého hospodáře, který vede administrativní agendu účetnictví a hospodaření, svou činností podléhá kontrole revizní komise a

vedoucímu střediska. Na úrovních oddílů vykonává práci fundraisera vedoucí oddílu. Jedná se tedy o týmovou spolupráci vedoucího střediska, vedení oddílů, hospodáře za příspěví ostatních dobrovolníků. Všechny tyto funkce jsou vykonávány na dobrovolnickém principu, středisko nemá žádné placené pracovníky.

Skauting v celosvětovém měřítku má dobré jméno, jeho poslání a prestiž jsou předpokladem pro úspěšný fundraising. Zde se vyskytuje řada předsudků. Zdá se, že si trochu odporuje říkání si o peníze s jedním z poslání skautů, učit děti konat dobré skutky bez nároku na vlastní prospěch. Je třeba si však uvědomit, že žádání peněz pro organizaci není kvůli osobnímu prospěchu, ale důvod je získání prostředků na činnost spolku, na naplňování jeho poslání a realizaci jeho cílů.

## 5 Analýza financování neziskové organizace v důsledku práce fundraisera

Jak vyplývá z organizační struktury Junáka, je třeba hodnotit práci fundraisera jak z roviny ústředí, tak z roviny jednotlivých jednotek. Obě roviny mají rozdělené své teritorium působení – komunikaci s organizacemi na celostátní úrovni a komunikaci se subjekty na místní úrovni. Obě roviny mají jiné možnosti získávání zdrojů.

U soukromých neziskových organizací jsou většinou hlavními zdroji příjmů členské příspěvky, státní dotace a granty, dárcovství a příjmy z vlastního majetku (např. jeho pronájem). Příjmy z veřejných rozpočtů mají stanovená přesná pravidla, za kterých jsou poskytovány a jsou podmíněny přesným vedením účetnictví i pečlivou kalkulací předpokládaných nákladů.

Vlastní zdroje, jako jsou členské příspěvky, mají výhodu své nezávislosti, náklady s nimi kryté nemusí být dopředu ani známy, ani plánovány do detailů. Podobně jsou na tom dary. Obojí je nutné vyúčtovat zpětně, ale s těmito zdroji lze pružněji reagovat na nepředpokládané náklady.

### 5.1 Práce fundraisera na celostátní úrovni organizace Junák – Český skaut, z. s.

Rozvíjení fundraisingu je součástí dlouhodobé strategie Junáka. Cílem je využívání rozsáhlého pozitivního působení organizace ve společnosti k získávání finančních prostředků a dalších zdrojů pro její činnost a usilování o finanční nezávislosti na prostředcích od státu. Za důležité je považováno budování sítě vztahů, která umožňuje využívat grantové i jiné fundraisingové příležitosti. Stát Junáka stabilně podporuje, ale ten není na jeho podpoře závislý. Usiluje dlouhodobě o trvale udržitelné vlastnictví nemovitostí. (Strategie-22, 2016)

Na ústředí je věnována pozornost fundraisingu v užším smyslu slova – vyzkoušení zdrojů, které dosud nejsou využívány, vytvoření fundraisingové strategie Junáka a její uvedení v život.

Práci fundraisera na této úrovni vykonávají:

- činovníci ústředních orgánů,
- zaměstnanci na ústředí, kteří mají na starosti koordinaci fundraisingu Junáka,
- vedoucí akcí a projektů pořádaných ústředím.

V roce 2016 vznikla placená funkce fundraisera na ústředí, který má na starosti agendu související se získáváním zdrojů pro organizace a zároveň by měl koordinovat spolupráci jednotlivých středisek.

Žádosti, které zprostředkovává ústředí na celostátní úrovni:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT):

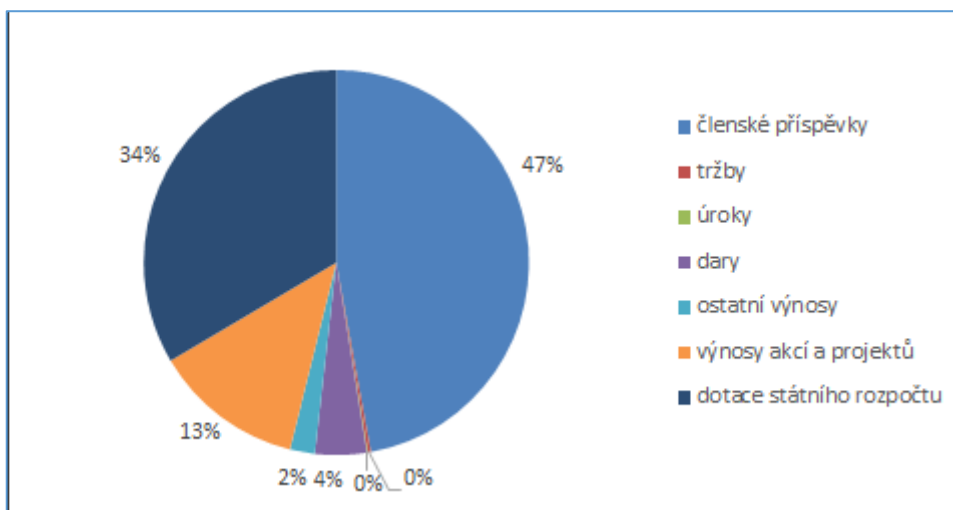
- na akce pro neorganizovanou mládež – v r. 2015 podalo 52 středisek,
- žádosti o dotaci na opravy – v r. 2015 podalo 66 středisek
- žádosti o dotaci na investiční akce – v r. 2015 podalo 13 středisek

Ministerstvo obrany (MO):

- žádost na sportovní akce – v r. 2015 podalo 6 středisek

Největším zdrojem pro Junák jsou členské příspěvky a dotace ze státního rozpočtu (převážně od MŠMT), viz graf:

graf 1: Výnosy (v tis. Kč) za rok 2014



Zdroj: (Soběstačnost a fundraising, 2016)

Podkladem je následující tabulka, nepočítají se zde dotace, které se přeposílají organizačním jednotkám.

Tabulka 1: *Výnosy (v tis. Kč)*

Výnosy (v tis. Kč)	2012	2013	2014
členské příspěvky	10 120	11 263	12 411
Tržby	90	167	71
úroky	9	25	20
dary	1 374	1 607	1 138
ostatní výnosy	3 355	90	548
mimořádné výnosy	24	4	0
výnosy akcí a projektů	3 006	1 639	3 324
výnosy z prodeje CP	2 060	1 269	0
výnosy vlastní	20 039	16 063	17 513
dotace státního rozpočtu	34 267	33 840	36 090
celkem výnosy	54 306	49 903	53 604
podíl dotací	63,10%	67,81%	67,33%

Zdroj: (Soběstačnost a fundraising, 2016)

Tabulka 2: *Dary, příspěvky a granty 2013*

Dary, příspěvky a granty (v tis. Kč)	2013
WOSM (MoP-Skautské století)	373
WOSM (MoP-zahraníčí)	185
WOSM (PDGF)	76
WOSM	66
Junák, TDC (Nový program)	98
Nadační fond Rychlé Šípy (Skautské století)	30
Skautská nadace Jaroslava Foglara (Skautské století)	25
Nadace Vodafone	202
Národní institut dětí a mládeže (EVS)	117
Dary a Obrok	179
Dary na projekt Mimochoodem skautem	34
Klub přátel skautingu	6
ČRDM (kancelářský nábytek)	13
X-Traders, s. r. o. (stolní hry)	20
Ostatní dary	15
Celkem	1 607

Zdroj: (Soběstačnost a fundraising, 2016)



Tabulka 3: *Dary, příspěvky a granty 2014*

<b>Dary, příspěvky a granty</b>	<b>2014</b>
WOSM (MoP)	307
Škoda auto (Central European Jamboree)	40
Renovabis	64
Mimochodem skautem	31
Erasmus + Dům zahraniční spolupráce	571
T-mobile (křížovatka)	300
T-mobile (rekonstrukce Celnice)	410
T-mobile (oprava Celnice)	40
Lasselsberger, (keramické obklady Celnice)	11
Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (bezúplatný převod, Bechyně)	13
grant TDC	82
LCM (Darovací smlouva pohledávky)	2
Ostatní dary	1
<b>Celkem</b>	<b>1 874</b>

Zdroj: (Soběstačnost a fundraising, 2016)

Dary, příspěvky a granty za rok 2013 a 2014 byly získány na různé projekty, které ústředí pořádalo. Zpravidla se daří získávat prostředky na velké akce, jako je Obrok či Jamboree. Dále je pak využíváno některých výzev, ze kterých lze financovat plánované projekty. Těmi jsou např. WOSM či Nadace Renovabis. V řadě případů jde o příležitostné zdroje, které nemusí směřovat na aktuální priority. Obecně ústředí nevyhledává všechny možné výzvy a není v tomto směru proaktivní. Pravidelnou otázkou pro fundraisera ve skautu je, co bude dělat, až jednou nebudou dotace ze státního rozpočtu. Hledají se cesty, jak se na takovou situaci připravit. Na co by to mělo největší dopad a jak se tomu vyhnout?

V rámci práce fundraisera je na ústředí na webu skaut.cz v současné době vytvořena sekce „Podpořte nás“, ve které je navrženo několik možností, jak lze Junáka podpořit (podpoření jednotky v okolí bydliště, zapojení se do činnosti, šíření dobrého jména a příspěvek Skautské nadaci Jaroslava Foglara). Tuto stránku navštíví asi 10-15 osob denně, stráví zde průměrně 30 vteřin. Zatím nikdo možnost podpořit nevyužil.

