

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra oboru
Občanský sektor

Finanční stabilita nestátních neziskových organizací v České republice (se zaměřením na Sdružení Linka bezpečí)

Diplomová práce

Bc. Veronika Řečnicková, DiS.

Praha 2007

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

V Praze dne

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména PhDr. Marcele Bergerové, CSc., vedoucí této diplomové práce, za její cenné připomínky, vstřícnost a především za trpělivost a ochotu věnovat mi svůj čas. Dále mé poděkování patří všem členům katedry oboru Občanský sektor Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy za vstřícný přístup ke studentům během celého studijního období a za velice kvalitní náplň výuky. Mé poděkování patří také paní Jarmile Knight, MIL, předsedkyni představenstva Sdružení Linka bezpečí, za spolupráci při realizaci praktické části této diplomové práce.

OBSAH

Abstrakt	6
Klíčová slova.....	6
1. ÚVOD.....	7
1.1. CÍLE PRÁCE	9
1.2. FORMULACE HYPOTÉZ	9
1.3. STRUKTURA PRÁCE A METODOLOGIE	9
2. TEORETICKÁ ČÁST – SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	12
2.1. EKONOMICKÉ ASPEKTY SOUVISEJÍCÍ S FINANCOVÁNÍM NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
2.1.1. <i>Nestátní neziskové organizace versus komerční společnosti a stát</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>Vztah státu a nestátních neziskových organizací.....</i>	<i>13</i>
2.1.3. <i>Finanční stabilita nestátní neziskové organizace</i>	<i>15</i>
2.1.4. <i>Proces a činnosti finančního řízení nestátní neziskové organizace.....</i>	<i>16</i>
2.1.5. <i>Vazba finančního řízení na strategický plán organizace.....</i>	<i>17</i>
2.2. FUNDRAISING.....	18
2.2.1. <i>Vymezení fundraisingu.....</i>	<i>18</i>
2.2.2. <i>Význam a postavení fundraisingu v nestátní neziskové organizaci</i>	<i>18</i>
2.2.3. <i>Význam plánování a strategií ve fundraisingu</i>	<i>20</i>
2.2.4. <i>Projekt jako základ</i>	<i>23</i>
2.2.5. <i>Vyhodnocování a kontrola fundraisingu.....</i>	<i>23</i>
2.3. FUNDRAISINGOVÉ ZDROJE V ČR – IDENTIFIKACE, METODY PRÁCE A FORMY KOMUNIKACE.....	25
2.3.1. <i>Veřejné rozpočty</i>	<i>26</i>
2.3.2. <i>Evropská unie</i>	<i>28</i>
2.3.3. <i>Nadace a nadační fondy (české i zahraniční).....</i>	<i>30</i>
2.3.4. <i>Individuální dárcovství</i>	<i>32</i>
2.3.4.1. <i>Individuální dárci</i>	<i>32</i>
2.3.4.2. <i>Veřejnost.....</i>	<i>37</i>
2.3.5. <i>Firemní dárcovství.....</i>	<i>39</i>
2.3.6. <i>Vlastní činnost – samofinancování</i>	<i>44</i>
2.3.7. <i>Programy zahraničních zastupitelstev.....</i>	<i>45</i>
2.3.8. <i>Členské příspěvky</i>	<i>46</i>
2.3.9. <i>Hry a loterie.....</i>	<i>47</i>
2.4. SHRUTÍ	49
3. EMPIRICKÁ ČÁST – PŘÍPADOVÁ STUDIE SDRUŽENÍ LINKA BEZPEČÍ....	50
3.1. CÍLE PŘÍPADOVÉ STUDIE	50

3.2. METODOLOGIE	50
3.3. SDRUŽENÍ LINKA BEZPEČÍ.....	53
3.3.1. <i>Aktivity, poslání a cíle</i>	53
3.3.2. <i>Finanční zajištění</i>	55
3.3.3. <i>Finanční řízení</i>	56
3.3.4. <i>Finanční příjmy za rok 2005</i>	57
3.3.5. <i>Zdroje financování za rok 2005</i>	57
3.3.5.1. Identifikace využívaných fundraisingových zdrojů a metody práce	58
3.3.5.2. Podíl jednotlivých typů zdrojů na celkových příjmech	63
3.3.5.3. Nevyužívané typy zdrojů	64
3.4. ROZHOVOR – VÝSTUPY	65
3.4.1. <i>Fundraisingové priority</i>	67
3.4.2. <i>Potenciální možnosti</i>	68
3.4.3. <i>Reálné možnosti</i>	69
3.5. ZHODNOCENÍ FUNDRAISINGU SDRUŽENÍ LINKA BEZPEČÍ A DOPORUČENÍ.....	73
3.5.1. <i>Silné stránky</i>	73
3.5.2. <i>Slabé stránky</i>	74
3.5.3. <i>Hrozby</i>	75
3.5.4. <i>Příležitosti</i>	76
3.6. SHRUTÍ	79
4. ZÁVĚR	81
5. SEZNAM PRAMENŮ	83
6. SEZNAM PŘÍLOH.....	88
7. PŘÍLOHY	90
8. MEDAILON	106
9. SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH JMEN A POJMŮ.....	107
10. REJSTRÍK	109

Motto

„Žádný dar nepovznáší tolik dárce i obdarovaného jako důvěra.“

Henry David Thoreau

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na oblast financování nestátních neziskových organizací v České republice, konkrétně na zajištění jejich finanční stability. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První z nich je zaměřena na současný stav řešené problematiky v širším kontextu a je podkladem pro analýzu praxe. Věnuje se ekonomickým aspektům, které souvisí s financováním nestátních neziskových organizací, dále fundraisingu a dostupným fundraisingovým zdrojům, které mohou nestátní neziskové organizace v našem prostředí využívat. Praktická část této diplomové práce obsahuje případovou studii české nestátní neziskové organizace - Sdružení Linka bezpečí. V této části práce je popsán způsob využívání fundraisingových zdrojů a zajištění finanční stability Sdružení Linka bezpečí. Jsou zde prezentovány výsledky fundraisingového auditu, který autorka této diplomové práce v uvedené organizaci realizovala. Praktickou část práce uzavírá zhodnocení fundraisingu Sdružení Linka bezpečí.

Klíčová slova

- Finanční řízení nestátní neziskové organizace
- Finanční stabilita nestátní neziskové organizace
- Fundraising
- Diverzifikovaný fundraising
- Fundraisingové zdroje nestátních neziskových organizací
- Strategie a plánování fundraisingu

- Projekt
- Příjmy nestátní neziskové organizace
- Metody práce s fundraisingovými zdroji

1. ÚVOD

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat se problematice finančního zajištění nestátních neziskových organizací v České republice a zaměřit se na konkrétní neziskovou organizaci - Sdružení Linka bezpečí.

Důvodů, proč jsem zvolila zkoumání této problematiky bylo několik. Především jsem se chtěla věnovat tématu, které využiji při práci v neziskovém sektoru. V současné době již pátým rokem působím ve Sdružení Linka bezpečí (na pozici manažerka vnějších vztahů a fundraisingu) a téma zajištění finanční stability neziskových organizací v České republice mě velice zajímá. Během svého působení ve Sdružení Linka bezpečí jsem zjistila, že tato problematika není dostatečně komplexně zpracována a při spolupráci s ostatními organizacemi neziskového sektoru jsem se několikrát setkala s tím, že tyto organizace narážejí na mnoho nejasností při zajišťování finančních zdrojů pro svoji činnost. To byly další impulzy, které mne přivedly ke zkoumání tohoto tématu.

Problematika finančního zajištění nestátních neziskových organizací prošla v naší republice během posledních patnácti let poměrně dramatickým a zlomovým vývojem. V první polovině devadesátých let získala dobročinnost zpět svoji legitimitu, kterou v období socialismu ztratila. Po roce 1989 zaznamenala Česká republika veliký příliv zahraničních dárců (především z USA), kteří pomohli nastartovat a oživit aktivity neziskového sektoru. S prohlubující se demokratizací naší země a s narůstáním role neziskového sektoru se však zahraniční dárci začali zaměřovat více na východ. S odlivem zahraničních dárců se situace v českém neziskovém sektoru změnila. Neziskové organizace se především musely vyrovnat s novým trendem více-zdrojového financování a trvalé udržitelnosti. Další zásadní změnu představoval pro neziskový sektor vstup naší republiky do Evropské unie. České neziskové organizace získaly možnost aktivně se účastnit procesu evropské integrace, podílet se na lobbingu neziskových organizací

v Evropské unii a spolupracovat s ostatními organizacemi členských států Unie. Dílčí změny se projevily např. v podobě aktivního zapojení tzv. síťových organizací do života neziskových organizací (jak na národní tak na mezinárodní úrovni). Tyto organizace, nazývané hovorově „střechy“¹ umožňují společné sdílení poznatků a informací neziskových organizací podobného zaměření a podporují jejich vzájemnou spolupráci. Postupně se měnila i práce s fundraisingovými zdroji. Změny se projevily především ve zvyšování nároků na neziskové organizace, např. ve zpřísnění pravidel při žádostech o dotace a granty (i vyšší administrativní náročnost), ve zvýšení nároků na transparentnost, profesionalizaci a jednotnost nestátních neziskových organizací při psaní projektů, ale i v důrazu na partnerství a společné projekty neziskových organizací.

Stále vyšší nároky kladené na neziskové organizace ve svém důsledku neziskový sektor obohacují. Zlepšuje se např. transparentnost v hospodaření neziskových organizací, zvyšuje se jejich konkurenceschopnost a profesionalizace, navazuje se užší spolupráce a sdílení mezi neziskovými organizacemi (díky propojení v síťových organizacích) a v neposlední řadě se také zvyšuje důvěryhodnost neziskového sektoru v očích veřejnosti.

V České republice existují v současné době různé druhy fundraisingových zdrojů, díky kterým může nestátní nezisková organizace naplňovat své poslání. Vedle fundraisingových zdrojů, které poskytují finanční prostředky, jsou zde i zdroje, které nabízejí jinou než finanční formu pomoci. Poskytují pomoc např. v materiální podobě (zázemí, prostory, nábytek, vybavení, technika apod.), v podobě služeb (PR, know how, apod.) či zajištěním dobrovolníků a morální podpory. Vzhledem k tomu, že svojí diplomovou práci zaměřuji na zajištění finanční stability nestátních neziskových organizací, soustředím se na fundraisingové zdroje poskytující finanční prostředky. Stejně tak fundraising užívám v této diplomové práci jako soubor metod a postupů k získání finanční podpory pro nestátní neziskovou organizaci.

Každá nestátní nezisková organizace se v mechanismu zajišťování finanční stability a práce s fundraisingovými zdroji liší. Způsob finančního zajištění neziskové organizace je

¹ Toto označení vychází z charakteristické vlastnosti těchto organizací, a to zastřešování ostatních organizací, někdy se vedle termínu „síťové organizace“ proto užívá ve stejném významu termín „zastřešující organizace“.

velice citlivé téma, protože jde prakticky o know how v oblasti získávání finančních prostředků a málokterá organizace jej ráda prozradí. Tato diplomová práce přibližuje jeden ze způsobů zajišťování finanční stability v české neziskové organizaci prostřednictvím případové studie.

1.1. Cíle práce

Cílem této diplomové práce je:

- popsat a identifikovat typy fundraisingových zdrojů, které mohou nestátní neziskové organizace v našem prostředí využívat a přiblížit metody práce s těmito zdroji,
- zjistit na příkladě nestátní neziskové organizace, jak jsou jednotlivé typy fundraisingových zdrojů využívány,
- zjistit, zdali je Sdružení Linka bezpečí schopno efektivně realizovat diverzifikovaný (vícezdrojový) fundraising.

1.2. Formulace hypotéz

Stanovenými hypotézami jsou tato tvrzení:

- a) Sdružení Linka bezpečí je schopno efektivně realizovat diverzifikovaný fundraising. Za efektivní realizaci diverzifikovaného fundraisingu považuji právě takovou, při níž získá Sdružení Linka bezpečí od vícero typů fundraisingových zdrojů dostatečné množství finančních prostředků pro realizaci svojí činnosti.
- b) Sdružení Linka bezpečí využívá všechny typy fundraisingových zdrojů. Za všechny typy fundraisingových zdrojů považuji právě ty, které identifikuji v kapitole 2.3.

1.3. Struktura práce a metodologie

Ve svojí diplomové práci se nejprve (v teoretické části) zaměřím na některé ekonomické aspekty související s financováním nestátních neziskových organizací, dále na

fundraising a poté na dostupné fundraisingové zdroje, které jsou pro nestátní neziskové organizace v České republice dostupné. Výzkumnými metodami, které použiji k vypracování teoretické části této diplomové práce, jsou:

- studium literatury, která se věnuje fundraisingu a financování neziskových organizací (viz seznam pramenů),
- primární a sekundární analýza informačních zdrojů, které souvisí s problematikou financování nestátních neziskových organizací.

Ve druhé (empirické) části diplomové práce se budu věnovat praktickému přiblížení zkoumané problematiky v rámci případové studie Sdružení Linka bezpečí. Provedu fundraisingový audit Sdružení Linka bezpečí, který obnáší analýzu příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005, analýzu využívání jednotlivých typů fundraisingových zdrojů a zhodnocení potenciálních a reálných fundraisingových zdrojů pro Sdružení Linka bezpečí. Výsledky analýzy využívání fundraisingových zdrojů ve Sdružení Linka bezpečí zpracuji do přehledných grafů, které budou součástí příloh této práce. Ke zpracování použiji program Microsoft Word. V závěru praktické části práce zhodnotím fundraising Sdružení Linka bezpečí za pomoci analýzy SWOT. Výzkumnými metodami, které použiji k vypracování praktické části této diplomové práce, jsou:

- analýza dokumentů (Hlavní kniha analytické evidence Sdružení Linka bezpečí za období 01.01.2005 - 31.12..2005, Příloha k účetní uzávěrce Sdružení Linka bezpečí za rok 2005, Výroční zpráva Sdružení Linka bezpečí za rok 2005, Výroční zpráva Nadace Naše dítě za rok 2005 a Stanovy Sdružení Linka bezpečí),
- analýza SWOT,
- polostrukturovaný rozhovor s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí.