Skautská nadace Jaroslava Foglara byla založena Junákem jako jeden z nástrojů financování (fundraisingu) a tak i působí. Smysl nadace je ve spolupráce SNJF jako nadačním subjektem a Junákem jako tradiční a zavedenou organizací. Výsledkem je například společný úspěch v boji o osud Foglarova dědictví. Výnosy z Foglarova dědictví lépe zafinancují stávající grantové

programy nadace, zároveň začínají s aktivním fundraisingem uvnitř českého nadačního prostředí a v rámci nových výzev evropských fondů – všechny projekty budou vázány na Junák jako cílového recipienta darů a grantů. SNJF vnímá a oceňuje, že Junák vlastní fundraisingovou strategii a kapacitu a je připravena ji podporovat.

Dále se využívá tzv. crowdfunding. Jedná se o způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce. Crowdfundingem můžeme financovat zajímavé projekty, produkty či společnosti. Tohoto způsobu bylo využito na pořádání skautského festivalu OBROK 15. Zde proběhla řada workshopů, kino na zelené louce, provozování netradičních sportů apod.

Ústředí skautské organizace plánuje do budoucna zaměřit práci fundraisera směrem k následujícím zdrojům:

- dotace MŠMT,
- jiné veřejné zdroje – vyhledávat výzvy a oslovovat je aktivněji (obdobně i nadace a nadační fondy),
- v rámci firemního fundraisingu hledat nové partnery na základě společných zájmů, pokusit se o spojení jména s velkými donory,
- v rámci individuálního fundraisingu usiluje o zaměření se na bohaté dárce a vyhledání osobností, které přispějí většími částkami. Využívat solidarity mezi vlastními členy, vybírat peníze na konkrétní činnosti a projekty. Dále aktivně oslovovat ostatní dárce sympatizující s organizací, jako jsou bývalí členové nebo rodiče dětí,
- je žádoucí vypracovat analýzu schopnosti středisek získávat zdroje pro svou činnost.

## 5.2 Práce fundraisera na úrovni místních jednotek

U jednotek je možné rozdělit skupiny lidí vykonávajících práci fundraisera na dvě části:

- hlavní skupina – vedoucí organizačních jednotek a hospodáři (OJ jsou zodpovědné za zajišťování financování své činnosti a povinnosti s tím související náleží právě jim),
- vedlejší skupina – činovníci, kteří žádají o prostředky vnější subjekty (mohou to být fundraiseři OJ nebo jakýkoliv další činovníci, kteří zpracovávají žádosti o finanční a jiné

zdroje pro zajištění aktivit). Nejčastěji tím bývají vedoucí oddílů nebo garanti jednotlivých akcí.

Systematický fundraising je u jednotek spíše výjimkou, přirozený chod středisek znamená získávání věci bezplatně či se slevou (od členů, od rodičů, z bezprostředního okolí). Většina organizačních jednotek využívá dotací MŠMT získané prostřednictvím ústředí a žádá o podporu místní samosprávu.

Jednotky obvykle shánějí peníze až při naléhavé potřebě, například na opravy, na krytí zvýšení nájmu atd. Málokdy mají možnosti (lidi, energii, chuť) na to, aby vymýšlely nové rozvojové projekty a na ty následně peníze sháněly.

Na úrovni místní jednotky je podle strategie Junáka důležité posílit jejich soběstačnost (vlastní klubovny, tábořiště) nebo přemýšlení o financích (např. ziskovost táborů a jiných akcí). Dále také je usilováno o rozvoj základního fundraisingu, zejména vůči rodičům, obcím a komunitě známé kolem středisek. S tím souvisí vzdělávání vedoucích středisek a hospodářů v těchto oblastech. Pouze u malé části jednotek, které mají zkušenosti a významnou kapacitu se budou posilovat jejich možnosti ve fundraisingu. (Strategie-22, 2016)

V dokumentu Hodnocení kvality je uveden nejvyšší stupeň hodnocení vícezdrojového financování takto „Středisko si umí sehnat dárcy a sponzory (podíl darů a grantů soukromého sektoru činí minimálně 3%). Středisko si dokáže sehnat materiál/slужby zdarma či za výrazně nižší ceny ve výši minimálně 1% výnosů). Mezi dary od soukromého sektoru se počítají i dary od rodičů (sektor domácností).

Fundraising je jeden z aspektů soběstačnosti, další jsou vlastnění nemovitostí (klubovny, tábořiště nebo skladovací prostory). Vlastnění majetku v sobě zahrnuje výdaje na údržbu, mohou z něj však plynout výnosy.

### 5.3 Způsob financování místní organizace Středisko Pod Kletí – Holubov a oddílu Český Krumlov

Na úrovni Střediska a oddílu není zvolena a ani pojmenována funkce fundraisera, jeho činnost vykonávají vedoucí střediska a hospodář s delegací jednotlivých úkolů na vedoucí jednotlivých oddílů. Ti jsou pak zodpovědní za chod a financování oddílů, středisko jim poskytuje určité zastřešení. Vedoucí oddílů jsou pak obklopeni ostatními vedoucími a dobrovolníky, kteří zajišťují technický servis v podobě vykonávání prací potřebných pro chod oddílů. Dobrovolníci

vykonávají práce na údržbě kluboven, tábořišť a další potřebné činnosti, bez kterých by se práce s dětmi neobešla.

### 5.3.1 Finanční zdroje

Hlavními zdroji financování na místní úrovni jsou:

- členské příspěvky,
- dotace ze státního rozpočtu – Ministerstvo školství a tělovýchovy (MŠMT),
- dotace od obcí a místní samosprávy,
- nájmy vlastního majetku – hlavně pronájem skautské chaty Základna Zlatá Koruna ostatním subjektům,
- dary od soukromých osob,
- jednotlivé akce jsou dofinancovávány účastnickými poplatky,
- pořádání Countrybálu.

Vliv růstu členské základny na vývoj členských příspěvků jako jednoho z hlavních zdrojů financování organizace ilustrují následující tabulky.

Tabulka 4: *Počty členů v letech 2013-2015*

Počet členů Střediska Pod Kletí Holubov	2013	2014	2015	nárůst 2013/2014	nárůst 2014/2015	nárůst celkem
Středisko celkem	156	188	223	21%	19%	43%
Oddíl Oldskautů	14	15	17	7%	13%	21%
Oddíl Holubov	55	55	72	0%	31%	31%
Oddíl Křemže	38	50	54	32%	8%	42%
Oddíl Hořice	33	28	32	-15%	14%	-3%
Oddíl Český Krumlov	16	40	48	150%	20%	200%

Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

Tabulka 5: Vybrané členské příspěvky 2013-2015

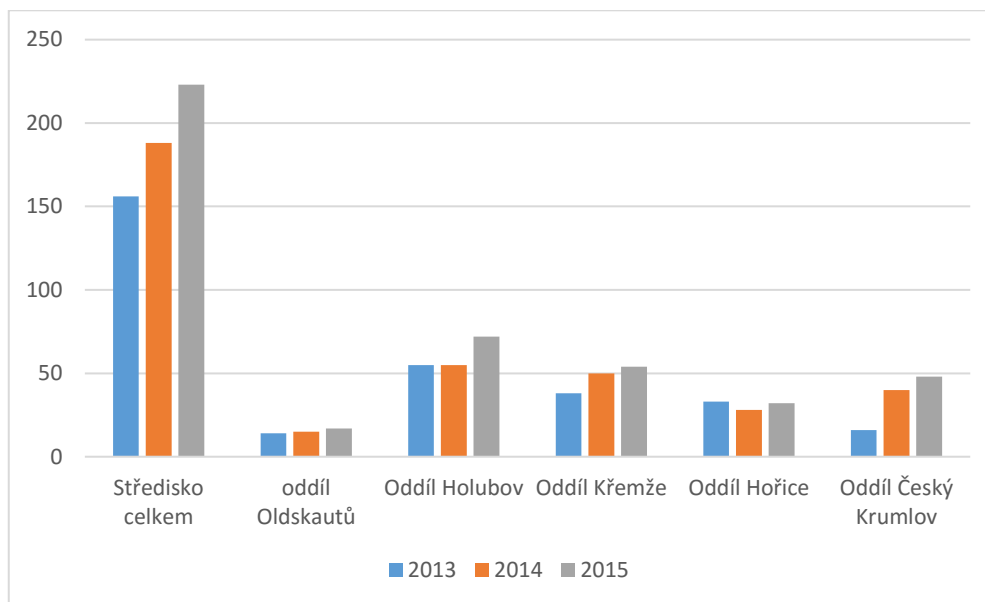
Vybrané členské příspěvky	2013	2014	2015	nárůst		
				14/15	15/14	celkem
Sředisko celkem	43 640,00 Kč	60 950,00 Kč	83 470,00 Kč	40%	37%	91%
Oddíl Oldskautů	3 250,00 Kč	3 220,00 Kč	5 050,00 Kč	-1%	57%	55%
Oddíl Holubov	15 950,00 Kč	17 850,00 Kč	30 350,00 Kč	12%	70%	90%
Oddíl Křemže	10 900,00 Kč	14 620,00 Kč	15 570,00 Kč	34%	6%	43%
Oddíl Hořice	9 160,00 Kč	7 990,00 Kč	11 200,00 Kč	-13%	40%	22%
Oddíl Český Krumlov	4 380,00 Kč	17 270,00 Kč	21 300,00 Kč	294%	23%	386%

Zdroj: (Účetnictví Sředisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

Z tabulky je patrný velký nárůst členské základny v posledních letech, tento pokračuje i v roce 2016. Velký podíl na tom má oddíl Český Krumlov, který obnovil svou činnost v roce 2012 a od té doby se mu daří úspěšně získávat nové členy. Neméně úspěšný je také oddíl Holubov, který disponuje tradiční a stabilní členskou základnou. Oddíl Hořice a Křemže zaznamenává také nárůst, i když ne tak výrazný. Jedná se však o oddíly působící na menších vesnicích se stabilní hlubokou tradicí, mající základ v dlouholeté práci dospělých vedoucích. Růst členské základny v malých obcích je omezen počtem jejich obyvatel a tím i dětí jako nových členů. Proto stabilita je spíše ukazatelem dobré práce vedoucích oddílů.

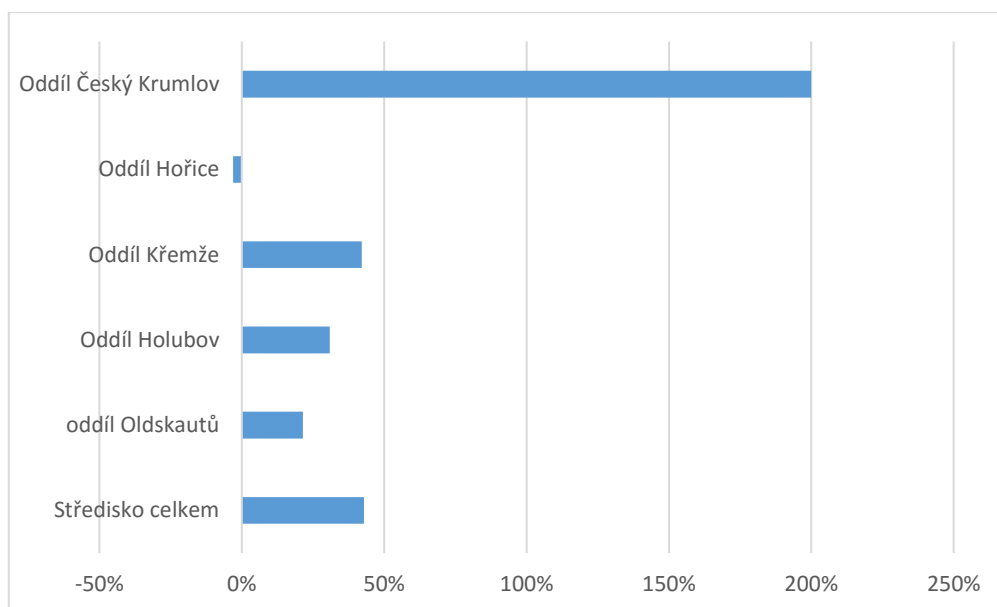
Vývoj počtu členů v letech 2013-2015 znázorňuje následující graf

graf 2: *Vývoj počtu členů v letech 2013-2015*



Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

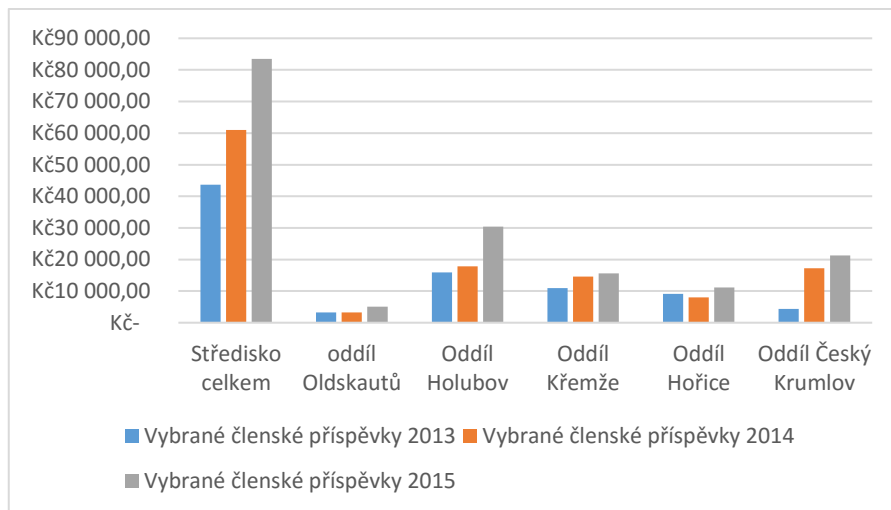
graf 3: *Růst členské základny od r. 2013*



Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

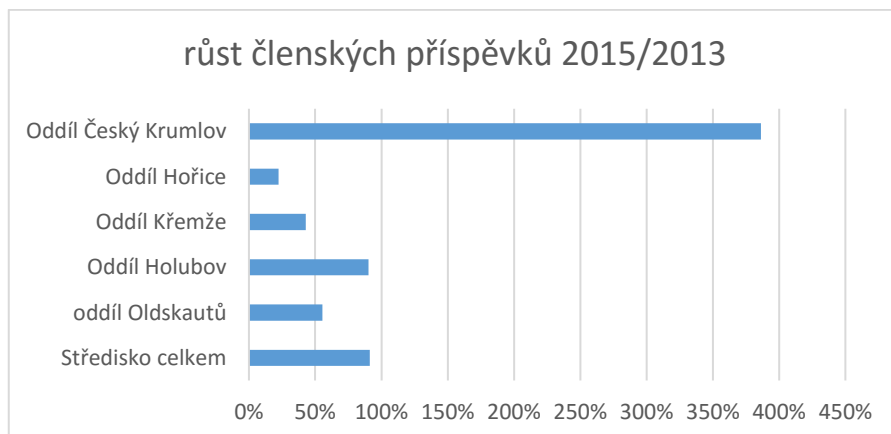
S růstem členské základny úzce souvisí výše vybraných členských příspěvků jako jednoho z hlavních zdrojů financování činnosti organizace. Jejich vývoj ilustrují následující dva grafy.

graf 4. *Vybrané členské příspěvky 2013-2015*



Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

graf 5: *Růst členských příspěvků 2015/2013*



Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

Z předchozích grafů je zřejmý přímý vliv růstu členské základny na růst finančních zdrojů. Zároveň je to ilustrace práce vedoucího střediska i vedoucích oddílů, kteří vlastně vykonávají práci fundraisera. Pro celkové fungování je důležitá osoba vedoucího střediska, který je zároveň statutárem místní organizace a je zodpovědný za její chod i financování. Zde je třeba zdůraznit dlouholeté působení a stabilitu Střediska Pod Kletí Holubov, jeho fungování od roku 1989 pod různými názvy. Oddíl v Českém Krumlově přerušil činnost v r. 2002, kdy povodeň zasáhla letní tábor a tím byla ovlivněna chuť vedoucích i členů pokračovat v dalším působení. V roce 2012

vedení znovu nabralo síly a činnost oddílu obnovila. Od té doby je zaznamenán prudký nárůst členské základny, jak je vidět z grafů. Děje se tak díky působení vedoucího oddílu, který má schopnost získávat dobrovolníky pro vedení jednotlivých družin. Zásahu na tom má přitažlivý program a také dobré organizační schopnosti celého týmu vedoucích. Proto se také jeví růst oddílu Český Krumlov jako velmi vysoký, v současné době však je snaha spíše udržet stabilní členskou základnu bez velkých výkyvů.

Tabulka 6: *Výnosy oddílů*

<b>Výnosy oddíl Český Krumlov</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
účastnické poplatky tábory	12 750,00 Kč	36 400,00 Kč	64 500,00 Kč
dary	13 000,00 Kč	32 000,00 Kč	7 000,00 Kč
přijaté členské příspěvky	5 880,00 Kč	17 270,00 Kč	21 300,00 Kč
provozní dotace od obcí	5 000,00 Kč	13 000,00 Kč	20 600,00 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>36 630,00 Kč</b>	<b>98 670,00 Kč</b>	<b>113 400,00 Kč</b>
<b>Výnosy oddíl Holubov</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
tržby za nájem vlastního majetku	4 592,00 Kč	4 592,00 Kč	4 592,00 Kč
dary	5 500,00 Kč	3 000,00 Kč	12 000,00 Kč
účastnické poplatky na akcích	116 200,00 Kč	137 500,00 Kč	172 100,00 Kč
přijaté členské příspěvky	19 400,00 Kč	21 300,00 Kč	36 075,00 Kč
provozní dotace od obcí	10 000,00 Kč	10 000,00 Kč	0 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>155 692,00 Kč</b>	<b>176 392,00 Kč</b>	<b>224 767,00 Kč</b>
<b>Výnosy oddíl Křemže</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
účastnické poplatky tábory	47 100,00 Kč	69 800,00 Kč	65 700,00 Kč
přijaté členské příspěvky	10 700,00 Kč	14 390,00 Kč	15 570,00 Kč
provozní dotace od obcí	10 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>67 800,00 Kč</b>	<b>96 190,00 Kč</b>	<b>93 270,00 Kč</b>
<b>Výnosy oddíl Hořice</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
účastnické poplatky tábory	26 400,00 Kč	31 000,00 Kč	38 200,00 Kč
přijaté členské příspěvky	9 160,00 Kč	7 990,00 Kč	11 200,00 Kč
provozní dotace od obcí	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
<b>výnosy celkem</b>	<b>55 560,00 Kč</b>	<b>58 990,00 Kč</b>	<b>69 400,00 Kč</b>

Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)



Středisko také vlastní skautskou chatu, základnu Zlatá Koruna, kterou pronajímá. Zde je patrný nárůst tržeb, v roce 2013 došlo k rekonstrukci základny. Výdaje nutné na tuto investiční akci se podepsaly na výsledku hospodaření, bylo potřebné zajistit financování pomocí úvěru z ústředí. Ten byl poskytnut za velmi výhodných podmínek. Očekává se tedy v následujících letech, že tento nemovitý majetek bude jeden z důležitých vlastních zdrojů střediska.