V praktické části práce - v rámci případové studie - se také zaměřím na stanovené hypotézy, které se pokusím ověřit či vyvrátit v rámci fundraisingového auditu, prostřednictvím výzkumných metod - analýzy dokumentů a rozhovoru (viz výše).

Cíle této diplomové práce se pokusím naplnit jak prostřednictvím teoretické tak praktické části práce. Metody umožňující mi popsat a identifikovat jednotlivé typy

fundraisingových zdrojů, které mohou nestátní neziskové organizace v našem prostředí využívat a přiblížit metody práce s těmito zdroji, jsou:

- studium literatury, která se věnuje oblasti financování nestátních neziskových organizací (viz seznam pramenů) - jedná se převážně o studium dostupných dokumentů (příruček, sborníků ze seminářů, workingpaperů, časopisů, vnitro-organizačních dokumentů, výročních zpráv a shrnutí různých výzkumů),
- primární a sekundární analýza informačních zdrojů, které souvisí s problematikou financování nestátních neziskových organizací - webové stránky, literatura, přednášky a semináře v rámci výuky oboru Občanský sektor FHS UK, školení v oblasti fundraisingu a zákony ČR.

V rámci případové studie se pokusím naplnit další cíle práce. Metodami, díky kterým mohu zjistit na příkladě nestátní neziskové organizace, jak jsou jednotlivé typy fundraisingových zdrojů využívány a zdali je Sdružení Linka bezpečí schopno efektivně realizovat diverzifikovaný fundraising, jsou:

- polostrukturovaný rozhovor s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí,
- analýza dokumentů (viz výše).

2. TEORETICKÁ ČÁST – současný stav řešené problematiky

Teoretická část této diplomové práce je přiblížením zkoumané problematiky v obecnější rovině a slouží především jako podklad pro analýzu praxe. Jsou zde nastíněny některé ekonomické aspekty související s financováním neziskových organizací a s fundraisingem. Dále je zde vymezen způsob zajišťování finančních prostředků nestátních neziskových organizací, fundraising, který je základem finanční stability nestátní neziskové organizace a významně se podílí na jejím zajištění. V této části diplomové práce jsou také charakterizovány jednotlivé typy fundraisingových zdrojů, které jsou v našem prostředí pro nestátní neziskové organizace.

2.1. Ekonomické aspekty související s financováním nestátních neziskových organizací

Tato kapitola vymezuje nestátní neziskové organizace v prostředí státu a komerčních subjektů a zabývá se vztahem nestátních neziskových organizací a státu. Dále specifikuje finanční stabilitu nestátní neziskové organizace, proces a činnosti finančního řízení uvedeného typu organizace a vazbu finančního řízení na strategický plán organizace.

2.1.1. Nestátní neziskové organizace versus komerční společnosti a stát

Nestátní neziskové organizace jsou obecně chápány jako instituce reagující na nedostatky státu a trhu. Z ekonomického pohledu zaujímá občanský sektor prostředí, ve kterém se zvětšuje společenské bohatství, protože jsou to právě neziskové organizace, které přinášejí nové přístupy k řešení nejrůznějších problémů a dokáží zohlednit a uspokojit místní a menšinové potřeby.

Nestátní neziskové organizace působí v oblastech, které jsou pro většinu komerčních společností z důvodu jejich hlavního cíle - dosažení zisku - neatraktivní. Mají po stránce

ekonomické určitá specifika odlišující je od komerčních společností. Neziskové organizace jsou subjekty, jejichž hlavní činnost spočívá v zajišťování obecně prospěšných aktivit a nikoliv v dosažení zisku. Mohou vykonávat vedlejší podnikatelskou činnost, pokud to právní úprava daného typu organizace nevyklučuje, ale tato činnost nesmí být provozována na úkor hlavního účelu, pro který byla organizace zřízena. Případný zisk nerozdělují mezi své zaměstnance nebo členy. Od komerčních společností se tedy liší zejména tím, jakým způsobem pracují s vlastním ziskem, a nikoli tím, že žádný zisk neprodukují. Cílovou funkcí není u těchto organizací zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku a plnění vytyčených cílů, které jsou definovány jako poslání dané organizace.

2.1.2. Vztah státu a nestátních neziskových organizací

Úkolem státu a jeho orgánů je v současné době plnit vůči nestátním neziskovým organizacím tyto základní funkce:

- vytvořit právní prostředí pro jejich činnost a rozvoj,
- „nakupovat“ od těchto organizací služby,
- monitorovat stav neziskového sektoru a jeho potřeby jako východisko změn v legislativní a finanční oblasti - Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RNNO),
- podporovat vznik nezávislých zdrojů pro vícezdrojové financování nestátních neziskových organizací - Nadační investiční fond či různá daňová zvýhodnění.

Vláda České republiky zveřejňuje pro každý rok tzv. Usnesení o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím, kde specifikuje hlavní oblasti podpory pro daný rok a činnosti nestátních neziskových organizací, jejichž rozvoj budou orgány státní správy podporovat a konkrétní resortní ministerstva a poradní orgány, které budou tyto oblasti podporovat.

Poradní orgán Vlády České republiky – RNNO si nechává pravidelně zpracovat analýzu výsledků státní dotační politiky, tzv. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů sledující objem poskytnutých dotací nestátním

neziskovým organizacím z vybraných veřejných rozpočtů, a to v souladu s předem stanovenými hlavními oblastmi státní dotační politiky.²

Je věcí každého státu, v jaké míře svěří své úkoly státním nebo nestátním organizacím. Nicméně, pokud svěří služby organizacím nestátním, nezbavuje se tím povinnosti tyto služby dále také zajišťovat. Při převedení služeb mimo státní sféru jde především o vzájemnou důvěru mezi státem a nestátní neziskovou organizací. Na jedné straně musí nestátní nezisková organizace svojí činností přesvědčit o tom, že je schopna tyto služby zajišťovat a na druhé straně musí také stát přesvědčit o tom, že chce služby této organizaci svěřit.

Výchozím bodem pro „nakupování“ služeb nestátních neziskových organizací (dotační politika státu) je státní rozpočet a rozpočet samospráv. Velikosti a základní směřování toku financí jsou vymezeny zákonem o finančním rozpočtu České republiky. Finanční prostředky se distribuují na úrovních ministerstev, krajů, měst, obcí a obvodů. Ročně poskytuje stát na podporu neziskového sektoru cca 3 miliardy Kč, je otevřen všem právním subjektům neziskového sektoru působících ve všech oblastech pomoci a některé typy organizací mají na státní příspěvek ze zákona dokonce nárok (např. církve či politické strany).

Pro činnost nestátních neziskových organizací jsou vždy každým státem vytvářeny určité specifické ekonomické podmínky. Vedle finanční pomoci z prostředků státního rozpočtu prostřednictvím dotační politiky, je pomocí ze strany státu také zvýhodnění uvedených organizací při placení daní. Stát prostřednictvím určité úlevy při placení daní usnadňuje existenci nestátních neziskových organizací nezřízeným za účelem podnikání. Pokud tyto organizace provozují ziskové služby, mají povinnost nezdaněný zisk znovu použít na poskytování dalších služeb v rámci organizace.

Vedle uvedených daňových úlev může stát použít i jiné mechanismy na podporu veřejně prospěšných činností.

² Základním předpisem, který stanoví finanční vztahy ke státnímu rozpočtu je zákon č.576/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky.

Takovým mechanismem je i právo daňových poplatníků (fyzických osob) poskytnout 1% daně z příjmu nestátní neziskové organizaci dle vlastního výběru, známý pod pojmem daňové asignace. Toto 1% daně z příjmů však nepředstavuje dar ve smyslu dárcovství, daňový poplatník toto procento totiž zaplatit musí, může se však rozhodnout, zdali jej zaplatí státu nebo neziskové organizaci. Tato možnost, která je využívána v Maďarsku a na Slovensku, představuje významný krok k decentralizaci zdrojů a zlepšuje tak situaci regionálních a menších neziskových organizací. U nás se za prosazení tohoto typu podpory nestátních neziskových organizací velice bojuje, nicméně zatím zůstává tato forma pomoci v českém prostředí pouze zajímavým tématem k diskusi.

2.1.3. Finanční stabilita nestátní neziskové organizace

Finanční stabilita nestátní neziskové organizace představuje dlouhodobou udržitelnost organizace, při které je organizace schopná pokrýt náklady na realizaci své činnosti. Za finanční stabilitu nestátní neziskové organizace považuji v této diplomové práci takovou situaci, kdy je zajištěno dostatečného množství finančních prostředků pro realizaci činnosti dané neziskové organizace. Finanční stabilita je tedy úzce provázaná se zajišťováním finančních prostředků – s fundraisingem.

Problematika finančního zabezpečení se dotýká každé nestátní neziskové organizace. Finanční zajištění – finanční stabilita - je základním předpokladem toho, aby mohla každá nezisková organizace naplňovat své poslání a vykonávat aktivity, pro které byla založena.

V českém prostředí existují dva odlišné typy neziskových organizací - nestátní neziskové organizace (soukromé) a neziskové organizace působící v rámci veřejného sektoru (příspěvkové organizace a tzv. organizační složky státu - dříve rozpočtové organizace). Neziskové organizace působící v rámci veřejného sektoru se nacházejí v neziskovém sektoru národního hospodářství, jsou vzájemně propojeny specifickými vztahy a fungují na neziskovém principu. Je u nich poměrně dobře zajištěna finanční stabilita, neboť jsou financovány z veřejných financí (z veřejného rozpočtu) a podíl státu je u nich do jisté míry nárokový, na rozdíl od nestátních neziskových organizací, u kterých je podíl státu bez nároku. Nestátní neziskové organizace stojí mimo exekutivní dosah

veřejné správy a jsou financovány jak z financí veřejných, tak ze soukromých. Klíčový rozdíl mezi těmito dvěma typy neziskových organizací je tedy především v „nárokovosti“ veřejných financí.

Vzhledem k tomu, že nemohou nestátní neziskové organizace nárokovat veřejné finance, jejich finanční stabilita je ve srovnání s veřejnými neziskovými organizacemi značně nejistá a nestátní neziskové organizace musí vyvinout veliké úsilí pro její zajištění.

2.1.4. Proces a činnosti finančního řízení nestátní neziskové organizace

Finanční stabilita každé neziskové organizace je především otázkou jejího finančního řízení, které obnáší především obstarávání finančních prostředků a jejich optimální rozmístění.

Celý proces finančního řízení nestátní neziskové organizace prochází několika fázemi. První fází je finanční plánování, včetně vytvoření finančního plánu. Druhou fází je získávání finančních prostředků k pokrytí nákladů a zajištění aktivit dané organizace. Třetí fází je hospodaření se získanými finančními prostředky, tzn. realizace jednotlivých naplánovaných činností a aktivit směřujících k dosažení cílů a naplnění poslání organizace. Čtvrtou a poslední fází finančního řízení je pak vyhodnocování celého období, pro které byl proveden finanční plán, vyhotovení účetních a finančních výkazů a také zpětná kontrola.

Mezi základní činnosti finančního řízení patří:

- finanční plánování (zahrnuje sestavení finančního plánu, předvídání množství potřebných finančních prostředků pro realizaci aktivit a jejich rozložení apod.),
- vedení účetnictví, analýza nákladů a výnosů, příjmů a výdajů, aktiv a pasiv, zajištění veškerých podkladů a splnění povinností vyplývajících ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- hospodaření se získanými finančními prostředky,
- sestavování rozpočtu pro jednotlivé činnosti dané organizace (týkající se nákladů a výnosů, majetku a zdrojů),

- udržování dobrých vztahů s okolím (se spolupracujícími institucemi, dodavateli, finančním úřadem apod.).

2.1.5. Vazba finančního řízení na strategický plán organizace

Základem každého finančního řízení neziskové organizace je rozhodování. Předpokladem pro zajištění přijatých záměrů, tj. výsledků rozhodování, je plánování a klíčovým (a také vrcholným) kritériem celého procesu finančního řízení je poslání neziskové organizace. To definuje účel existence dané organizace. Cílem každé nestátní neziskové organizace je vykonávat aktivity a činnosti tak, aby vedly ke splnění cílů a naplnění jejího poslání. Pokud má nezisková organizace vytyčeny cíle, definuje si způsoby, jimiž chce těchto cílů dosáhnout. Poté si určí politiku, která stanovuje samotnému vedení organizace, jaké kroky má učinit při sledování cílů. Tato politika se odborně nazývá strategické plánování a posiluje povědomí o poslání dané neziskové organizace a o systému hodnot, který vyznává. „Strategické plánování – je proces, během něhož vzniká (ve spolupráci vedení organizace, jejích zaměstnanců, správní rady a případně dalších skupin, které mají k organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se organizace chtěla budoucnu zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry. Výstupem je pak dokument - strategický plán, který zachycuje výsledky procesu strategického plánování.“³

Nedílnou součástí strategického plánování je finanční plánování, které je součástí finančního řízení každé neziskové organizace. Finanční plán organizace propojuje veškeré konkrétní aktivity s kvantifikovaným finančním cílem, vyjadřuje plán aktivit v peněžních jednotkách a znázorňuje, jak budou jednotlivé aktivity a činnosti vedoucí k naplnění cílů a poslání zabezpečeny.

Každé finanční řízení předpokládá určitou strategii, nástroj získávání a řízení finančních prostředků, která pak ovlivňuje celkovou strategii a směřování dané neziskové organizace a vytváří rámec pro všechny finanční a fundraisingové aktivity.