*Tabulka 7: Výnosy základna Zlatá Koruna*

Výnosy základna Zlatá Koruna	2013	2014	2015
tržby za pronájem nekomerční	95 580,00 Kč	130 320,00 Kč	155 520,00 Kč
tržby za pronájem komerční	96 800,00 Kč	98 760,00 Kč	97 140,00 Kč
výnosy celkem	192 380,00 Kč	229 080,00 Kč	252 660,00 Kč

Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

Výnosy střediska jako celku ilustruje následující tabulka. Z tohoto přehledu je patrné hospodaření místní organizace jako celku.

*Tabulka 8: Výnosy Středisko Pod Kletí Holubov*

Výnosy Středisko Pod Kletí	2013	2014	2015
úroky z účtu	8 924,00 Kč	913,95 Kč	1 087,84 Kč
tržby - Countrybál	9 700,00 Kč	11 900,00 Kč	0 - Kč
tržby za nájem vlastního majetku	196 972,00 Kč	233 672,00 Kč	256 990,00 Kč
účastnické poplatky na akcích	204 520,00 Kč	289 700,00 Kč	350 298,00 Kč
dotace na akce Junák - RK, ZVAS	8 250,00 Kč	6 300,00 Kč	11 375,00 Kč
přijaté členské příspěvky po odvodu na ústředí	9 985,00 Kč	15 480,00 Kč	26 880,00 Kč
dotace od ústředí na provoz	37 286,00 Kč	43 441,00 Kč	49 660,00 Kč
dotace od obcí	45 000,00 Kč	55 000,00 Kč	52 600,00 Kč
dary	18 500,00 Kč	35 000,00 Kč	9 650,00 Kč
výnosy celkem	475 637,00 Kč	601 406,95 Kč	696 290,84 Kč

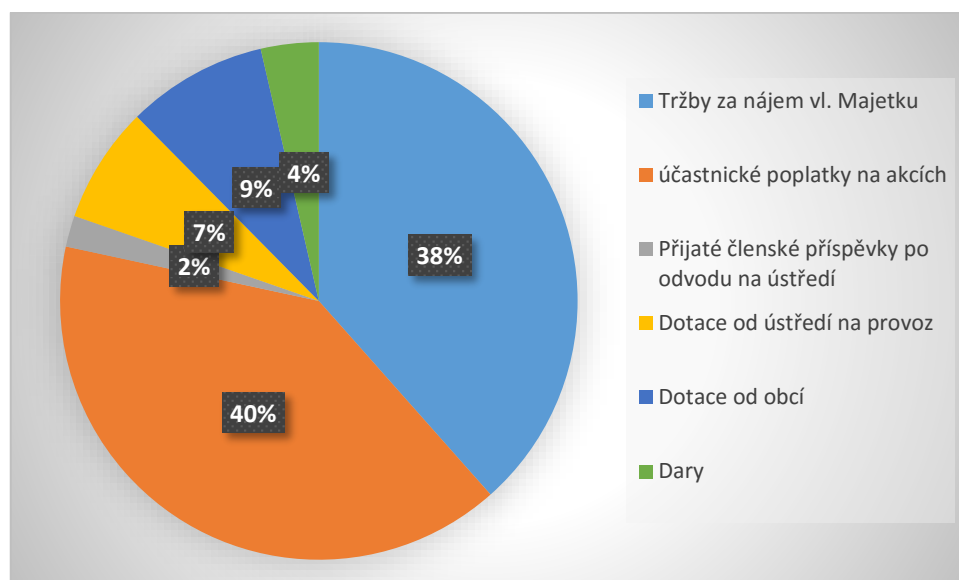
Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

Je možné také posoudit diverzifikaci jednotlivých zdrojů financování. Je potěšující skutečností, že středisko se snaží mít vlastní prostředky pro činnost díky tržbám za nájem vlastního majetku a že tento je úspěšně využíván k tvorbě výnosů. Tržby z provozu skautské základny ve Zlaté Koruně mají rostoucí tendenci. Úroky z účtu vykazují spíše klesající trend, protože byl zrušen

spořicí účet a finanční prostředky byly použity převážně na opravu a rekonstrukci zmiňované skautské chaty. Pořádání Countrybálu sice přináší tržby, ale vzhledem k výši výdajů potřebných na zajištění akce nebývá tento podnik příliš ziskový. Účastnické poplatky na akcích většinou pokrývají náklady dané akce. Přijaté členské příspěvky jsou rozděleny na dvě části, část jich bývá odvedena na ústředí, kde na základě počtu jednotlivých členů je poskytnuta provozní dotace. Tato musí být řádně vyúčtována a doložena výdaji potřebnými na provoz, zároveň tradičně platí, že z dotace je hrazeno pouze 70% z nákladů. Zbývajících 30% je hrazeno z vlastních zdrojů. Proto je důležité tyto vlastní zdroje sledovat a rozvíjet. Z tohoto pohledu se jeví jako významné věnovat pozornost také přijatým darům jako zdroji vlastních prostředků. Bohužel tento zdroj nebývá příliš stabilní a je možné pozorovat výkyvy v jednotlivých letech.

Rozložení jednotlivých výnosů Střediska pod Kletí znázorňuje následující graf

graf 6: *Výnosy Středisko pod Kletí*

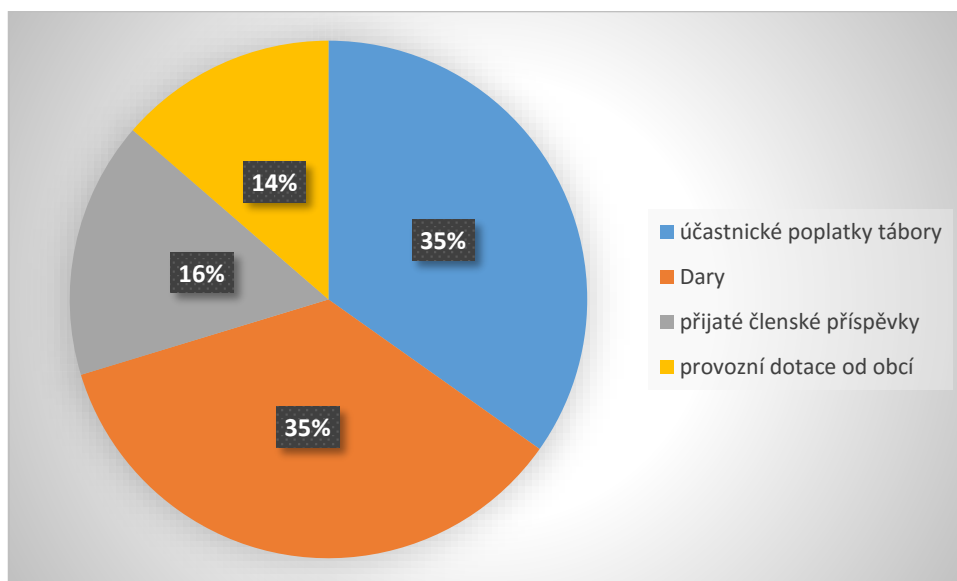


Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

Z grafu je patrné, že Středisko jako celek není závislé na dotacích od státu. Je úspěšné v žádání dotací od místní samosprávy a významný je podíl vlastních zdrojů. Jako významné se jeví účastnické poplatky na akcích, tyto jsou však použity na výdaje související s akcemi. Jsou pořádány letní tábory, vzdělávací kurzy a příměstské tábory. Tyto však ve své většině nekončí ziskem. Pro investiční aktivity a pro pořízování dlouhodobého majetku jsou použity zdroje od místních samospráv, z darů a z dotací od MŠMT. Tržby za pronájem vlastního majetku jsou v současné době použity na jeho rekonstrukci, opravu a údržbu.

Podíly a diversifikace výnosů oddílu Český Krumlov ilustruje následující graf.

graf 7: *Výnosy oddílu Český Krumlov*



Zdroj: (Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s., 2016)

U oddílu Český Krumlov je patrná slušná diverzifikace zdrojů. Účastnické poplatky na letní tábory jsou použity na zajištění těchto akcí a na nákup drobného dlouhodobého majetku typu stanů a materiálového zajištění tábora. Prostředky z darů jsou použity na nákup věcí dlouhodobějšího charakteru. Přijaté členské příspěvky pokryjí běžné provozní výdaje, stejně, jako provozní dotace od obcí. Provozní dotace od obce je poskytnuta ve výši 70% celkových nákladů, zbytek musí tvořit vlastní zdroje. Je proto důležité tyto vlastní zdroje nějakým způsobem zajistit. Bývají to právě jednak dary, jednak členské příspěvky. Město Český Krumlov požaduje řádné vyúčtování dotace doprovázené výstupovou dokumentací aktivit, které jsou takto finančně podporovány. Jednotlivé akce mají svého garanta, který zároveň zajišťuje financování této akce. Vyúčtování provádí potom hospodář střediska.

### 5.3.2 Lidské zdroje a získávání dobrovolníků

Vedle získávání finančních zdrojů je neméně důležité získávání dobrovolníků jako lidských zdrojů. Zde hraje velký vliv osobnost vedoucího jak oddílu, tak střediska, jeho manažerské schopnosti a schopnost budovat tým spolupracovníků. S rozšiřujícím se počtem lidí se zvyšuje potřeba dobré organizace práce, promyšleného rozdělení jednotlivých úkolů. Důležitá je i péče o vztahy mezi lidmi, dobrý pocit z vykonané práce je jedním z hlavních pohonů motoru činnosti

dobrovolníků. Je nutné umět využít přirozených schopností lidí a jejich talentů. Lidé, kteří vedou jednotlivé oddíly a pracují přímo s dětmi, jsou z řad rodičů dětí. Většina z nich zažila skauting či jeho prvky v mládí, mohou tedy předávat své zkušenosti dále. Další skupinou jsou mladí členové organizace, kteří dorostli do dospělého věku a jsou vlastně organizací vychováni pro její myšlenku. Mezi všemi musí existovat dobrá spolupráce a komunikace. Toho je dosahováno pořádáním pravidelných porad, kde se domlouvají programové záležitosti a také problémy týkající se chodu střediska. Zároveň se osvědčuje i zajištění zpětné vazby zhodnocením každé aktivity a vyvození poučení pro její příští konání.