³ Bárta, J.: Strategické plánování. NROS, Praha, 1997, str. 15-16.

2.2. Fundraising

V této kapitole vymezím fundraising, který je klíčovým předpokladem pro finanční stabilitu neziskových organizací. Soustředím se zde také na význam a postavení fundraisingu v nestátní neziskové organizaci, na význam strategií a plánování ve fundraisingu, na projekt, který je základem fundraisingu a v neposlední řadě také na vyhodnocování a kontrolu fundraisingu.

2.2.1. Vymezení fundraisingu

Slovo fundraising pochází z anglického spojení fund-raising, tedy v českém překladu získávání finančních prostředků. Do češtiny se však v praxi obvykle nepřekládá. Ačkoliv je pojem fundraising vysvětlován jako získávání finančních prostředků, nemusí sloužit pouze k získání finanční podpory. Může jít také např. o získání materiální podpory (poskytnutí zázemí, prostoru, nábytku, strojů, výpočetní techniky apod.), či nemateriální podpory (poskytnutí PR, know how, morální podpory, služby, pomoci dobrovolníků apod.). V této práci dále fundraising užívám jako soubor metod a postupů k získání finanční podpory pro nestátní neziskovou organizaci.

Fundraising je velice pestrý, zahrnuje v sobě různé metody a postupy, jak získat prostředky na činnost organizace a mnoho dalších dílčích aktivit, jako například komunikaci s dárci, vyhledávání vhodných příležitostí pro spolupráci a podporu, práci s databází a informacemi, administrativní činnosti apod. Ve fundraisingu jde, jednoduše řečeno, především o to, jak přesvědčit druhé (dárce či instituce) o významu dané nestátní neziskové organizace a jejích projektů. To, že lidé či instituce danou neziskovou organizaci podpoří, je již výsledek samotného úspěšného fundraisingu.

2.2.2. Význam a postavení fundraisingu v nestátní neziskové organizaci

Efektivní fundraising je nepostradatelnou součástí práce každé neziskové organizace a jedním z klíčových předpokladů úspěchu při zajišťování její finanční stability. V mnohém rozhoduje o míře úspěchu dané nestátní neziskové organizace i o tom, zdali je

schopná naplňovat své poslání a realizovat činnosti vedoucí k tomuto poslání. Je prakticky základem pro životaschopnost každé nestátní neziskové organizace, protože každá organizace potřebuje pokrýt náklady spojené s provozováním své činnosti. Na fundraisingu však nezávisí jen získání finančních prostředků, ale také to, zda bude daná nezisková organizace životaschopná, stabilní a trvale udržitelná. M.Norton přehledně vyjmenovává důvody, proč je fundraising nesmírně důležitou součástí práce nestátní neziskové organizace a rozhoduje o míře jejího úspěchu. Jsou jimi: přežití, rozšíření a rozvoj, omezení závislosti na dárcích, budování podpory a vytváření životaschopné a udržitelné nestátní neziskové organizace.⁴

Vymezení fundraisingových aktivit v neziskové organizaci není možné bez ostatních aktivit, neboť jsou vzájemně propojené. Velice důležitou formou podpory fundraisingu jsou pak především aktivity PR. Postavení fundraisingu mezi ostatními činnostmi neziskové organizace poměrně srozumitelně znázorňuje Ivo Jupa ve svém příspěvku o fundraisingu v publikaci Komunikace s veřejností a ještě něco navíc...V následujícím schématu je patrná souvislost fundraisingu s jinými aktivitami organizace.



Schéma č.1 : Postavení fundraisingu mezi ostatními činnostmi neziskové organizace

Zdroj: Ivo Jupa: Fundraising. In.: Komunikace s veřejností s ještě něco navíc... Praha: SPIRALIS, o.s., 2003, s.50.

⁴ Více viz Norton, M.: Praktický průvodce fundraisingem, Nadace VIA, Praha:, 2003, str.1/1.

2.2.3. Význam plánování a strategií ve fundraisingu

Pro efektivní získávání finančních prostředků je klíčový proces plánování ve fundraisingu, který je vzájemně propojen s ostatními procesy, vzájemně se s nimi ovlivňuje a doplňuje.⁵ Fundraisingový plán vychází z komplexního plánu činnosti organizace.

Nedílnou součástí úspěšné realizace poslání každé neziskové organizace je vědomí cesty a vědomí cíle. K tomu, aby se mohla na cestu k cíli vydat, je zapotřebí nastavit vizi, poslání a v reálné rovině plánovat její směřování. Plánování se týká prioritně činností vedoucích k naplnění poslání dané neziskové organizace a pak také konkrétních kroků, které je třeba uskutečnit. To vše se děje na úrovních plánování lidských zdrojů, materiálního zázemí, metod získání podpory, toku informací a konkrétních programů neziskové organizace.

Plán fundraisingových procesů je nezbytný nejen pro finanční stabilitu každé neziskové organizace, ale také pro posílení její konkurenceschopnosti. **Zde jmenuji z praxe některé další důvody, proč je důležité plánování ve fundraisingu:**

- umožní promyslet různé možnosti a příležitosti neziskové organizace,
- umožní rozhodnout na základě informací o jednotlivých přístupech,
- umožní zvážit důsledky vyplývající ze zdrojů, které jsou k dispozici,
- umožní zvážit případná rizika a omezení,
- stanovení potřeb organizace (včetně zdrojů a úspor),
- určení metod pro získání fundraisingových zdrojů,
- vyjasnění potenciálních typů fundraisingových zdrojů,
- systematickosti při práci s dárci,
- povinnosti vůči dárcům,
- budování image neziskové organizace,
- stanovení nákladů na fundraising,
- získávání průběžné zpětné vazby a možnosti vyhodnocovat.

⁵ Viz Příloha II. – Obrázek č.1: Postavení strategie fundraisingu v celém procesu fundraisingu.

Fundraisingový plán musí korespondovat s finančním plánem, oba se pak odvíjejí od strategického plánu dané organizace. Strategický plán zastřešuje všechny aktivity neziskové organizace, je charakteristický svojí komplexností (na rozdíl od ostatních plánů, které jsou monotematicky zaměřeny) a zabývá se všemi podstatnými oblastmi ze života dané neziskové organizaci v jejich vzájemném propojení. Fundraisingový plán je plánem dlouhodobým, nicméně se zpravidla také sestavují roční fundraisingové plány, které jsou jeho dílčím upřesněním. Prostřednictvím vytyčených konkrétních aktivit a dílčích úkolů se tyto plány zaměřují na dosažení dílčích cílů (např. na rozšíření členské základny, na efektivitu služeb, na efektivní oslovení potenciálních dárců, na udržování již stávajících kontaktů s již spolupracujícími dárci apod.).

Některé fundraisingové činnosti, které jsou zahrnuty do fundraisingového plánu, se mohou opakovat (s ohledem na aktuální situaci organizace a její potřeby). Pravidelné vyhodnocování fundraisingového plánu je velice přínosné, neboť umožní další nasměrování fundraisingu a poukáže na nutné změny a korekce. Je proto pro danou neziskovou organizaci cennou zkušeností, jak zjistit, co je v procesu získávání finančních prostředků efektivní a co je třeba inovovat, případně jaké aktivity zcela vynechat.

Užitečnou pomůckou při plánování ve fundraisingu je sestavení tzv. fundraisingové matice, která představuje přehled (v podobě grafu nebo tabulky) o procentuálním rozložení fundraisingových zdrojů. Z tohoto přehledu je pak možné vyčíst jednak to, jaké jsou aktuální hlavní zdroje dané organizace, na které je třeba se zaměřit a jednak také to, jaké zdroje v přehledu chybí či pokrývají pouze malou část a bylo by možné o nich uvažovat do budoucna.⁶

Strategie ve fundraisingu vyžaduje úsilí zamyslet se nad některými momenty. Vždy záleží na tom, čeho chce daná organizace při získávání finanční podpory dosáhnout a k jakému účelu chce finanční prostředky použít (např. na postavení dětského hřiště).

⁶ Viz Příloha II. – Obrázek č.2: Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sociální a zdravotní sféře.

Od tohoto momentu se vedle strategie odvíjí také metody, jimiž se chce nezisková organizace k finančním prostředkům dopracovat.

M.Norton doporučuje při sestavování strategie fundraisingu promyslet tyto okolnosti:

- „1) Stanovení potřeb.
- 2) Jak se bude rozvíjet sama nezisková organizace.
- 3) Vyhodnocení příležitostí.
- 4) Identifikace zdrojů.
- 5) Význam dlouhodobé perspektivy.
- 6) Vyjasnění limitů.“⁷

Existuje řada technik, které se při sestavování strategie fundraisingu dají uplatnit. Jednou z nich je např. analýza SWOT, která vyhodnocuje silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), ve kterých se zrcadlí hodnocení neziskové organizace a jejího fundraisingu. Umožní rozvíjet fundraisingové postupy, které jsou postaveny na silných stránkách organizace, vyhnout se slabým místům nebo se je snažit zlepšit, využít nabízených příležitostí a přemýšlet o způsobech, jak se vypořádat s možnými riziky a hrozbami organizace. Další možnou technikou je tzv. analýza STEEP analyzující prostředí, ve kterém bude fundraising probíhat - vnější okolnosti, které by na organizaci a její fundraising mohly mít vliv. Jde o analýzu okolního prostředí z hlediska společenského (Social), technického (Technological), ekonomického (Economic), ekologického (Ecological) a politického (Political).

Strategie a plánování mají význam pro důvěryhodnost dané organizace, protože jedině ta nezisková organizace, která se prokáže reálným fundraisingovým plánem, nabývá v očích veřejnosti na důvěryhodnosti. Vždy je věcí každé neziskové organizace, jakou strategii zvolí, záleží na výše uvedených okolnostech a prioritách dané organizace, v každém případě se nedá jednoznačně zhodnotit, jaký druh strategie je obecně nejvhodnější.

⁷ Norton, M.: Praktický průvodce fundraisingem, Nadace VIA, Praha, 2003, str. 3/1.

2.2.4. Projekt jako základ

Předpokladem k tomu, aby mohla nezisková organizace realizovat svoji činnost a mohla požádat o finanční podporu, je třeba sestavit projekt. Jednotlivé typy fundraisingových zdrojů se ve svých požadavcích a kritériích na projekt mohou lišit. Základní struktura projektu však zpravidla bývá stejná - obsah projektu, definice problému, který daný projekt řeší, cíle projektu (dlouhodobé a dílčí), cílová skupina, popis aktivit projektu, způsoby hodnocení projektu a rozpočet.

Jednotlivé typy fundraisingových zdrojů (především institucionální) se snaží psaní projektu usnadnit a nabízejí různé příručky pro žadatele a metodiky pro zpracování projektových žádostí a nejrůznější rady, jak napsat dobře projekt a čeho se při psaní vyvarovat.

2.2.5. Vyhodnocování a kontrola fundraisingu

Pro úspěšné získávání finančních prostředků pro neziskovou organizaci je nezbytné průběžně kontrolovat a vyhodnocovat fundraising, což souvisí s transparentností při hospodaření organizace a především pak s tím, jak nakládá se svěřenými prostředky. Zpětná vazba v důsledku vyhodnocování a kontroly fundraisingu má význam pro samotnou organizaci (např. pro SWOT i STEEP analýzu, sledování změn, měření efektivity fundraisingu, účinnosti metod apod.) i pro dárce a podporovatele (např. pro transparentnost, sledování užitečnosti vložených prostředků apod.). Ideální je takový konečný stav, kdy má nezisková organizace co největší příjmy a co nejmenší náklady.

Prvořadým úkolem pro vyhodnocování fundraisingu je zjistit, které fundraisingové metody jsou pro danou organizaci vzhledem k nákladům nejefektivnější. Proto je nutné jednotlivé formy fundraisingu měřit a jejich efektivitu srovnávat. Existuje několik ukazatelů měření efektivity fundraisingu. **M.Norton uvádí tyto:**

- „1) Návratnost investic – poměr mezi získaným příjmem a náklady na jeho získání.
- 2) Čistý příjem- částka, kterou se vám skutečně podařilo získat, po odečtení všech nákladů na fundraising.

- 3) Procento odpovědí, návratnost – procentuální podíl těch, kteří zareagují, z počtu lidí, které jste oslovili.
- 4) Průměrný příspěvek – částka, kterou v průměru přispěje každý dárc.
- 5) Náklady na získání dárce – náklady vynaložené na získání nového dárce se porovnají s průměrnou celkovou hodnotou dárce.“⁸

Nejdůležitější z uvedených možností je návratnost investic, díky které zjistíme efektivitu užitých fundraisingových metod. Čím je ukazatel vyšší, tím je metoda účinnější. Vedle výše uvedených ukazatelů měření efektivit by se daly jmenovat další ukazatelé, např. zvýšení informovanosti a zájmu veřejnosti o danou organizaci, zvýšení počtu dárců a členů, opakovatelnost metody, získání pravidelných dárců, prostor pro rozvoj neziskové organizace apod.

Vždy záleží na dané organizaci, jaká kritéria zvolí, záleží na jejích prioritách, poslání a činnostech, které její poslání umožňují naplňovat.

Pro **kontrolu efektivit fundraisingu** neziskové organizace, je třeba znát tyto informace:

1) reální plán (cílem kontroly je v tomto případě zjistit, zdali je naplňován, zdali náklady odpovídají rozpočtu a zdali částky na účtu neziskové organizace odpovídají předpokládaným sumám),

2) rozpočet (jak pro náklady, tak pro plánované příjmy).

⁸ Norton, M.: Praktický průvodce fundraisingem, Nadace VIA, Praha, 2003, str. 3/11.

2.3. Fundraisingové zdroje v ČR – identifikace, metody práce a formy komunikace

V této části práce se zaměřuji na fundraisingové zdroje, které poskytují nestátním neziskovým organizacím finanční prostředky a jsou v našem prostředí dostupné. Za zdroje financování považuji právě ty fundraisingové zdroje, které poskytují neziskové organizaci finanční prostředky.

V České republice existuje několik typů fundraisingových zdrojů, které mohou nestátní neziskové organizace k podpoře své činnosti využívat. Tyto zdroje mohou být klasifikovány podle různých kritérií – např. na české a zahraniční či na vnitřní (např. členské příspěvky a samofinancování) a vnější (např. nadace či firemní dárci) apod., vždy záleží na účelu rozlišení. Jednotlivé typy fundraisingových zdrojů jsou v této práci rozděleny podle subjektu, který finanční podporu nestátním neziskovým organizacím poskytuje.

Každý typ fundraisingového zdroje má svá specifika⁹ a vyžaduje odlišné metody práce a jinou formu komunikace. Za metody práce jsou v této diplomové práci považovány způsoby získávání finančních prostředků - způsoby, jak se mohou nestátní neziskové organizace ucházet u jednotlivých typů fundraisingových zdrojů o finanční podporu. Jsou jimi: vypracování projektu a vyplnění grantové či dotační žádosti, veřejná sbírka, benefiční akce, kampaně zaměřené na získávání velikých darů, vlastní činnost – samofinancování, organizačně administrativní systém, přímá podpora, sbírka mezi zaměstnanci a matchingový fond, odvod z prodaného zboží - tzv. cause related marketing, podnikatelský plán a na jeho základě realizovaná podnikatelská činnost.

Za formy komunikace jsou v této práci považovány způsoby komunikace s jednotlivými typy fundraisingových zdrojů. Jsou jimi: osobní setkání, direkt mail, telefonické oslovování a inzerce - reklama (v médiích i venkovní).

Jednotlivé metody práce i formy komunikace se nedají použít univerzálně u všech typů fundraisingových zdrojů¹⁰ i u všech neziskových organizací (vliv má poslání, priority,

⁹ Viz níže jednotlivé typy fundraisingových zdrojů.

¹⁰ Každá skupina dárců vyžaduje zcela odlišný způsob jednání.

místo působení, možnosti apod.). Každá metoda práce má také u jednotlivých typů zdrojů různou míru efektivity.

V následujících kapitolách se zabývám identifikací jednotlivých typů fundraisingových zdrojů, jejich specifiky, metodami práce a formami komunikace.

2.3.1. Veřejné rozpočty

Právním předpisem, kterým se tento typ zdroje řídí je zákon č.576/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky. Tento zákon upravuje podporu nestátních neziskových organizací ze strany státu – tzv. poskytování dotací a grantů. Dotace se poskytují podle § 5 uvedeného zákona, a to zásadně jako účelové dotace na konkrétní akce, programy nebo předem stanovené oblasti potřeb na základě vyplněné žádosti, a to podle schválených hlavních oblastí státní dotační politiky pro daný rok. Největším zdrojem z této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva,¹¹ dalšími zdroji z oblastí veřejných rozpočtů mohou být kraje, na které přešla s reformou veřejné správy určitá část finanční podpory z ústředních orgánů státní správy¹² a také obce.

Základem pro poskytování většiny dotací je vyhlášení konkrétních programů a úkolů, na něž stát finančně přispívá. Jednotlivé instituce veřejné správy mají své grantové systémy a pravidelně (zpravidla vždy jednou za kalendářní rok) vyhláší dotační výběrové řízení, díky kterému se mohou neziskové organizace ucházet o dotace v rámci určitého dotačního programu z dotačního titulu. Stává se, že i během roku vyhlásí dodatečné výběrové řízení (zpravidla po měsíci dubnu, kdy je schválen státní rozpočet na následující rok).

K informacím o dotacích se nevztahuje povinnost mlčenlivosti, resortní ministerstva jsou tudíž povinna sdělit informace o výši finanční podpory a subjektu, kterému byla podpora poskytnuta. V našem prostředí existuje veřejný informační systém Centrální

¹¹ Viz Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky.

¹² Dotace, příspěvky a granty poskytované z rozpočtu krajů se kromě jiného řídí zákony č. 250/200 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 129/200 Sb., o krajích.

evidenci dotací (CEDR), který na webových stránkách ministerstva financí ČR uvádí, jaký subjekt neziskového sektoru obdržel od institucí veřejné správy finanční prostředky.¹³

Vedle CEDRu existuje tzv. ISPROFIN, což je Informační Systém PROgramového FINancování, manažerský systém pro řízení a kontrolu čerpání položek státního rozpočtu, kde se evidují dotační programy jak investiční tak neinvestiční.¹⁴

Specifika tohoto zdroje jsou:

- poskytuje neziskovému sektoru ročně několik miliard korun, např. v roce 2005 bylo ze státního rozpočtu poskytnuto 3 509 mil. Kč nestátním neziskovým organizacím,¹⁵
- podmínkou získání finanční podpory je předložení kvalitního projektu, který vyhoví obsahovým i formálním požadavkům stanoveným ve výzvě,
- jedná se o „opakované“ finanční prostředky (je možné obdržet finanční podporu od tohoto zdroje několikrát),
- při procesu žádosti o finanční podporu jsou daná jasná pravidla (metodiky resortních ministerstev, postupy apod.),
- pro všechny neziskové organizace splňující formální a obsahová kritéria žádostí jsou nastaveny stejné podmínky,
- nízká flexibilita finančních prostředků (jsou účelově vázány),
- administrativní náročnost,
- časová náročnost (dlouhé schvalovací procesy),
- čerpání finančních prostředků je časově omezené,
- vyžaduje se spolupodílení se dané neziskové organizace na financování daného projektu (je dána maximální procentuální výše kofinancování),
- přísný časový limit vyúčtování, vyhodnocení a závěrečných zpráv,
- je kladen důraz na inovativnost projektů nestátních neziskových organizací (ty jsou tak nuceny vymýšlet stále nové a nové projekty, pokud chtějí získat podporu od institucí veřejné správy).

¹³ Blíže viz http://cedr.mfcr.cz/cedr3i_internet_404/default.aspx

¹⁴ Blíže viz http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xml/verejne_finance_11888.html

¹⁵ Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů v roce 2005, dostupný na http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rmno/aktuality/rozbior_2005_pro_web.pdf

Metody práce:

- **vypracování projektu a vyplnění grantové či dotační žádosti o podporu**

Jediným způsobem, jak oslovit tento typ zdroje s žádostí o podporu, je zažádat v určitém termínu v rámci aktuální vyhlášené výzvy konkrétního programu dané instituce státní správy. Jednotlivé instituce státní správy mají vlastní postupy i kritéria, které musí každá nezisková organizace respektovat, pokud chce tento typ zdroje s žádostí oslovit.

2.3.2. Evropská unie

České nestátní neziskové organizace mají možnost žádat o podporu prostřednictvím programů v rámci fondů Evropské unie. V České republice byl zřízen tzv. Národní fond, který je prostředníkem mezi Evropskou unií a Českou republikou. Pro přehlednost uvádím příklad cesty, jak se finanční prostředky dostanou až k samotné neziskové organizaci.

rozpočet Evropské unie → Národní fond → rozpočtová soustava České republiky → veřejný rozpočet → rozpočet územně samostatných celků → nestátní nezisková organizace

Schéma č.2: Cesta finančních prostředků z Evropské unie k neziskové organizaci

Zdroj: Přednášky Ing. Davida Stulíka o Evropské unii na katedře Občanský sektor. Letní semestr školního roku 2005/2006.

Tzv. Strukturální fondy a Kohezní fond představují část politiky Společenství, která si klade za cíl omezení rozdílů v podmínkách rozvoje mezi různými členskými státy a regiony a podpořit tím hospodářskou a sociální soudržnost. Pro podporu regionů má Evropská unie čtyři finanční nástroje Strukturálních fondů,¹⁶ výchozím dokumentem je v našem prostředí Národní rozvojový plán, který se stal po projednání s Evropskou komisí základem pro formulaci tzv. Rámce podpory Společenství. Prioritní osy Rámce podpory Společenství jsou dále rozpracovány v tzv. operačních programech¹⁷ a programových

¹⁶ Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Evropský fond pro podporu rybolovu a Evropský zemědělský a garanční fond.

¹⁷ Existují tyto operační programy: Infrastruktura, Průmysl a podnikání, Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství, Rozvoj lidských zdrojů a Společný regionální operační program. Zvláštní operační programy má hlavní město Praha, jsou jimi tzv. JPD2 a JPD3 operační programy.

dotacích, které jsou společně s příručkami pro žadatele a metodikami pro zpracování projektových žádostí určeny pro zájemce o podporu projektů.

V prostředí České republiky existují tzv. implementační agentury, jejichž prostřednictvím mohou nestátní neziskové organizace žádat o podporu z Evropské unie.¹⁸ Výchozím momentem je v této oblasti rozpočet Evropské unie a přidělené finanční prostředky pro oblast neziskového sektoru. Důležitou roli zde hraje již výše zmíněná RNNO, protože analyzuje a zveřejňuje informace o postavení nestátních neziskových organizací v rámci Evropské unie.

Doba, kdy se plánování a rozhodování o finančních prostředcích děje se nazývá programování. V tomto důležitém období se určují priority a oblasti, na které budou poskytnuty v dalším období finanční prostředky z Evropské unie. Do procesu programování by na základě tzv. principu partnerství a konzultací měly být zapojeny všechny skupiny a subjekty, kterých se bude čerpání prostředků týkat.

Důležité je, že se o finančních prostředcích pro nestátní neziskové organizace rozhoduje především na národní úrovni, nikoliv v Bruselu. Neziskové organizace se tak mohou zapojit do plánování využití finančních prostředků z Evropské unie organizovaných národními vládami a mohou tak ovlivnit podmínky pro vlastní existenci.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- Evropské fondy poskytují neziskovým organizacím ročně granty s vysokou finanční podporou (v rádech několika miliónů korun), rozpočet na rok 2006 pro nestátní neziskové organizace byl 123,5 bilionů Euro,¹⁹
- je to smíšený fond – zdrojem jsou fondy Evropské unie a český veřejný rozpočet,
- podmínkou získání finanční podpory je předložení kvalitního projektu, který vyhoví obsahovým i formálním požadavkům ve výzvě stanoveným,

¹⁸ Příklady implementačních agentur jsou na celorepublikové úrovni jednotlivá resortní ministerstva, NROS či Národní vzdělávací fond, na regionální úrovni pak kraje.

¹⁹ <http://ngo-eu.cz/dokumenty/funding.pdf>

- jedná se o „opakované“ finanční prostředky (je možné obdržet finanční podporu od tohoto zdroje několikrát),
- jsou zde jasná pravidla při procesu žádosti o finanční podporu,
- finanční podporu mohou získat soukromé i veřejné subjekty, právnické a v některých případech i fyzické osoby, vedle nevládních neziskových organizací tedy také např. obce a kraje, svazky obcí, státní organizace, firmy, školy apod., což představuje pro nestátní neziskové organizace konkurenci,
- typy příjemců, kteří budou moci konkrétně podporu čerpat, je vždy specifikováno v každé výzvě,
- nízká flexibilita finančních prostředků (jsou účelově vázány),
- celý proces žádání o podporu je administrativně poměrně náročný,
- čerpání finančních prostředků je časově omezené,
- zásady pro poskytování evropských grantů umožňují víceletou podporu,
- přísný časový limit vyúčtování, vyhodnocení a závěrečných zpráv.

Metody práce:

- **vypracování projektu a vyplnění grantové žádosti o podporu**

Stejně jako u institucí veřejné správy je jediným způsobem, jak oslovit tento typ zdroje s žádostí o podporu, zažádat o podporu v určitém termínu v rámci aktuální vyhlášené výzvy, kterou zprostředkuje implementační agentura Evropské unie nebo přímo v rámci výzvy instituce Evropské unie. Jednotlivé implementační agentury mají vlastní kritéria, která musí daná nezisková organizace respektovat, pokud chce tento typ zdroje oslovit. Během realizace projektu zpravidla vyžaduje většina implementačních agentur od subjektů, které finančně podpoří, v určitém termínu tzv. monitorovací zprávy, tedy zprávy o plnění projektu (rozpočtu, aktivit apod.).

2.3.3. Nadace a nadační fondy (české i zahraniční)

Podle zákona č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech jsou nadace a nadační fondy účelová sdružení majetku, zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských

práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Hlavním posláním nadací a nadačních fondů je poskytování nadačních příspěvků - grantů - třetím osobám. Nadace poskytují nadační příspěvky zejména z výnosů z nadačního jmění a z ostatního majetku nadace, nadační fond na rozdíl od nadace nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek. Podporují mnoho různorodých oblastí a aktivit ve všech regionech České republiky. Svojí podstatou představují fundraisingový zdroj finančních prostředků pro obecně prospěšné aktivity (jednotlivé oblasti jsou vymezeny zákonem). Podmínky pro poskytování nadačních příspěvků musí být uvedeny ve veřejně přístupném zakládacím dokumentu.

V současné době je v České republice registrováno téměř 400 nadací²⁰ a přes 1000 nadačních fondů.²¹ Velká řada nadací i nadačních fondů v naší republice pracuje na bázi dobrovolnosti - bez placených zaměstnanců.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- nejedná se o „opakované“ finanční prostředky,
- celý proces není administrativně tak náročný jako např. u veřejných rozpočtů,
- jasná grantová pravidla pro žádosti o finanční podporu,
- jasně daná oblast podpory a působnost programu nadace či nadačního fondu (místní, regionální či celorepubliková),
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků jsou uvedeny ve veřejně přístupném zakládacím dokumentu,
- pro všechny neziskové organizace splňující formální a obsahová kritéria žádostí jsou nastaveny stejné podmínky,
- finanční prostředky jsou poskytovány na specifická témata, podle zaměření, priorit a poslání dané nadace či nadačního fondu,
- čerpání finančních prostředků je časově omezené,
- přísný časový limit vyúčtování, vyhodnocení a závěrečných zpráv,

²⁰ <http://www.donorforum.cz/informace-o-nadacich?id=130>

²¹ <http://www.donorsforum.cz/informace-o-nadacnich-fondech>

- zpravidla se vyžaduje spolupodílení dané neziskové organizace na financování daného projektu (je dána maximální procentuální výše kofinancování).