Oddíl Český Krumlov má zavedeny své webové stránky, kde prezentuje svou činnost na veřejnosti - <http://skautck.webnode.cz/>. Jako podpora týmové spolupráce dobrovolníků se osvědčila bohatá hromadná e-mailová korespondence jako významný komunikační kanál, umožňující rychlou reakci na aktuální dění či řešení problémů. Dále je s úspěchem využíván nástroj Google-disk s přehlednými tabulkami, obsahujícími konkrétní akce, úkoly nebo materiál, který je nutný zajistit. Každý dobrovolník zde může potvrdit svou účast či si vzít na starost určitou záležitost. Takto vzniká užitečný přehled o zajištění potřeb. Tým dobrovolníků se nyní pohybuje kolem 25 lidí s bydlištěm na území celého okresu, proto tento způsob komunikace se velmi osvědčuje.

Je organizována každoroční tradiční vzdělávací akce s názvem „Medvědník“. Jedná se o cyklus přednášek z různých oblastí života, využitelných pro práci s dětmi (psychologie, ekologie, znalost přírody, zdravotní kurzy apod.). Všichni hlavní vedoucí mají povinné vůdcovské zkoušky, které jsou součástí vzdělávacího systému Junáka.

Na kvalitě vedoucích a dobrovolníků závisí přitažlivost programu organizace, která zajišťuje rozvoj členské základny jako základního stavebního kamene její existence. Přitom je náročné udržet sehanost týmu. Zároveň se ze zkušenosti ukázalo vyvarovat se fenoménu „generační díra“ jak v rozvoji členské základny, tak v týmu dobrovolníků. Pokud jsou v oddíle všichni členové stejně staří, v okamžiku, kdy odrostou a dospějí, nemá je kdo nahradit. Je velmi důležité mít v oddílech zastoupení různých věkových kategorií, jen tak se zajistí plynulost rozvoje počtu členů i vedoucích. Dobrovolníci se nejnáze získávají opět z řad bývalých členů, a lidé mají čas na tuto činnost většinou pouze v některých životních etapách. S počty lidí souvisí i velikost finančních zdrojů, pouze lidé svou prací vytváří peníze.

### 5.3.3 Prestiž organizace jako nástroj získávání lidí i finančních prostředků

Pro udržení zdrojů finančních i lidských hraje velmi důležitou roli prestiž organizace. Oddíl skautů v Českém Krumlově pořádá řadu akcí pro veřejnost i pro děti, kde prezentuje své poslání. Mezi pravidelné akce patří oslava obnovy demokracie a skautingu v České republice zažehnutím světél ve tvaru srdce nad městem Český Krumlov dne 17. listopadu. Za tím účelem bývá každoročně vytvářen letáček s pozvánkou. Na louce, která je vidět z více míst ve městě, se rozestoupí členové skauta – převážně děti a vedoucí se zapálenými lucernami a vytvoří tvar srdce, který má připomenout význam tohoto dne pro demokracii a její hodnoty v našem státě. Fotografie pořízené při této příležitosti jsou zveřejněny v místním tisku a také na webových stránkách oddílu -<http://skautck.webnode.cz/news/horici-srdce-na-krizove-hore/>

K dalším aktivitám náleží pravidelný rozvoz Betlémského světla. Rozdávání tohoto symbolického poselství se také stalo součástí dobrého jména organizace a prezentace jejího poslání na veřejnosti.

V roce 2016 proběhla benefiční výstava obrazů bývalého skauta, MUDr. Václava Bedřicha. Při té příležitosti byla oslovena veřejnost s možností poskytnutí darů naší organizaci. Tato aktivita přinesla oddílu Český Krumlov 32 000 Kč na rozvoj jeho činnosti od individuálních dárců. Benefiční výstavu obrazů je možné hodnotit jako velmi úspěšnou fundraisingovou aktivitu. Seznam dárců by mohl sloužit jako nástroj k navázání dobrých vztahů s nimi. Pro udržení dobrých kontaktů se doporučuje zaslat děkovný dopis v novém roce společně s výroční zprávou obsahující přehled výdajů, na který byly tyto finanční prostředky použity a pro zájemce kontakt s možností podpory činnosti skautské organizace.

Dochází k pořádání více akcí pro veřejnost, v současné době nepříliš pravidelných. Hlavní prioritu hrají aktivity pořádané přímo pro děti, jako jsou různé výpravy, pravidelný závod vlčat a světlušek – „Svojsíkův závod“, který prověří znalosti a dovednosti dětí ve skautu. Dobrá organizace spojená s pečlivou přípravou jsou velmi důležitá pro zajištění stability členské základny, její prezentace na veřejnosti a tím i získání a udržení důvěry dárců i lidí ochotných pracovat pro organizaci ve svém volném čase bez nároku na finanční odměnu.

Právě obraz organizace na veřejnosti jí činí přitažlivou pro nové členy, rodiče i dobrovolníky. Pro ně je jednou z motivací vidět dobré výsledky práce celého týmu a jejich kladné hodnocení ve společnosti. Fundraising v této malé místní organizaci vykonává právě tento tým dobrovolníků.

## 6 Zhodnocení a vyvození závěrů vyplývajících z analýzy

### 6.1 Závěry analýzy pro ústředí Junáka

Na ústředí se uvažuje o systematické práci fundraisera až v posledních letech. Z výsledku analýzy je zřejmé, že celostátní úroveň se jeví jako vhodná pro fundraisingovou podporu Junáka jako celku. Rozsáhlejší projekty vyžadují opravdu každodenní práci člověka v rozsahu celého pracovního úvazku.

Také je možno pozorovat pokulhávání diversifikace zdrojů na úrovni ústředí organizace. Podle mého názoru by mělo být usilováno o zvýšení zdrojů ze státního rozpočtu. Ústředí by se mělo zaměřit na využívání financí z Evropských strukturálních fondů. Neměly by být opomíjeny i jiné zahraniční zdroje, jak se doposud děje. Málo se zde podle mého názoru využívá skutečnosti, že skauting je celosvětové hnutí a jeho poslání oslovuje širokou veřejnost i v cizině. Nemusí se vždy jednat pouze o finance, ale i podpora vzdělávání, sdílení zkušeností apod. Ústředí by také mělo poskytovat metodický servis o fundraisingu pro jednotky, zatím se jeví informovanost o jeho existenci a důležitosti jako minimální.

Další nedostatky je možno nalézt v investičních výdajích do nemovitého majetku a jeho následné využívání. Dle mého soudu se jeví jako aktuální potřeba stavba nových kluboven a jiných nemovitostí potřebných pro fungování jednotek. Ústředí by se mohlo v tomto směru pokusit o spolupráci s nějakým větším developerem. Pokud by bylo možné nabídnout jednotkám větší část financování stavby, bylo by reálnější získat od obcí darem zbytek. Dalo by se využít situace, kdy se často stává, že v nové výstavbě v obci není žádná vybavenost. V takovém případě poskytnout skautskou klubovnu s výraznější slevou na nájmu by mohla být záležitost oboustranně prospěšná.

Aby byl fundraising pro organizaci maximálně efektivní, jeví se mi jako příhodná následující představa cílového stavu:

- bude přijatá fundraisingová strategie Junáka,
- vytvoří se jasná představa o spolupráci se skautskou nadací Jaroslava Foglara (případně dalšími subjekty),
- k fundraisingu bude Junák přistupovat více aktivně a systematicky (např. víme, na co peníze potřebujeme a přiřazujeme potřebám nejvhodnější zdroje,

- měla by proběhnout diskuse o mantinelech fundraisingu (zejména ve smyslu na co a od koho můžeme získávat finanční prostředky),
- vytvoří se obecně uznávaná politika a pravidla fundraisingu uvnitř organizace,
- měly by existovat pravidla a procesy fundraisingových aktivit, které jsou centralizované (výčet toho, koho oslovujeme, koho ne, co jsme ochotni a schopni nabídnout, o kolik je ještě efektivní žádat),
- mezi ústředím a projekty, které zastřešuje fundraisingovými aktivitami by měla existovat pravidla spolupráce,
- fundraiser na ústředí by si měl vyzkoušet první kroky v oslovování různých skupin dárců, které nebyly doposud oslovovány (individuální i firemní fundraising), každý fundraiser by měl před oslovením donora přesně vědět, na co peníze chce,
- fundraiser by měl být připraven varianty využití zdrojů pro případ, kdy se podaří získat hodně prostředků stejně jako pro případ, kde se podaří získat zdrojů méně.

V momentě, kdy se podaří získat větší obnos finančních prostředků, už by fundraiser měl mít přehled, kam tyto peníze investovat nebo na který projekt je použít. Měl by mít přehled o tom, kde by tyto prostředky nejvíce pomohly (fondy, vzdělávání, přímo střediskům apod.). Proto by měla v tomto ohledu existovat rozvinutá komunikační síť mezi jednotlivými středisky i ústředím.

Dalším mým návrhem k zamyšlení pro fundraisera na ústředí by bylo vytvoření vlastní sbírky jako případného dalšího zdroje. Nemuselo by se jednat pouze o klasickou veřejnou sbírku, ale také i o vytvoření vlastního crowdfundingového portálu. Za tím účelem by měl fundraiser zjistit, jaká je vstupní investice takového portálu.

Žádoucí činností centrálního fundraisera by mělo být podle mého názoru vytvoření a aktualizace kolektivní příručky fundraisingu, která by se stala součástí příručky pro vedoucí jednotlivých středisek. Dále by měl poskytovat metodickou podporu pro lokální úroveň, vydávání public relations materiálů a organizování školení pro fundraisery na místní úrovni. Ústředí by mělo podporovat fundraising rozsáhlejších projektů, které je možno vnímat jako investici, dále poskytovat finanční záruky či poskytovat bezúročné půjčky na kofinancování.

Má představa práce fundraisera na ústředí je taková, že tato osoba by měla provádět fundraising na Junáka jako celek – na realizaci celonárodních projektů, akcí a vzdělávání. Měl by poskytovat informační servis např. o možnostech dotací a o možnostech propojování projektů různých nadací

a nadačních fondů podporující společné cíle. Důležité je, aby byla definována nabídka podpory a činovníci z nižších jednotek by měli vědět, co mohou očekávat (např. asistenci s crowdfundingovou kampaní, s analýzou způsobu financování apod.) Příhodná by byla i podpora při zpracování daňového přiznání, bude-li práce týmu fundraisera úspěšná. Většina vedoucích středisek i oddílů se v první řadě věnuje programovým aktivitám dětí a mládeže, tj. činnosti, pro které byla jednotka zřízena, a na administrativní práci jim nezbývá mnoho času ani sil.

Má doporučení pro výsledný stav fundraisingu v organizaci Junáka jsou následující:

- Junák bude mít v roce 2022 zavedenou skautskou fundraisingovou akci s vypracovanou metodikou, ke které se budou moci připojit jednotlivá střediska, s možným přínosem (potenciálem výnosu) na úrovni ročního odvodu střediska (zapojeného oddílu, družiny) pro ústředí Junáka,
- zvýší se procento menších zdrojů (tržby, dary, další privátní zdroje) na úkor zdrojů ze státního rozpočtu,
- bude se využívat také finančních zdrojů z Evropské unie,
- zvýší se procento zahraničních zdrojů,
- zvýší se procento odborných školení pro tým fundraiserů,
- zjistí se rizika zdrojů členských příspěvků s ohledem na demografickou křivku, zmapují se náklady ústředí,
- vypracuje se plán řízení rizik u hlavních zdrojů, tj. členských příspěvků a státních dotací (u státních dotací se jedná o výkyvy vývoje státního rozpočtu),
- bude pojmenován možný obsah funkce fundraisera v jednotce,
- fundraiser by měl pracovat i na úrovni krajů – tj. územní samosprávy, zjišťovat možnosti pro financování volnočasových aktivit z této úrovně,
- mělo by být zmapováno, které krajské úřady vypisují dotační titul vhodný pro dětské nevládní neziskové organizace, a měl by být zvýšen počet krajů s dotačním titulem. Žádoucí je aktivně ovlivňovat podmínky dotačních titulů a jejich alokace. Ideální by byl stav, kdy všechny krajské úřady vypisují pravidelně dotační tituly pro dětské nevládní neziskové organizace,



- podobně jako na úrovni krajů by se mělo postupovat vůči obcím s rozšířenou územní působností.

Podle mé představy bude na ústředí Junáka zaměstnán konkrétní fundraiser, který bude současně plnit roli fundraisingového koordinátora a servisu pro lokální fundraisery. Bude vytvářet specializovaný kanál vnitřní komunikace (newsletter), sledovat a vybírat dotační výzvy a jejich rozesílku, vytvářet grantový kalendář využitelný organizačními jednotkami, vytvoří a bude spravovat sdílený dokument na výměnu zkušeností, vypracuje on-line příručku skautského fundraisingu apod. Velmi důležitá je možnost konzultovat projekty – často mají začátečnické chyby, pro které nemohou být podpořeny. Proto je také důležité věnovat pozornost vzdělávání ve psaní projektů.

## 6.2 Žádoucí cílový stav pro jednotlivé jednotky

Podle mého soudu by základ práce fundraisera na místních jednotkách měl mít konkrétnější podobu žádání finančních prostředků od soukromých osob. Je zde větší napojení na nejbližší okolí – na rodiče, bývalé členy, místní podnikatele. Asi po menších částkách, ale v součtu mohou získat daleko větší objemy financí (a jiné podpory), než z úrovně ústředí. Navíc zde odpadá přerzdělování a jeho administrativní náročnost. Ústředí by mělo poskytovat především podporu pro lokální fundraising (metodickou, vzdělávací, propagační, sjednocující různé akce, vytvoření děkovacích certifikátů apod.)

Bylo by také velmi žádoucí, aby fundraiser na ústředí měl informace o tom, jaká je situace OJ při zajišťování prostředků na svou činnost, jaké fundraisingové aktivity dělají nebo nedělají. Důležitá je podpora témat soběstačnosti, vlastních či dostupných finančních prostředků v rámci informačních kanálů Junáka a v rámci vzdělávání klíčových činitelů organizační jednotky, vykonávajících práci fundraisera. Vytvoření bohaté nabídky vzdělávání zaměřené na zdroje financování, provádění fundraisingu a s ním související řízení projektů. Jednotky by měly využívat metodickou podporu získávání prostředků, která by měla obsahovat například vzorové projekty, žádosti o podporu, příklady dobré praxe.

Za účelem zlepšení spolupráce ústředí a jednotek je podle mého mínění vhodné vytvořit fundraisingový tým. Mezi skupinami lidí pracujících pro neziskovou organizaci by měla existovat spolupráce. Mezi nimi hledat osobnosti, které jsou schopné sehnat finanční prostředky. Je nesporné, že každý má jiné kontakty a možnosti. Hlavní fundraiser by měl tyto činnosti koordinovat, měl by být dobrým manažerem tohoto týmu tak, aby byly využity všechny

potencionální zdroje. Na fundraisera a jeho osobnostní vlastnosti jsou kladeny vysoké požadavky. Málokterý člověk je však dokonalou souhrou těchto vlastností. Dobrá souhra a využití různých dovedností různých lidí a tedy i jejich povah může být řešením. Týmová spolupráce v tomto případě je velmi důležitá. Stanovení dlouhodobých plánů, rozpracovaných do krátkodobých úkolů s ohledem na konkrétní aktivity a činnosti organizace by mělo být diskutováno na společných poradách. Stejně tak jako rekapitulace plnění jednotlivých úkolů a jejich konfrontace s dlouhodobými cíli, zhodnocení všeho, čeho se podařilo dosáhnout. K tomu je zároveň nutné mít vedené pečlivé účetnictví a finanční analýzu činnosti. S těmito výsledky je vhodné seznámit všechny dárcy a přispěvovatele organizace, všechny spolupracující osoby. Tito všichni lidé by měli vědět, na co byly jejich finanční prostředky použity. Informovanost o použití finančních prostředků by měla být součástí poděkování, na které by se nemělo zapomínat. Poděkování jako jeden ze základních kamenů každého úspěšného fundraisingu je dle mého názoru v současnosti opomíjeno a je dalším námětem k zlepšení fundraisingové práce.

V rámci týmové spolupráce by jednotka, pokud si získá nebo vychová velkého podporovatele ochotného přispívat na činnost skautingu nadregionálně, měla předat tip na ústředí a nenechávat si tuto informaci pouze pro sebe. Naopak na ústředí by měl fundraiser být připraven tento tip využívat a pracovat s ním.

Měla by fungovat dobrá komunikace mezi fundraiserem na ústředí a lidmi vykonávající tuto činnost na úrovni jednotek. Jednotky by měly dostávat servis, za který budou ochotny předávat na ústředí tipy na velké sponzory v případě, že budou mít podporovatele s přáním podporovat projekty nadregionálního významu. Za tímto účelem by měl být vytvořen fundraisingový tým spolupracující na všech úrovních.

### 6.3 Závěry analýzy pro Středisko Pod Kletí a pro oddíl Český Krumlov

Pro místní organizaci na úrovni střediska a pro oddíl Český Krumlov je mým návrhem několik následujících opatření a zlepšení práce fundraisera.

Mělo by být usilováno o stabilnější vývoj darů od soukromých osob i od podnikatelských subjektů. Vést jejich dokumentaci a případně tyto donátory opakovaně oslovovat. Vhodné by bylo zasílat jim děkovné dopisy s výroční zprávou, kde by se dozvěděli, na co byly jejich finance použity. Dosud se osvědčila praxe, že se o finanční podporu požádal člověk ve chvíli, kdy nastala potřeba nějaké větší investice typu nákupu stanů apod. Pokud by ovšem mělo dojít k nákupu nemovitosti, požádat o dar jednu osobu nestačí, mělo by se jednat o systematickou činnost.

Donátoři by měli přesně vědět, na co je jejich finančních prostředků potřeba. Takto je navázán vztah důvěry a zároveň je dosaženo pocitu uspokojení z úspěchu konkrétního projektu. Za tím účelem by bylo vhodné pečlivě plánovat budoucí výdaje a vést jejich přehled.

Naléhavým úkolem pro fundraisera na úrovni oddílu Český Krumlov je dle mého soudu aktivní vyhledávání zdrojů k opatření vlastního tábořiště, k získání klubovny do vlastního majetku a získání skladovacích prostor potřebných k uložení materiálu pro tábory a jiné aktivity.

Oddíl Český Krumlov by mohl uspořádat benefiční akci prezentace fotografií z letního tábora, pozváni budou rodiče dětí a jejich přátelé. U této příležitosti by se mohla nabídnout možnost poskytnutí daru na činnost oddílu. Zúčastnění by měli mít možnost zakoupení CD s touto prezentací.

Dalším mým návrhem je na stránkách oddílu <http://skautck.webnode.cz/cinnost-a-akce/> vytvořit sekci s možností přispění na činnost. Zároveň by bylo vhodné prezentovat přehled toho, co donátor podporuje a také co bylo financováno z předchozích darů – příspěvků.