Metody práce:

- **vypracování projektu a vyplnění grantové žádosti o podporu**

Způsob, jak mohou nestátní neziskové organizace oslovit tento typ zdroje s žádostí o podporu, je zažádat v určitém termínu v rámci aktuální vyhlášené výzvy dané nadace či nadačního fondu. Znamená to splnit formální i obsahová kritéria, vypracovat projekt a řídit se grantovými pravidly daného subjektu. Výzvy nadací a nadačních fondů jsou zpravidla časově omezené a je stanoven termín uzávěrky. Některé nadace a nadační fondy jako např. Nadace Divoké husy (program Lety divokých hus)²² či Nadační fond pro opuštěné děti Rozum a cit²³ mají tzv. průběžnou uzávěrku, tzn., že je možné žádat o podporu u uvedených subjektů v průběhu celého roku.

2.3.4. Individuální dárcovství

Tento typ zdroje by se dal rozdělit na dva typy dárců - na dárci individuální (jsou jimi konkrétní osoby, které známe) a veřejnost (anonymní segment společnosti, o kterém nic konkrétního nevíme). Klíčový rozdíl mezi těmito dvěma typy dárců je v tom, že s individuálními dárci můžeme dále pracovat, na rozdíl od veřejnosti, se kterou z důvodu anonymity budoucí práce není možná. Oba typy dárců vyžadují odlišný přístup i jiný způsob práce. Práce s nimi vyžaduje různé legislativní a administrativní podmínky, proto se budu věnovat každému typu zvlášť – nejprve individuálním dárcům a poté veřejnosti.

2.3.4.1. Individuální dárci

Před využitím tohoto typu zdroje se obecně doporučuje nejdříve zvážit, zda poslání a činnost neziskové organizace jsou vhodné a slučitelné s tímto fundraisingovým zdrojem. Tento typ zdroje nemusí být vhodný pro každou neziskovou organizaci.

²² <http://www.divokehusy.cz/programy/html>

²³ www.rozumacit.cz

U individuálních dárců je vhodné promyslet:

- KOHO oslovit, tzn. vymezit si cílovou skupinu (zjistit, jaký je potenciálně vhodný dárci nakloněný účelu, na který bude dar využit),
- O CO žádat,
- JAK žádat,
- KDY žádat.

Na rozdíl od jiných typů zdrojů, které jsou oslovovány především prostřednictvím prezentace výsledků (firemní dárci), jsou individuální dárci oslovováni prostřednictvím efektu, který přináší pomoc konkrétním lidem. Proto je důležité, aby měla cílová skupina jasnou představu, jaký konkrétní efekt bude její pomoc mít.

Nezisková organizace nabízí potenciálnímu dárci za poskytnutí finančních prostředků možnost spolupodílet se na naplňování jejího poslání. Jana Ledvinová uvádí, že „získávání finančních prostředků je proces směny.“²⁴ Podmínkou této směny je dobrá znalost potenciální skupiny dárců a jejich prostředí, je užitečné o vytipovaném dárci vědět co nejvíce informací. Pokud bude fundraiser potenciálního dárci dobře znát, lépe mu porozumí a také jej může vhodně a efektivně oslovit, může tak předejít požadování nesprávné věci v nesprávném čase. Další podmínkou je srozumitelně a přehledně zformulované poslání organizace, ze kterého by mělo být dárci jasné, proč je dobré podpořit právě tuto organizaci.

Ivo Jupa ve své stati Fundraising uvádí tato základní pravidla při individuálním dárcovství:

- „Základem individuálního fundraisingu je vytvoření vztahu mezi dárcem a organizací – nikoliv mezi dárcem a jednou konkrétní akcí.
- Lidé dávají lidem. Čím více jsou vaše snahy o získání čehokoliv osobní, tím větší šanci na úspěch mají.
- Co je malé, to je hezké. Řada nejefektivnějších technik je založena na principu 'dávají hrozně málo, ale dává skoro každý'.

²⁴ Ledvinová, J.: Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou věc, ICN, Praha, 1996, str. 37.

- Trpělivost. Trvá dlouho, než se vybuduje základ dárců, kteří dávají pravidelně a dlouhodobě.²⁵

Následující schéma znázorňuje spektrum dárců podle objemu a frekvence daru, který neziskové organizaci poskytnou.



Schéma č.3: Pyramida dárců

Zdroj: Přednášky PhDr. Marcely Bergerové, CSc. z předmětu Management a aplikované znalosti pro občanský sektor III. na katedře Občanský sektor. Zimní semestr školního roku 2005/2006.

Model pyramidy dárců znázorňuje strukturu darů z hlediska objemu a frekvence, přičemž ke každému stupni pyramidy náleží jiné metody komunikace. Každému stupni také odpovídá jiná skupina dárců. Nejnižší je veřejnost (první dar) – poté ti, kteří dají více (druhý dar) – následují pledges, sympatizanti, pravidelní dárci (pravidelné dary) – poté ti, kteří dají více (veliké dary) – dále advokáti činnosti neziskové organizace, zapálení dárci (mimořádné dary) a poslední - obhájcí všech hodnot a idejí neziskové organizace (závěť). Obecně platí, že vyšší úroveň pyramidy zahrnuje objemově větší dary, větší participaci dárců, užší a osobnější kontakt s organizací a jeho větší očekávání. Čím blíže k vrcholu pyramidy, tím více je třeba používat osobnější metody práce s dárci. Každá nezisková

²⁵ Jupa, I.: Fundraising. In: Komunikace s veřejností a ještě něco navíc. SPIRALIS, o.s., Praha, 2003, str. 58.

organizace by si měla jasně stanovit, o jakou strukturu individuálních dárců jí jde a na jakou skupinu má finanční a časovou kapacitu. Ideálem je proporčně vyrovnaná pyramida.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- je to fundraisingový zdroj s nejsilnějším potenciálem,
- flexibilita poskytnutých finančních prostředků z hlediska času i předmětu určení,
- je to praktický typ zdroje, který může být využit bez omezení a rozpočtových schémat předepisovaných řadou institucionálních dárců,
- sumy poskytnutých finančních prostředků od jednotlivců nejsou tak velké jako např. u veřejných rozpočtů,
- jedná se o „opakované“ finanční prostředky,
- finanční prostředky obdrží organizace brzy, případně ihned poté, co dárci požádá,
- čerpání finančních prostředků není časově omezené,
- nevyžaduje se spolupodílení se neziskové organizace na financování daného projektu.

Metody práce:

- **přímá podpora**

Představuje přímé poskytnutí finančních prostředků od drobných dárců. Neziskové organizace mohou peněžité dary získávat několika způsoby - jednorázovým či trvalým bankovním příkazem, v hotovosti, složenkou, internetem či mobilním telefonem.

- **pořádání benefičních akcí**

Nezisková organizace může získat finanční prostředky od individuálních dárců prostřednictvím různých akcí, které uspořádá. Může pořádat např. sportovní, hudební či kulturní akce, plesy, aukce, výstavy, festivaly, trhy apod. Většina akcí je jednorázovou záležitostí, existují však i možnosti dlouhodobějšího zapojení potenciálních dárců jako např. internetová aukce, sportovní turnaj či filmový festival. Velikou výhodou této metody je to, že umožňuje zviditelnění organizace a také to, že je možné se při jednotlivých akcích setkávat s individuálními dárci osobně. Nevýhodou této metody je vedle organizační náročnosti náročnost personální, časová a finanční.

- **kampaně zaměřené na získávání velikých darů**

Tento způsob získávání finančních prostředků je v našem prostředí poměrně vzácný, kapitálové kampaně jsou pořádány v českém prostředí velice zřídka.

Formy komunikace:

- **osobní setkání**

Nejúčinnější je co nejosobnější přístup k potenciálnímu dárci, proto je tato forma komunikace u individuálních dárců nejefektivnější. Může mít podobu setkání tváří v tvář či prezentace na různých akcích a setkáních. Výhodou této formy komunikace je to, že se při ní dá využít všech výhod verbální i neverbální komunikace, což ovšem vyžaduje důkladnou znalost principů úspěšného vyjednávání a dostatek zkušeností i dovedností. Tato forma komunikace je časově i finanční poměrně náročná.

- **žádost po telefonu – telefonická kampaň**

S individuálními dárci je také možné mluvit telefonicky a oproti komunikaci tváří v tvář má tato metoda jisté výhody. Umožňuje totiž oslovit mnoho lidí v poměrně krátkém časovém horizontu. Tato forma komunikace je také méně nákladnější než osobní setkání a při citlivém zacházení s hlasem se dá dosáhnout poměrně velkého úspěchu. Další výhodou je to, že se dá díky telefonickému kontaktu vyvarovat nebezpečí negativního působení osoby fundraisera (např. z důvodu nesympatie apod.). Telemarketingové aktivity různých komerčních společností nabízející nejrůznější výrobky či služby tuto formu komunikace poněkud oslabují, nevýhodou je i pokles počtu pevných linek v důsledku rozmachu mobilních telefonů, což znesnadňuje získání přímého kontaktu na vytipovaného dárce.

- **direkt mail – poštovní kampaň**

Jedná se o poštovní fundraisingové kampaně, při kterých jsou formou dopisu osloveni předem vytipovaní potenciální dárci. Je to technika přímého marketingu, komerčně běžně využívaná. Výhodou této formy komunikace je to, že je možné oslovit poměrně velký počet potenciálních dárců a je časově a finančně nenáročná. V současné době se pro tuto formu komunikace díky své rychlosti v přenosu dat využívá internet a dopisy se žádostí o podporu se tak mohou rozesílat elektronickou cestou. Forma psaného dopisu, který je ručně podepsán, přesto zůstává pro svůj osobnější přístup ve výsledku úspěšnější než jeho elektronická verze. Společně s dopisem, ve kterém nezisková organizace žádá o podporu, je také vhodné poslat nejrůznější propagační materiály či např. popisy projektů, které

potenciálnímu dárci co nejvíce přiblíží činnost dané organizace. Tato forma komunikace je tedy i nástrojem PR.

2.3.4.2. Veřejnost

Základním předpokladem toho, aby se veřejnost stala fundraisingovým zdrojem, je mít kvalitní PR neziskové organizace, protože je třeba zaujmout a přesvědčit o užitečnosti činnosti dané organizace. Oslovit a získat zájem veřejnosti pomáhají neziskovým organizacím především média, reklamní a PR agentury a také celebrity.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- flexibilita poskytnutých finančních prostředků z hlediska času i předmětu určení,
- je to praktický typ zdroje, který může být využit bez omezení a rozpočtových schémat předepisovaných řadou institucionálních dárců,
- jedná se o „opakované“ finanční prostředky,
- finanční prostředky obdrží organizace brzy, případně ihned poté, co dárci požádá (veřejná sbírka),
- čerpání finančních prostředků není časově omezené,
- nevyžaduje se spolupodílení se neziskové organizace na financování daného projektu.

Metody práce:

- **pořádání benefičních akcí**

Peníze na činnost může nezisková organizace od veřejnosti získat prostřednictvím různých akcí, které uspořádá. Díky těmto akcím může nezisková organizace získat příznivce a podporovatele, o které bude pečovat a naváže s nimi vztah a může docílit toho, že se stanou pravidelnými podporovateli. Velikým přínosem této metody je to, že umožňuje propagaci organizace, navazování nových kontaktů, posílení zájmu médií o organizaci a prezentaci organizace veřejnosti.

- **pořádání veřejných sbírek**

Veřejné sbírky patří k historicky nejznámějšímu způsobu získávání finanční podpory od široké veřejnosti. Při jejich pořádání dochází k úzkému propojení fundraisingu a PR

neziskové organizace, stejně jako u benefičních akcí. Velikou předností veřejných sbírek je to, že mohou zasáhnout veliký počet lidí najednou, jsou tudíž velikým přínosem i pro osvětu a publicitu organizace. K pořádání sbírky je třeba povolení od krajského úřadu, sbírka se povoluje na určitou dobu. Může jít o sbírku krátkodobou či dlouhodobou. Pořádání sbírek se řídí zákonem č.117/2001, o veřejných sbírkách. Podle tohoto zákona je pro zajímavost veřejnou sbírkou míněno pouze shromáždění financí, při sbírání žactva či např. potravin se nejedná o veřejnou sbírku. Existují tyto způsoby sbírek, které naše legislativa povoluje:

- a) peněžní příspěvky na zvláštní vyhlášený účet,
- b) sběrací listiny,
- c) pokladničky (stabilní či pohyblivé),
- d) prodej předmětů,
- e) pronájem telefonní linky.

V praxi je dobré uvedené způsoby kombinovat.

Před pořádáním veřejné sbírky je dobré si uvědomit vliv některých faktorů, jako například ročního období (vhodná jsou období kolem Vánoc či Velikonoc), událostí ve společnosti, emočně vypjatých situací (ty jsou pro pořádání sbírky nevhodnější), lokality (velká města jsou spíše nevýhodou, protože se v nich pořádá mnoho sbírek, lidé bývají sbírkami „přesycení“), počasí, role neziskového sektoru v očích veřejnosti apod.

V souvislosti s veřejnou sbírkou je třeba se zmínit o "**DMS - Dárcovské SMS**," o službě s názvem Donors Message Service, která je společným projektem Fóra dárců a Asociací provozovatelů mobilních sítí.²⁶ Tato služba bude v dubnu letošního roku fungovat dva roky. Jedná se o specifický nástroj získávání finančních prostředků, který je podmíněn povolením na konání veřejné sbírky. O zapojení se do DMS projektu (získávání finančních prostředků přes DMS) mohou žádat nestátní neziskové organizace pokud splní určitá základní kritéria.²⁷ Jedním z kritérií je např. to, že musí mít žádající nezisková organizace povolení na konání veřejné sbírky formou pronájmu telefonní linky určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání

²⁶ Seznam hesel pro jednotlivé akce a projekty neziskových organizací lze nalézt na internetové adrese <http://www.darcovskasms.cz>. Zde jsou i informace o jednotlivých projektech konkrétních organizací, dále výše dosavadní poskytnuté podpory a mnoho dalších informací týkajících se této formy pomoci.

²⁷ Více na http://www.darcovskasms.cz/neziskovky.php?page_id=podminky

sbírky. Žadající nezisková organizace musí také předložit popis projektu (záměru) a požadované přílohy žádosti.

Formy komunikace:

- **osobní setkání**

Vzhledem k tomu, že nejúčinnější je co nejosobnější přístup k potenciálnímu dárci, je tato forma komunikace u veřejnosti metodou nejefektivnější. Může mít podobu setkání tváří v tvář či prezentace na různých akcích a setkáních.

- **získávání podpory prostřednictvím inzerce – reklamy**

Reklama má stejně jako u komerčních subjektů i u neziskových organizací veliký vliv na jejich úspěšnost. Může být vedle propagace či osvěty jedním ze způsobů jak si získat podporu veřejnosti. Výhodou této formy komunikace je to, že umožňuje oslovit velké množství lidí najednou. V našem prostředí existují tyto druhy reklamy: tisková inzerce, reklama v časopisech, vkládané přílohy, letáky, plakáty, reklama na webových stránkách, reklama v rozhlasu či televizi a reklama na veřejných místech či v městské dopravě. Velice efektivní je zapojení mediálně známé osobnosti do propagace neziskové organizace. Nevýhodou této formy komunikace je, že kontakt mezi dárci a neziskovou organizací je anonymní.

2.3.5. Firemní dárcovství

Tento zdroj představuje dobrovolnou angažovanost firem v životě neziskových organizací, protože jde o činnosti, je na místě zmínit aktivity občanského sdružení Fórum dárců,²⁸ které usiluje o podporu a rozvoj filantropie v České republice a svojí činností vytváří pro dárcovství příznivé podmínky.²⁹

V souvislosti s problematikou firemního dárcovství je třeba rozlišovat termíny firemní filantropie (dárcovství), firemní sponzoring a koncept společenské zodpovědnosti firem. „**Firemní filantropie** je kombinace možných přístupů podpory neziskových

²⁸ Více viz <http://www.donorsforum.cz> , <http://www.darcovskasms.cz>.

²⁹ V rámci tohoto sdružení se vyprofilovala Asociace nadací Fóra dárců, Asociace nadačních fondů Fóra dárců a Klub firemních dárců DONATOR.

organizací a nejen jich – nejčastěji jde o dary finanční i věcné, služby i zcela nové partnerství firem a neziskových organizací. Je to nová orientace firem na posilování hodnoty značky a jejich role ve společnosti.“³⁰

Vedle dárcovství existuje pojem **sponzoring**. „Sponzoring je něco jako „dar s protiplněním“ a sponzorský příspěvek je chápán jako platba za toto protiplnění (většinou za reklamní služby). Sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky hrazené z firemního rozpočtu a za to dostává protislužbu – činnosti směřující k naplnění marketingových cílů sponzora.“³¹

Firemní dárcovství je součástí širšího **konceptu společenské odpovědnosti firem** (často se užívá anglického ekvivalentu Corporate Social Responsibility – zkráceně pak jen CSR).³² „Společenská odpovědnost firem - koncept, v jehož rámci je od podniku očekáváno odpovědné chování nejen v oblasti obchodních rozhodnutí a strategie, ale také v oblasti životního prostředí a sociálního dopadu fungování firmy. Role firem se mění ve smyslu toho, že jsou posuzovány a hodnoceny i podle míry zodpovědnosti svého působení.“³³

Termíny firemní dárcovství a CRS se velice často zaměňují. Rozdíl je v tom, že firemní dárcovství je více zaměřeno na podporu veřejně prospěšných projektů a koncept CSR je zaměřen na celkový dopad působení firmy na společnost, jak na národní tak na globální úrovni. „Firemní dárcovství a CRS k sobě neoddělitelně patří. Žádná firma nemůže být společensky odpovědná, jestliže není aktivní ve firemním dárcovství.“³⁴

³⁰ Bartošová, Z.: Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha, 2005, str. 1.

³¹ <http://www.agnes.cz/index.php?cmd=page&id=76>

³² Více na webových stránkách Centra Společenské odpovědnosti firem - www.sof.cz.

³³ <http://www.donorsforum.cz/filantropie-zakladni-pojmy?id=155>

³⁴ Bartošová, Z.: Průvodce firemní filantropií, Fórum dárců, Praha, 2005, str. 13.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- flexibilita poskytnutých finančních prostředků z hlediska času i předmětu určení,
- jde zpravidla o „volné“ finanční prostředky - nejsou účelově vázány a dají se použít na aktuální pokrytí potřeb organizace,
- jedná se zpravidla o „opakované“ finanční prostředky,
- jde zpravidla o „rychlé“ finanční prostředky – nezisková organizace je obdržel v kratší době než je tomu například u finančních prostředků od veřejné správy,
- celý proces získávání podpory není tak administrativně náročný,
- čerpání finančních prostředků není zpravidla časově omezené,
- nemá přísný časový limit vyúčtování,
- vliv má „načasování“ žádostí o podporu (plánování finančních aktivit dané firmy a uzávěrky).

Z výsledků výzkumu sledující firemní filantropii v České republice, který v roce 2004 realizovalo občanského sdružení Agnes ve spolupráci s Fórem dárců a kterého se zúčastnilo ho 577 firem z celé České republiky, vyplývá, že je firemní filantropie v České republice již poměrně značně rozvinutá a dynamicky se vyvíjí.³⁵ Výzkum zjistil, že filantropii se věnuje 67% firem. Ze všech dotázaných firem se 25% věnuje pouze dárcovství, 42% firem se vedle dárcovství věnuje také sponzoringu, 19% firem se věnuje pouze sponzoringu a 14% firem se dárcovství ani sponzoringu nevěnuje vůbec. Podle výsledků výzkumu také podpora subjektů ve formě daru zůstává u firem nejvíce využívanou formou podpory. Peněžnímu dárcovství se věnuje 87% firem.

Stále běžnější formou podpory veřejně prospěšných aktivit se dnes stávají dary nepeněžní povahy.³⁶ Vhodně zvolená forma nefinanční podpory může přinést benefity jak neziskové organizaci tak firmě. Příkladem této „win-win“ situace je podpora, kterou firmy poskytují prostřednictvím vlastního majetku a výrobků. Kromě toho, že podpoří neziskovou organizaci, mohou také propagovat svou značku.

³⁵ <http://www.agnes.cz/index.php?cmd=page&id=76>

³⁶ Podle výše uvedeného výzkumu je dárcovství ve formě nepeněžního daru zastoupeno u 77% dotazovaných firem.

Dále se mohou firmy v neziskovém sektoru angažovat např. v rámci školení, vzdělávání či poskytování odborné pomoci. Firmy mohou svými odbornými znalostmi přispět k rozvoji veřejně prospěšných projektů a také k úspoře nákladů (např. poskytnutím svých poradenských služeb či know how). Tento způsob podpory má pozitivní dopad na zvyšování odbornosti a profesionalizace neziskových organizací.

Poskytnutí zázemí je další forma pomoci firem. Firmy mohou např. poskytnout prostor, prezentační a reklamní plochy, mohou uhradit nájemné, zapůjčit techniku či distribuční síť apod. Dalším způsobem, jak mohou firmy pomoci, je firemní dobrovolnictví - je to prostředek profesionalizace neziskových organizací. Firmy mohou také pomoci svojí účastí ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací či partnerstvím s neziskovými organizacemi, při kterém spolupracují s neziskovými organizacemi na společném projektu.

Společensky odpovědný přístup přináší užitek nejen neziskové organizaci, ale i samotné firmě, např. v podobě posílení role v regionu, či na trhu, dále zvýšení reputace v komunitě, v budování dobrého jména (filantropie je velice efektivní nástroj PR), v atraktivitě pro potenciální zákazníky, v posílení své značky, v daňových výhodách apod.

V současné době se na poli neziskového sektoru objevuje řada projektů zabývajících se konceptem firemního dárcovství³⁷ a řada komerčních subjektů se k tomuto konceptu začíná hlásit, což je velice pozitivní krok pro celý neziskový sektor.

Metody práce:

- **přímá podpora**

Tato nejjednodušší forma podpory představuje poskytnutí finančního či věcného daru a je nejvíce využívaná. Firma jednorázově nebo opakovaně daruje finanční prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu.

³⁷ Např. program Sociální marketing, systém vzdělávání a spolupráce určený firemním dárcům, neziskovým organizacím a komunikačním agenturám, s cílem rozšířit a zefektivnit spolupráci firem a neziskových organizací v praxi firemního dárcovství a sociálních programů o další inovativní způsob, jak přispívat ke zlepšování kvality života, který letos startuje Fórum dárců, více na www.socialnimarketing.cz.

- **sbírka mezi zaměstnanci a matchingový fond**

Sbírku mezi zaměstnanci organizuje přímo firma nebo sami zaměstnanci. Často probíhá na principu „matchingu,“ který je založen na tom, že firma navýší - např. zdvojnásobí, ztrojnásobí – finanční prostředky získané od zaměstnanců. Dalším způsobem je tzv. payroll giving (dárcovství prostřednictvím strhávání částky ze mzdy), který spočívá v tom, že firma podporuje dárcovství zaměstnanců tím, že jim administruje pravidelné strhávání darů z jejich příjmů ve prospěch vybrané neziskové organizace, opět je pak může v určitém poměru navýšit.

- **odvod z prodaného zboží, tzv. cause related marketing (sdílený marketing)**

Spočívá v tom, že firma propojí své komerční aktivity s filantropickými. Z vybraných výrobků, které prodá, převede předem dohodnutou částku (např. každou korunu z jednoho kusu prodaného výrobku) na dobročinné účely. Výrobek získá přidanou hodnotu tím, že podporuje dobrou věc a zároveň zajišťuje finanční prostředky pro neziskovou organizaci.

- **vypracování projektu a vyplnění grantové žádosti o podporu u firemní nadace či nadačního fondu**

Firemní nadace a nadační fondy jsou samostatné právní subjekty, které fungují na stejném principu jako jakékoliv jiné nadace a nadační fondy. Jejich zakladateli jsou firmy, které poskytují většinu (nebo veškeré) prostředky jak na podporu veřejně prospěšných projektů tak na provoz samotné nadace. Firemní nadace v České republice fungují buď tak, že rozdělují každoročně přidělený rozpočet od mateřské firmy, nebo mají samy velké nadační jmění, jehož výnosy každoročně rozdělují. Specifickou kategorií jsou firemní nadace, které vedle zdrojů od své mateřské firmy získávají další zdroje (např. od dalších firem, v rámci pořádání veřejné sbírky či benefiční akce apod.).

- **benefiční akce - charitativní aukce a výstavy**

Ty zorganizuje firma pro zaměstnance, obchodní partnery nebo zákazníky a získaný finanční výtěžek pak daruje na dobročinné účely.

Formy komunikace:

- **osobní setkání**

Jde o nejúčinnější metodu práce, může mít podobu setkání tváří v tvář či prezentace na různých akcích.

- **žádost po telefonu – telefonická kampaň**

Se zástupci komerčních firem je možné mluvit telefonicky. Tato forma komunikace často předchází osobní setkání. Její výhodou je, že umožňuje oslovit mnoho lidí v poměrně krátkém časovém horizontu.

- **direkt mail – poštovní kampaň**

Jedná se o poštovní fundraisingové kampaně, při kterých jsou formou dopisu osloveni předem vytipovaní potenciální firmy. Výhodou této formy komunikace je to, že je možné oslovit poměrně velký počet potenciálních firemních dárců a je časově a finančně nenáročná. .

- **získávání podpory prostřednictvím inzerce – reklamy**

Tato forma komunikace je velice účinná právě u firemních dárců. Reklama může být také vedle propagace či osvěty jedním ze způsobů, jak si získat podporu firemních dárců.

2.3.6. Vlastní činnost – samofinancování

Neziskové organizace mohou vykonávat vedlejší podnikatelskou činnost, pokud to právní úprava daného typu organizace nevyklučuje, tato činnost však nesmí být provozována na úkor hlavního účelu, pro který byla organizace zřízena.

U tohoto typu fundraisingového zdroje můžeme rozlišit dva druhy samofinancování. První je vlastní činnost neziskové organizace vycházející z jejího poslání (např. poskytování služeb, pronájem prostor apod.), druhým jsou podnikatelské záměry, které s posláním neziskové organizace souvisí spíše volně (např. začne-li organizace ekologicky zaměřená provozovat obchod se zdravou výživou). Podnikatelské aktivity však nejsou vzhledem k výkyvům trhu vhodné pro každý typ neziskové organizace.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- flexibilita získaných finančních prostředků z hlediska času i předmětu určení,
- finanční prostředky mohou být využity bez jakýchkoliv omezení a rozpočtových schémat předepisovaných řadou institucionálních dárců,
- poskytuje nezávislost, pocit jistoty a lepší soustředění na vlastní práci,

- zvyšuje konkurenceschopnost neziskové organizace,
- umožňuje samostatnost i snadnější získávání dalších finančních prostředků (mnoho podporovatelů upřednostňuje takovou neziskovou organizaci, která se o sebe „dokáže postarat“ a je schopným partnerem),
- přináší organizační užitek, rozšiřování členské základny, publicitu,
- finanční prostředky nejsou účelově vázány a dají se použít na aktuální pokrytí potřeb organizace,
- jedná se o „opakované“ finanční prostředky,
- finanční prostředky jsou „rychlé,“
- čerpání finančních prostředků není časově omezené,
- vysoká rizikovitost.