Zatím středisko jako celek neuvažuje o samostatné funkci fundraisera. Jeho práci vykonává několik lidí, v nejvyšší míře vedoucí střediska, vedoucí oddílu a hospodář. Ovšem vydatná pomoc ostatních členů týmu dobrovolníků v navazování kontaktů s lidmi sympatizujícími s ideou organizace hraje významnou roli. Bylo by vhodné, aby např. hospodář střediska tyto činnosti řádně evidoval a také v nich zavedl systém. Mělo by se tak dosáhnout větší stability v příjmové části rozpočtu střediska i jednotlivých oddílů.

V současné době se daří úspěšně žádat o podporu místní samosprávu, obce poskytují dotace ze svého rozpočtu určené na volnočasové aktivity dětí a mládeže celkem pravidelně a jedná se o stabilní složku rozpočtu. Bylo by vhodné najít další grantové programy např. na úrovni krajů nebo i jiné svým zaměřením podobné podpory (ekologické, sportovní nebo vzdělávací programy).

Dobrou inspirací je také pořádání příměstských táborů, které zajišťuje oddíl Holubov. V létě mohou zaměstnaní rodiče přes den umístit děti do těchto zařízení. Protože znají lidi, kteří se o děti starají, navíc v místě bydliště, je to pro ně velká výhoda. Starost o děti je zajištěna mladými dospělými studenty, kteří to mají jako placenou brigádu. Na tyto aktivity jsou vybírány od rodičů příspěvky, které jsou také zdrojem financí. V oddíle Český Krumlov zatím tato praxe zavedená není, protože obnovil činnost teprve před čtyřmi lety a členové oddílu nestihli dorůst do věku, kdy by mohli takovou brigádu vykonávat. Nicméně je to námět k zamyšlení pro další roky, jistě se mezi mládeží najdou vhodné osobnosti.

Jako neméně významnou oblast možnosti zlepšení je možné označit také problematiku způsobu jednání s dárci. Při každém jednání, které se týká jak získávání lidí, tak získávání finančních prostředků, je důležité soustředit se na úkol, který má být pomocí těchto zdrojů splněn. Být zapálen pro věc, která má být prostřednictvím pomoci druhých vytvořena nebo splněna. Vždy se potom najdou zdroje, jak v podobě financí, tak v podobě lidí ochotných investovat svůj čas, práci i dovednosti a znalosti. Techniky vyjednávání se potom stávají jen prostředkem, pomocníkem při cestě za vytčeným cílem.

## 7 Diskuse

V souvislosti s hodnocením práce fundraisera ve zvolené organizaci zůstává několik otázek, na které není vždy jednoduchá a jednoznačná odpověď.

### 7.1 Osoba fundraisera

V nevládní neziskové organizaci Junák – český skaut, z. s. se zavádí pracovní funkce fundraisera na úrovni ústředí. Na úrovni místních poboček tuto práci vykonávají jednotliví vedoucí, hospodáři a spolupracující dobrovolníci. Není známo, že by nevládní neziskové organizace podobného charakteru zaměstnávali fundraisera na lokálních úrovních. Ani vládou zřízené neziskové organizace typu škol nezaměstnávají takovéto pracovníky v jednotlivých zařízeních, jak je možné se dočíst v článku „Možnosti fundraisera pro školu“ na webových stránkách <http://www.majinato.cz/34-moznosti-fundraisingu-pro-skolu.php>. To potvrzuje můj názor na provádění fundraisingu v místních podmínkách neziskových organizací pomocí fundraisingového týmu. Protože v neziskových organizacích typu spolků pracují převážně dobrovolníci, je důležité myslet i na určitá rizika s tím spojená. Pokud dochází k prudkému rozvoji členské základny, může se stát, že narostou nároky na ně kladené a hrozí jim syndrom „vyhoření“. Většinou jsou to lidé mající své náročné zaměstnání, své rodiny a svůj volný čas rozdělují mezi všechny tyto činnosti. Toto je také třeba brát v úvahu při sestavování fundraisingového plánu, který by neměl být předimenzován aktivitami. V zájmu dlouhodobé udržitelnosti lidských zdrojů by měl být brán ohled na soukromí těchto většinou velmi obětavých lidí. To je také důvod, proč by centrální úroveň organizace měla dělat fundraisingovou podporu směrem dolů a rozvíjet spolupráci mezi všemi úrovněmi organizace.

Je otázkou, zda by bylo vhodné využívat služeb externího fundraisera, jak je doporučováno v knize „Management lidských zdrojů“ (Dvořáková, 2007). Jedná se o externí spolupracovníky, kteří se fundraisingu věnují ve svém volném čase a jsou odměňováni nejčastěji právě podle výšky získaného finančního daru. Ovšem, pokud se bude vyplácet taková provize, tak z jakých zdrojů by měla být hrazena? Provize za získání daru je v neziskovém sektoru přetřásána dlouhá léta. Z dotace ji nelze uhradit, z daru je to stejné, držíme-li se etiky a ctíme-li přání dárce. Jediným zdrojem jsou pak vlastní prostředky organizace, které má však málo jednotek. Pokud však chceme, aby pro organizaci pracovali profesionálové, pak bychom je měli být schopni adekvátně odměnit.

## 7.2 Oslovování dárců

Další diskutabilní otázkou podle mého zůstává, na koho by se měl fundraising zaměřit. Pro centrální úroveň se jeví jako nejsnáze dostupné zdroje ze státního rozpočtu a také využívání nabídek nadací a nadačních fondů. Podávání těchto žádostí vyžaduje určitý stupeň profesionality. Stejně jako sledování grantů a výzev. Na lokální úrovni se nabízí více možností pro individuální fundraising. Námětem k zamyšlení je podle mého také problematika oslovování dárců na této úrovni. V časopise „Vesnička“ z května 2016, který zasílá jako poděkování svým dárcům nadace SOS dětské vesničky, je zajímavé vyjádření Jany Válkové v souvislosti s touto problematikou. Vysvětluje zde případným dárcům, proč není možné podporovat jedno konkrétní dítě. Předem totiž není nikdy známo, které děti, kdy a jakou pomoc budou potřebovat. „Taková podpora nelze s předstihem naplánovat. Naopak, je potřeba být připraven zasáhnout, jakmile si to situace žádá. Nelze čekat, až se na pomoc konkrétnímu dítěti či rodině nashromáždí dostatek finančních prostředků. Prioritou SOS vesničky je zajistit dlouhodobé a stabilní poskytování pomoci ohroženým dětem tak, abychom mohli včas a účinně zasáhnout, kdy je potřeba.“ (Válková, 2016)

Pravidelné oslovování a darování peněz je nezbytné pro neziskové organizace, které nemají jiný pravidelný příjem, na rozdíl od zájmových spolků a klubů, kde takovým stabilním příjmem jsou členské příspěvky. Organizace Junák – český skaut se při větším rozvoji členské základny potýká s problémy typu velikosti klubovny a počty kvalitních vedoucích oddílů. Zde existuje prostor pro regulaci počtu členů a zároveň zajištění prostředků na provoz – tím je zvýšení členských příspěvků. Právě členské příspěvky jsou tím pravidelným příjmem, se kterým lze při plánování výdajů počítat.

Doposud se děje oslovování dárců při vzniklé potřebě nákupu většího movitého majetku (stany a podobné vybavení). Faktem pro naši organizaci zůstává, že máme v záloze dárce, kteří jsou ochotni přispět na takovou konkrétní věc. Jedná se o dárce z bývalých řad členů. I když skaut ve své podstatě nemůže být nikdy bývalý – známé je heslo: „jednou skautem – navždy skautem“. Opět se potvrzuje důležitost dobré prestiže organizace a její důvěryhodnost.

## 7.3 Státní dotace

Diskutabilní je i otázka, zda je dobré být závislí na financích ze státního rozpočtu a do jaké míry. Je jasné, že bez státních dotací by provoz spolku byl komplikovaný. Jedná se o dotace přerozdělované z ústředí podle počtu členů a o dotace z rozpočtu místní samosprávy. Tento druh příjmů je v našem středisku poměrně stabilní díky dobrým vztahům v místě působení a také díky

schopnosti tyto dotace správně vyúčtovat. Ovšem musí být částečně kryty vlastními zdroji a zároveň je nutné dodržet projekt, na který jsou tyto finance určeny. Nastane-li během roku potřeba jiných výdajů než plánovaných, bývá obtížné správné vyúčtování. Proto je nezbytné mít jiné vlastní zdroje. Ty se vytvářejí jinou ekonomickou činností. V takovém případě by však nemělo dojít ke kolizi poslání organizace, čili proč byla ze svého statutu založena jako nezisková. Pracuji v Muzeu obchodu, které má právní statut společnost s ručením omezením, a jako taková má svobodu ve vydělávání peněz. Hlavním zdrojem příjmů jsou zde tržby za prodané zboží, muzeum má vstup zdarma, přestože je zcela soukromé, zároveň funguje bez státních subvencí (<http://www.muzeumobchoduck.cz/obchod.html>). Pokud o tomto jevu diskutujeme s pracovníky jiných muzeí, tuto ekonomickou svobodu neziskovky postrádají. (Např. partnerské Muzeum obchodu Bratislava, <http://www.muzeumobchoduba.sk/krumlov.php>). Poukazují na to, že pokud vydělají více peněz díky ekonomické činnosti, stát jim dotace pokrátí. Ve svém výsledku jsou pro ně státní peníze demotivující. Jedná se však o jiný typ organizace s jiným posláním, než je Junák – český skaut, z. s.