Metody práce:

- **podnikatelský plán a na jeho základě realizovaná podnikatelská činnost**

U neziskových organizací, které se rozhodnou zařadit do své fundraisingové matice neziskové podnikání (samofinancování), se uplatňuje stejný způsob řízení a plánování podnikání jako u ziskových subjektů. Neziskové organizace musí stejně jako ziskové subjekty sestavit podnikatelský plán. „Podnikatelský plán vám umožňuje poměřit své plány s realitou – a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Pomáhá vám to plánovat vaše výdaje.“³⁸ Podnikatelský plán je prakticky souborem předpokladů o budoucnosti - jasnou mapou budoucnosti podnikání dané neziskové organizace. Obsahem podnikatelského plánu je jednoduše řečeno odpověď na tyto čtyři otázky: Kde jsme a jak jsme se sem dostali? Kde chceme být? Jak se tam můžeme dostat? Co uděláme?

2.3.7. Programy zahraničních zastupitelstev

Jednotlivé země vyhlašují programy podporující různé veřejně prospěšné aktivity, např. rozvoj pluralitní občanské společnosti, vzdělávání, kulturní výměny apod. Tento zdroj hrál významnou roli při zrodu neziskového sektoru v České republice, především pak

³⁸ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-je-podnikatelsky-plan/1001521/38517/>

na počátku 90.let, kdy k nám proudilo mnoho významných zdrojů především z USA. Ty se pak postupem času začaly přesunovat dále na východ. Dnes je tento zdroj spíše vzácný.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- jedná se o „opakované“ finanční prostředky,
- jsou stanovena jasná pravidla při procesu žádosti o finanční podporu,
- jsou nastaveny stejné podmínky pro všechny neziskové organizace splňující určitá kritéria žádostí,
- nízká flexibilita finančních prostředků (jsou účelově vázány),
- časová náročnost (dlouhé schvalovací procesy),
- často se vyžaduje spolupodílení se nestátní neziskové organizace na financování daného projektu (je dána maximální výše kofinancování),
- přísný časový limit vyúčtování, vyhodnocení a závěrečných zpráv.

Metody práce:

- **vypracování projektu a vyplnění grantové žádosti o podporu**

Jediným způsobem, jak se ucházet u tohoto zdroje o finanční podporu, je zažádat v určitém termínu v rámci aktuální vyhlášené výzvy daného zastupitelstva. U tohoto zdroje je běžné, že výběrová řízení nejsou časově omezena a je u nich tedy možné žádat o podporu v průběhu celého roku. Jednotlivá zastupitelstva mají vlastní kritéria, která musí daná nezisková organizace respektovat, pokud je chce oslovit s žádostí o podporu.

2.3.8. Členské příspěvky

Tento typ zdroje není vhodný pro všechny typy nestátních neziskových organizací, protože se týká těch organizací, které mají silnou členskou základnou.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- flexibilita získaných finančních prostředků z hlediska času i předmětu určení - finanční prostředky nejsou účelově vázány a dají se použít na aktuální pokrytí potřeb,

- finanční prostředky mohou být využity bez jakýchkoliv omezení a rozpočtových schémat předepisovaných řadou institucionálních dárců,
- poskytuje nezávislost, samostatnost, pocit jistoty a lepší soustředění na vlastní práci,
- je stabilním zdrojem příjmů,
- poskytuje organizační užitek a publicitu,
- jedná se o „opakované“ finanční prostředky,
- finanční prostředky jsou „rychlé,“
- celý proces není administrativně náročný,
- čerpání finančních prostředků není časově omezené,
- otevírá dveře k dalším potenciálním podporovatelům - velké množství členů podporujících činnost dané nestátní neziskové organizace pozitivně ovlivňuje postoj dalších potenciálních podporovatelů.

Metody práce:

- **organizačně administrativní systém**

Je definovaný ve stanovách organizace, členské poplatky jsou povinné, je předepsaná jejich výše, způsob a periodicita odvodu. Každý, kdo se stane členem, toto pravidlo akceptuje. Pokud nejsou členské příspěvky povinné a předepsané, jedná se o dar, který se řeší v režimu individuálního dárcovství.

2.3.9. Hry a loterie

Podmínky pro provozování loterií a hazardních her jsou v České republice upraveny zákonem č.202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách. Tento zákon ukládá provozovatelům loterií, kasin, sázkových a ostatních her povinnost odvést část zisku na veřejně prospěšné účely. Účel použití povinného odvodu navrhují provozovatelé loterií v žádosti o povolení sami. Využití těchto finančních prostředků eviduje Ministerstvo financí ČR. Provozovatelé výherních hracích přístrojů převádějí část zisku obci, ve které jsou automaty provozovány.

Specifika tohoto zdroje jsou:

- flexibilita získaných finančních prostředků z hlediska času i předmětu určení,
- finanční prostředky musí být použity na veřejně prospěšný účel uvedený v povolení dané loterie,
- finanční prostředky nejsou účelově vázány a dají se použít na aktuální pokrytí potřeb,
- poskytuje samostatnost i snadnější získávání dalších finančních prostředků,
- poskytuje publicitu,
- finanční prostředky jsou „rychlé,“
- celý proces není administrativně náročný,
- čerpání finančních prostředků není časově omezené.

Metody práce:

- **vypracování projektu a žádosti o podporu**

Každý provozovatel loterií, kasin, sázkových a ostatních her si stanoví vlastní podmínky poskytování finančních prostředků na podporu neziskových organizací. Stejně tak určuje oblast podpory i její pravidelnost. Např. ve akciové společnosti SAZKA schvaluje jednou ročně (vždy na konci roku) představenstvo společnosti v dlouhodobé strategii portfolio podpory i rozdělení výtěžku.³⁹ Shodné je zpravidla u všech provozovatelů předložení projektu, společně se žádostí o podporu ze strany neziskové organizace.

³⁹ Více na www.sazka.cz

2.4. Shrnutí

Nestátní neziskové organizace mají v českém prostředí široký výběr fundraisingových zdrojů. Ne každá nezisková organizace však využívá všech dostupných zdrojů. Podle Zprávy o neziskovém sektoru v ČR z rok 2005 „NGO Sustainability Index,“ kterou zpracovalo na žádost americké organizace USAID (United States Agency for International Development) Informační centrum neziskových organizací, o.p.s. (ICN) společně s Nadací Auxilia,⁴⁰ většinou využívají neziskové organizace 3 – 4 zdroje.

Strukturu fundraisingových zdrojů může ovlivňovat řada faktorů, jako např. místo působení organizace, personální kapacita, tradice a zkušenosti, technologická vybavenost, potřebnost služeb organizace, politické a ekonomické podmínky v zemi, poslání a činnosti organizace apod. Podle výsledků výzkumu, který provedlo v roce 2003 občanské sdružení Spiralis ve spolupráci se společností MARKET VISION,⁴¹ je struktura finančních zdrojů ovlivněna tím, na jaký obor činnosti se organizace zaměřují. Organizace z oblasti sociální a zdravotní a organizace, pečující o volnočasové aktivity, jsou vysoce závislé na veřejných rozpočtech, u ostatních organizací stoupá podíl soukromých zdrojů.

Nedá se jednoznačně určit, pro které typy neziskových organizací jsou jednotlivé fundraisingové zdroje nejvhodnější. Obecně platí, že je velice přínosné, zaměřit se na diverzifikované získávání finančních prostředků, protože si tak nezisková organizace zajistí větší nezávislost na zdrojích.

Kritéria výběru pro zvolení vhodného typu fundraisingového zdroje mohou být u každé neziskové organizace různá. Záleží na tom, čeho chce daná organizace dosáhnout. Zvolení vhodného typu fundraisingového zdroje by se mělo odvíjet jak od pečlivého zvážení specifik všech dostupných zdrojů, metod práce a forem komunikace, tak od zvážení požadavků, které jsou pro danou neziskovou organizaci aktuální.

⁴⁰ Dostupná na http://www.auxilia.cz/docs/Zprava_o_stavu_NS_2005.pdf

⁴¹ Dostupné na www.spiralis-os.cz

3. EMPIRICKÁ ČÁST – případová studie Sdružení Linka bezpečí

Po první - teoretické - části, následuje rovina praktická, která je zaměřena na analýzu vybrané problematiky v praxi prostřednictvím případové studie české nestátní neziskové organizace Sdružení Linka bezpečí.

Praktická část je přiblížením know how ve způsobu finančního zajištění a získávání finančních prostředků Sdružení Linka bezpečí. Pokusila jsem se provést fundraisingový audit Sdružení Linka bezpečí a zhodnocení fundraisingu této organizace. Přínosem fundraisingového auditu je vedle zhodnocení práce s fundraisingovými zdroji a silných i slabých stránek fundraisingu Sdružení Linka bezpečí, především odhalení nevyužívaných možností a příležitostí.

3.1. Cíle případové studie

Cíl případové studie se shoduje s jedním z cílů této diplomové práce, neboť podstatou druhé – praktické – části této diplomové práce je analýza vybrané problematiky v praxi. Cílem případové studie je tedy zjistit na příkladě nestátní neziskové organizace, jak jsou fundraisingové zdroje využívány. Další cíl případové studie je prostřednictvím výzkumných metod - analýzy dokumentů a rozhovoru - ověřit či vyvrátit stanovené hypotézy diplomové práce.

3.2. Metodologie

V rámci praktické části jsem provedla fundraisingový audit Sdružení Linka bezpečí. Pro získání potřebných dat jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentů. Uvedené metody kvalitativního výzkumu jsem použila především proto, že se v případové studii zaměřuji především na jednotlivce, nikoliv na celou populaci. Sběr dat jsem uskutečnila v období od dubna 2006 do srpna 2006.

Nejprve jsem provedla analýzu příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 - dané příjmy jsem diferencovala podle typů fundraisingových zdrojů (identifikovala jsem jednotlivé typy fundraisingových zdrojů) - poté jsem provedla analýzu využívání jednotlivých typů fundraisingových zdrojů ve Sdružení Linka bezpečí - zaměřila jsem se na to, jaké typy fundraisingových zdrojů Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 využilo a jaké typy zdrojů zůstaly naopak nevyužité. Analyzovala jsem tyto dokumenty: Hlavní knihu analytické evidence Sdružení Linka bezpečí za období 01.01.2005 - 31.12..2005, Přílohu k účetní uzávěrce Sdružení Linka bezpečí za rok 2005, Výroční zprávu Sdružení Linka bezpečí za rok 2005, Výroční zprávu Nadace Naše dítě za rok 2005 a Stanovy Sdružení Linka bezpečí. Výsledky analýzy využívání fundraisingových zdrojů ve Sdružení Linka bezpečí jsem zpracovala za pomoci programu Microsoft Word do grafů, které jsou součástí příloh této diplomové práce.⁴²

Poté jsem realizovala polostrukturovaný rozhovor s Jarmilou Knight, MIL, předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí, která podle Stanov Sdružení Linka bezpečí zodpovídá za finanční zajištění. Smyslem rozhovoru bylo především zjistit, jaké jsou fundraisingové priority Sdružení Linka bezpečí, jaké zdroje jsou nevyužívané - ať už záměrně či nezáměrně (a zjistit také důvody proč tomu tak je) - a nalézt reálné možnosti ve fundraisingu Sdružení Linka bezpečí (zjistit, jaké zdroje jsou pro danou organizaci relevantní). Z existujících kategorií rozhovoru, tedy strukturované, nestrukturované a polostrukturované, jsem zvolila kategorii poslední. Chtěla jsem dát respondentovi prostřednictvím otevřených otázek dostatečný prostor pro vyjádření svých myšlenek a současně jsem potřebovala konkrétní informace týkající se způsobu zajišťování finanční stability ve Sdružení Linka bezpečí, které jsou pro moji práci klíčové. Rozhovor jsem prováděla přímo ve Sdružení Linka bezpečí. Nahrávala jsem jej se souhlasem respondenta na diktafon a brzy po skončení rozhovoru jsem si ještě dopisovala vlastní poznámky.

Po ukončení sběru dat následovalo jejich třídění a vyhodnocení. Na základě výsledků analýzy dokumentů a rozhovoru jsem zhodnotila potenciální a reálné fundraisingové zdroje pro Sdružení Linka bezpečí - pokusila jsem se odkrýt nevyužitá místa ve fundraisingu a navrhnout v souladu s fundraisingovými prioritami Sdružení Linka bezpečí reálné

⁴² Viz příloha IV.

možnosti ve využívání fundraisingových zdrojů do budoucna. Dále jsem zhodnotila fundraising Sdružení Linka bezpečí. Pro závěrečné zhodnocení fundraisingu Sdružení Linka bezpečí jsem použila analýzu SWOT. Kritéria hodnocení jsou tedy silné stránky fundraisingu, slabé stránky, hrozby a příležitosti. V závěru jsem se pokusila ověřit platnost stanovených hypotéz.

3.3. Sdružení Linka bezpečí

Pro zvolenou výzkumnou strategii jsem si zvolila českou nestátní neziskovou organizaci, Sdružení Linka bezpečí, která byla založena za účelem pomoci dětem, mladým lidem, ale i jejich rodičům, příbuzným či kamarádům, v obtížných životních situacích, při jejich každodenních starostech a problémech. Toto občanské sdružení je akreditováno Ministerstvem práce a sociálních věcí k výkonu sociálně-právní ochrany dětí v České republice a bylo registrováno u Ministerstva vnitra pod č. II/S-OS/I-24254/94-R dne 13.4.1994.