## 7.4 Etika a fundraising

Neméně významné jsou také otázky morální. Pokud bychom hodnotili z etického hlediska např. pořádání skautské pouti a prodej vlastních výrobků dětí na ní, narážíme zde na problém dětské práce a zneužívání dětí k vydělávání peněz. Názorem protistrany může být výchovné působení práce na děti – má práce opravdu negativní dopad na vývoj dítěte? Není snad skauting hra na život, kde se děti učí, jak to v životě doopravdy chodí? Proč by děti měly mít negativní vztah k práci? V USA je zavedená praxe, že děti prodávají sušenky, které napekli jejich rodiče. Je to prezentováno jako fundraisingová aktivita. V našich krajinách na tuto formu nejsme zvyklí a asi by tady nepadla na úrodnou půdu.

Dalším kontroverzním projektem je rozdávání betlémského světla. Vedoucí kladou důraz na to, že děti se mají naučit dávat bez nároku na prospěch a právě předání světla je takovým darem. Nicméně řada lidí tuto akci vnímá jako jakousi sbírku a je ochotná při tom dávat peníze. Dokonce existují návrhy přistupovat k této aktivitě jako příležitosti k fundraisingu. Přikláním se však k názoru, že se jedná o obdarovávání, které má být posláno dál, forma dobrého skutku. Nepovažuji Betlémské světlo za vhodnou fundraisingovou aktivitu.

Etický přístup k penězům je u fundraisingu velmi důležitý. Mezi dárcem a obdarovaným by měla panovat oboustranná důvěra. Souvisí to také s vnímáním etiky žádání o peníze, které je mnohými vnímáno jako žebrání. Je dobré vytvářet finanční zdroje bez konkrétního cíle? Podle mého názoru

peníze mají sloužit nám, ne my penězům. Proto je důležité vždy vědět, na co budou finance použity. To je také vlastně podstata neziskového sektoru – zisk je vytvářen za účelem splnění poslání organizace. Proto je také u spolků přirozeností, že osobu fundraisera zastupuje na místní úrovni jeho vedoucí, který poslání prezentuje. Kvalita jeho osobnosti je významná i pro fungování fundraisingu na této úrovni.



## 8 Závěr

Organizace Junák, Český skaut, z. s. jako celek se zabývá fundraisingem systematicky na úrovni ústředí. Zde je také již zavedena a pojmenována osoba fundraisera od počátku roku 2016. Je to důkazem toho, že si organizace uvědomuje jeho význam a jeho přínos pro ní. Praktické ocenění a zhodnocení jeho systematické práce bude možno poctivě posoudit až po několika letech jeho působení. V rámci celkové fundraisingové strategie organizace usiluje o zvýšení soběstačnosti v získávání finančních prostředků. Kromě zavedených praktik žádostí o dotace a granty se rozvíjí na ústředí crowdfunding. Úsilí je věnováno také získávání nemovitého majetku a jeho využití k samofinancování pomocí jeho pronájmu. Plánuje se také zavedení funkce fundraisera na nižších úrovních, např. krajských a zároveň se doporučuje ustanovit pravidla a doporučení pro fundraising obecně. Na místních úrovních půjde i nadále zatím o týmovou spolupráci dobrovolníků s cílem zavést do tohoto konání systém. Stěžejním úkolem je rovnoměrný přísun financí, vyrovnaný rozpočet a stabilní členskou základnu. Pro středisko je pozitivní pronajímání skautské chaty Základna Zlatá Koruna. Stálí zájemci zajišťují pravidelný příjem, který byl v současné době použit na její rozsáhlou rekonstrukci. Přínosem by byla větší stabilita příjmů v oblasti darů. Měla by se zlepšit evidence darů a jejich využití, také by se měl vyvinout systém psaní děkovných dopisů společně se zveřejněním vyúčtování příjmů a výdajů. Pravdou zůstává, že oddíly disponují dárci ochotnými přispět na konkrétní projekty. Nicméně pravidelnější příjmy tohoto typu by pomohly heslu být připraven i na neplánované výdaje. Velkou podporou činnosti organizace jsou aktivity směřující k dobré prezentaci na veřejnosti. Dobré jméno organizace je základním kamenem úspěchu při žádání o finanční prostředky.

V neposlední řadě je třeba věnovat pozornost péči o lidské zdroje, v tomto případě dobrovolníky, kteří pracují pro organizaci ve svém volném čase bez nároku na finanční odměnu. Získávání dobrovolníků z řad vlastních členů je dobrou strategií. Důležité je dbát na věkovou kontinuitu členské základny. Nedochozí pak k výpadkům při zajištění dostatečného počtu kvalitních vedoucích. Týmová spolupráce je důležitá pro fundraising v neziskové organizaci. Potvrzuje se potřeba osoby fundraisera na ústředí jako koordinátora lidí na nižších úrovních. Hlavní fundraiser by měl poskytovat poradenství a jinou podporu pro jednotlivé pobočky spolku. Stejně, jako i jiné neziskové organizace, i tato pochopila směr, kterým se pohybuje neziskový sektor. Je třeba vidět možnosti, jaké se nabízejí, pokud se podaří využít všech možných zdrojů a metod fundraisingu. Nacházení a využívání zdrojů pro neziskový sektor je cestou ke zkvalitnění služeb, které tento zabezpečuje. Tím také může být významnou měrou přispěno ke zkvalitnění života celé společnosti.

## 9 Summary

The main theme of the bachelor work is the importance of the fundraiser in a non-profit organization. It defines the term fundraising, its principles, forms and methods, the work of a fundraiser in a non-profit organization. Fundraiser also works to raise awareness of the publicly beneficial activities, aims and goals. Fundraising acted like primary backing economical financial situation in non-profit organizations. The thesis comprehends information about activities that are for nonprofit organizations before appeal for grant. It also focuses on planning and strategies of fundraiser, negotiations with donors, donation and sponsorship, organization's profit, grants and endowments. The work characterizes nonprofit organizations, their legal status and field of activity. There are also information about activities, which improve economy and financial situation of this organization.

**Keywords:** fundraiser, fundraising, non-profit organization, volunteering, financing method, grant, donations, fundraising plan, teamwork

## 10 Bibliografie

1. Armstrong, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Business center.cz. (6. únor 2016). *Business center.cz*. Načteno z Web Business center.cz: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast2.aspx>
3. Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia.
4. Dvořáková, Z. a. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck .
5. Ledvinová, J., & Pešta, K. (1996). *Základy fundraisingu*. Praha: ICN.
6. Občanský zákoník. (5. únor 2016). *Zákony od centrum.cz*. Načteno z Web zakony.centrum.cz: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-3-oddil-1-paragraf-146>
7. Pynes, J. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organization*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass. Načteno z <https://books.google.cz/books?id=bPYi0wkRoUIC&printsec=frontcover&dq=Human+resource+management+for+public&hl=cs&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIg8Sf1Yr1yAIVRCgOCh3e5Avf#v=onepage&q=Human%20resource%20management%20for%20public&f=false>
8. Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Nakladatelství Ekopress, s. r. o.
9. Soběstačnost a fundraising. (8. srpen 2016). *krizovatka.skaut.cz*. Načteno z Web Krizovatka.skaut.cz: <http://krizovatka.skaut.cz/zpravodajstvi/1819-sobestacnost-a-fundraising-prijdes-na-diskuzi>
10. Stanovy Junák - český skaut, z. s. (26. červenec 2016). *Dokumenty: krizovatka.skaut.cz*. Načteno z Web krizovatka.skaut.cz: <http://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/116-stanovy-junaka?autologin=1>
11. Strategie-22. (8. srpen 2016). *Strategie.skauting.cz*. Načteno z Web strategie.skauting.cz: <http://strategie.skauting.cz/wp-content/uploads/2014/05/strategie-2022.pdf>

12. Šedivý, M. (2012). Public relations, fundraising and lobbying. Praha: Grada.
13. Šedivý, M., & Mendlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Czechia: Grada.
14. Šimková, E. (2006). Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové: Gaudeamus.
15. Ursini - oddíl skautů Český Krumlov . (8. srpen 2016). *Skauti Český Krumlov Ursini*. Načteno z Web skautek.webnode.cz: <http://skautck.webnode.cz/news/vystava-obrazu-mudr-vaclava-bedricha/>
16. Účetnictví Středisko Pod Kletí - Holubov, z. s. (8. srpen 2016). Účetní výkazy. *Sestavy účetního systému*. Český Krumlov, Jihočeský Kraj, Česká republika: Vlastní zdroj.
17. Válková, J. (2016). Proč není možné podporovat konkrétní dítě. *Vesnička*, 11.

## 11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výnosy (v tis. Kč).....	34
Tabulka 2: Dary, příspěvky a granty 2013 .....	34
Tabulka 3: Dary, příspěvky a granty 2014 .....	35
Tabulka 4: Počty členů v letech 2013-2015	38
Tabulka 5: Vybrané členské příspěvky 2013-2015.....	39
Tabulka 6: Výnosy oddílů.....	42
Tabulka 7: Výnosy základna Zlatá Koruna.....	43
Tabulka 8: Výnosy Středisko Pod Kletí Holubov.....	43

## 12 Seznam grafů

graf 1: Výnosy (v tis. Kč) za rok 2014.....	33
graf 2: Vývoj počtu členů v letech 2013-2015 .....	40
graf 3: Růst členské základny od r. 2013 .....	40
graf 4: Vybrané členské příspěvky 2013-2015 .....	41
graf 5: Růst členských příspěvků 2015/2013.....	41
graf 6: Výnosy Středisko pod Kletí.....	44
graf 7: Výnosy oddílů Český Krumlov .....	45

## 13 Seznam obrázků

Obrázek 1: <b>Spirála úspěchu organizace</b> .....	15
Obrázek 2: <b>Model okruhu dárců</b> .....	20