3.3.1. Aktivity, poslání a cíle

Sdružení Linka bezpečí si od svých počátků klade za cíl zajišťování pomoci a ochrany dětem a mladistvým v tíživých či krizových životních situacích.

Aktivity Sdružení Linka bezpečí:

1. zajišťuje pomoc a ochranu dětem a mladým lidem v tíživých či krizových životních situacích prostřednictvím svých odborných pracovišť, zejména prostřednictvím celostátní telefonní linky,
2. zajišťuje pořádání kurzů, školení a dalších vzdělávacích akcí, včetně lektorské činnosti v rámci Vzdělávacího střediska, které Sdružení Linka bezpečí založilo,
3. realizuje publikační činnost za účelem propagace ochrany dětí a mládeže,
4. je akreditováno v rámci systému sociálně-právní ochrany dětí v České republice.

Sdružení Linka bezpečí provozuje tyto telefonické linky krizové intervence:

- **Linku bezpečí** (800 155 555), telefonní linku krizové intervence určenou pro děti a mladé lidi do 18 let, na kterou se mohou zdarma dovolat nepřetržitě po celých 24 hodin a která je hlavním a největším projektem Sdružení Linka bezpečí,

- **Linku vzkaz domů** (800 111 113), telefonní linku dětské krizové intervence určenou speciálně pro děti nacházející se na útěku z domova, z ústavního zařízení či děti z domova vyhozené, mohou se na ni obrátit také mladí, kteří sice ještě na útěku nejsou, ale situace v rodině, ve škole anebo v ústavním zařízení je pro ně tak kritická, že o útěku začínají vážně uvažovat,

- **Internetovou linku** (lb@linkabezpeci.cz), což je emailová adresa, kam se mohou obrátit o pomoc klienti, kteří např. nemají telefon, nejsou v České republice nebo mají nějakou poruchu sluchu či řeči.

- **Rodičovskou linku** (283 852 222) poskytující telefonickou pomoc především rodičům, kteří se chtějí poradit při výchově svých dětí v nejširším slova smyslu, stejně tak ale i prarodičům či jiným příbuzným a dospělým, pokud je jejich volání motivováno zájmem o dítě.

Sdružení Linka bezpečí navázalo **spolupráci** s Českou asociací pracovníků linek důvěry (ČAPLD) a s dalšími neziskovými organizacemi provozujícími telefonní krizové linky, které působí jak v České republice (Remedium Praha, Riaps, Růžová linka při 3. LF UK, Modrá linka v Brně) tak i v zahraničí (zejména s britskou ChildLine, s londýnskou Help Line při NSPCC a s asociací Child Helpline International, která má sídlo v Amsterdamu).

V květnu 2004 založilo Sdružení Linka bezpečí **Vzdělávací institut ochrany dětí**. Účelem této obecně prospěšné společnosti je podpora celoživotního vzdělávání interdisciplinárního charakteru v oblasti ochrany dětí, a to zejména pro pracovníky sociálních služeb pracující s dětmi a mládeží, pracovníky školských zařízení, dětské lékaře a střední zdravotnický personál, policisty zabývající se kriminalitou dětí a mládeže, pracovníky činné v trestním řízení stejně jako odborníky a dobrovolníky z neziskového sektoru, zabývajícími se volnočasovými aktivitami dětí a jejich ochranou. Vlastní přednášková činnost institutu je doplněna činností publikační.⁴³

Novinkou je založení **Vzdělávacího střediska**, což je dvouletý projekt, jehož prostřednictvím jsou vzdělávání zájemci o práci v telefonické krizové intervenci. Realizované výcviky jsou akreditované v rámci ČAPLDu. Probíhají zde také nejrůznější besedy, přednášky, semináře a workshopy týkající se problematiky sociálně-právní ochrany dětí.

⁴³ Více viz www.viod.cz

Poslání Sdružení Linka bezpečí:

Sdružení Linka bezpečí bylo založeno za účelem pomoci dětem a mladým lidem nejen v jejich obtížných životních situacích, ale i při jejich každodenních starostech a problémech. Pomáhá všem dětem v krizi především tak, že jim poskytuje nonstop telefonické služby krizové intervence k tomu, aby se dostaly z právě prožívající krize.

Hlavní cíle Sdružení Linka bezpečí:

- zajistit pomoc a ochranu dětem a mladým lidem v tíživých či krizových životních situacích prostřednictvím svých odborných pracovišť, zejména prostřednictvím celostátní telefonní linky,
- zajistit pomoc rodičům, kteří si neví rady se svým potomkem,
- zajistit pomoc dětem, které jsou na útěku,
- zajistit ekonomickou udržitelnost svých služeb,
- spolupráce s odbornými partnery a vytvoření prostoru pro dialog na téma ochrany dětí.

3.3.2. Finanční zajištění

Sdružení Linka bezpečí bylo založeno 13.4.1994 a ačkoliv šlo o samostatný právní subjekt, po stránce ekonomické a personální bylo do roku 2004 (přesně do 1.9.2004) těsně provázáno s Nadací Naše dítě, která zajišťovala veškeré finanční prostředky na provoz všech linek krizové intervence, osvětové programy a vytvářela potřebného zázemí pro sdružení. Nadace tedy vykonávala za Sdružení Linka bezpečí veškeré fundraisingové aktivity, sdružení pak zajišťovalo pouze odborné činnosti týkající se sociálně-právní ochrany dětí.

Dne 1.9.2004, tedy v den desátého výročí vzniku projektu Linka bezpečí, došlo po stránce ekonomické a personální k úplnému oddělení Sdružení Linka bezpečí od Nadace Naše dítě a sdružení tímto dnem začalo vyvíjet samostatné fundraisingové aktivity. Právě od tohoto momentu jsem byla schopná analyzovat potřebné účetní podklady týkající se příjmů Sdružení Linka bezpečí. Mohla jsem tedy prozkoumat účetní podklady v ucelené podobě pouze za rok 2005, neboť to byl první rok samostatného fungování fundraisingu Sdružení Linka bezpečí.

V souvislosti s oddělováním personální a ekonomické agendy Sdružení Linka bezpečí a Nadace Naše dítě došlo k 1. 6. 2004 k obnově funkce ředitele sdružení a na základě výběrového řízení byl do této funkce jmenován ThDr. Tomáš Květák. Sdružení Linka bezpečí pak od října 2004 začalo budovat své nezbytné servisní struktury (Servisní středisko) a zajišťovat si samostatné vedení účetnictví, propagaci, fundraising a další činnosti související se samostatným fungováním Sdružení Linka bezpečí, které v minulosti zajišťovala výhradně Nadace Naše dítě.⁴⁴

Okamžik oddělení od Nadace Naše dítě byl jedním z klíčových momentů, který rozhodl o budoucnosti Sdružení Linka bezpečí a bylo nutné soustředit se na zajištění finanční stability a dlouhodobé udržitelnosti tohoto občanského sdružení více než kdykoliv dříve.

3.3.3. Finanční řízení

Finanční stabilita představuje základ pro dlouhodobou udržitelnost Sdružení Linka bezpečí a je také základním předpokladem k naplňování jeho poslání, neboť umožňuje realizovat dílčí aktivity vedoucí k naplňování poslání.

Zodpovědnost za finanční řízení má ve Sdružení Linka bezpečí jeho statutární orgán (představenstvo), který odpovídá za zajištění dlouhodobé udržitelnosti i finanční stability této neziskové organizace. Ředitel Sdružení Linka bezpečí je odpovědný představenstvu za realizování jednotlivých aktivit vedoucích k dlouhodobé udržitelnosti a zajištění finanční stability Sdružení Linka bezpečí. Kontrolním orgánem je ve Sdružení Linka bezpečí dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva i ředitele.

Předpokladem zajištění finanční stability Sdružení Linka bezpečí je získávání finančních prostředků (dílčí fundraisingové aktivity) na podporu činnosti Sdružení Linka bezpečí. Fundraisingové aktivity jsou v současné době zajišťovány především v rámci týmové spolupráce mezi dvěma manažerkami vnějších vztahů a fundraisingu, ředitelem a

⁴⁴ Viz příloha II. – Obrázek č.3: Organogram Sdružení Linka bezpečí.

členy představenstva Sdružení Linka bezpečí. Fundraising je ve Sdružení Linka bezpečí úzce propojen s reklamou a PR, proto se na fundraisingu také částečně podílí manažerka PR a reklamy.

3.3.4. Finanční příjmy za rok 2005

Podle Hlavní knihy analytické evidence Sdružení Linka bezpečí byla za období od 1.1.2005 do 31.12.2005 celková suma zůstatku 22 561 000 korun, z toho představovaly příjmy v podobě finančních prostředků 20 030 734 korun. Celkové náklady pro provoz Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 ve výši 18 968 000 korun tak mohly být plně pokryty.

Nejvyšší hodnoty poskytnutého finančního daru za rok 2005 byly 4 500 000 Kč (dar tehdejší společnosti Český Telecom, a.s.) a 4 125 879.51 Kč (nadační příspěvek Nadace Naše dítě) a nejnižší hodnota poskytnutého finančního daru byla 50 Kč (členský příspěvek).

Početně nejvíce jednotlivých finančních darů obdrželo Sdružení Linka bezpečí v měsíci prosinec (třicet), naopak nejméně v měsíci červenec (deset). Nejvyšší celkové částky poskytnutých finančních darů v celkové hodnotě 5 455 468 korun a 4 641 840 korun obdrželo Sdružení Linka bezpečí v měsících prosinec a květen, naopak v měsících listopad a září obdrželo Sdružení Linka bezpečí nejmenší částky finančních prostředků, a to v hodnotě 123 028 korun a 205 977 korun.

3.3.5. Zdroje financování za rok 2005

Financování Sdružení Linka bezpečí se v prvním desetiletí své činnosti vzhledem k provázanosti s Nadací Naše dítě velice liší od financování posledních dvou let života tohoto občanského sdružení. Výrazně se proměnila struktura fundraisingových zdrojů a změnily se i metody práce s těmito zdroji. Ačkoliv Nadace Naše dítě nadále podporovala projekty sdružení do konce roku 2004 poskytováním nadačních příspěvků, začalo sdružení vyvíjet vlastní samostatné fundraisingové aktivity.

Sdružení Linka bezpečí vychází při zajišťování finančních zdrojů ze Zásad finančního hospodaření, které jsou ukotveny ve Stanovách Sdružení Linka bezpečí.⁴⁵

Finanční stabilita byla ve Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 zajišťována prostřednictvím několika typů fundraisingových zdrojů, které Sdružení Linka bezpečí využilo.⁴⁶ Jedním z velikých zdrojů byly **grantové příspěvky** z fondů Evropské unie, které jsou určené pro nestátní neziskové organizace. Sdružení Linka bezpečí bylo vůbec poprvé podpořeno Evropskou unií v roce 2005 a obdrželo grant v hodnotě 1 838 000. Dalším významným zdrojem finanční podpory byly **dotace** od institucí státní správy. **Nadace a nadační fondy** patřily mezi další významnou skupinu fundraisingových zdrojů, kterou Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 využilo. Dále bylo Sdružení Linka bezpečí finančně podporováno **firemními donátory**, především pak generálním partnerem, kterým je bývalá společnost Český Telecom, a.s. (dnešní společnost Telefonica O2, Czech republic), která přispívala na provoz Linky bezpečí. V rámci vzdělávacího systému Sdružení Linka bezpečí a realizaci výcviků v telefonické krizové intervenci byly příjmy ze vzdělávacích aktivit jedním z dalších příjmů v roce 2005. Cenným zdrojem pro Sdružení Linka bezpečí je tedy také **samofinancování**, hospodářská činnost, kterou Sdružení Linka bezpečí provozuje. Finanční stabilita byla ve Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 také zajištěna díky **příspěvkům od individuálních dárců a členů**.

3.3.5.1. Identifikace využívaných fundraisingových zdrojů a metody práce

V této části jsou jednotlivé fundraisingové zdroje, které Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 využilo, rozděleny do jednotlivých kategorií.⁴⁷ Sdružení Linka bezpečí bylo v roce 2005 podpořeno z těchto typů fundraisingových zdrojů: veřejné rozpočty, Evropská unie, nadace a nadační fondy (české i zahraniční), firemní dárci, individuální dárci, vlastní činnost – samofinancování a členské příspěvky.

⁴⁵ Viz příloha I. – Text č.2: Ukázka ze Stanov Sdružení Linka bezpečí.

⁴⁶ Viz příloha II. – Obrázek č.4: Přijaté příspěvky a výnosy z činnosti v roce 2005.

⁴⁷ Kategorie odpovídají jednotlivým typům fundraisingových zdrojů, které jsem popsala v teoretické části. Viz kapitola 2.3.

U každého typu zdroje jsou stručně popsány metody práce, případně formy komunikace, které se ve Sdružení Linka bezpečí používají.

- **veřejné rozpočty**

Mezi poskytovatele dotací a grantů z veřejných rozpočtů patřily v roce 2005 tyto instituce: Magistrát hlavního města Prahy, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR a Ministerstvo zdravotnictví ČR. Jediným způsobem, jak může Sdružení Linka bezpečí obdržet finanční podporu od tohoto typu zdroje, je vypracovat projekt a vyplnit grantovou či dotační žádost o podporu. Stejně jako ostatní neziskové organizace, které usilují o podporu od tohoto typu zdroje, musí respektovat předem daná formální kritéria.

- **Evropská unie**

Sdružení Linka bezpečí obdrželo v roce 2005 dva granty z Evropské unie. Implementačními institucemi byly pro tyto granty Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a Magistrát Hlavního města Prahy. Finanční prostředky pocházející z Evropské unie může Sdružení Linka bezpečí získat jak prostřednictvím implementačních agentur v České republice tak přímo od Evropské komise. Častějším způsobem, který Sdružení Linka bezpečí využívá, je první uvedený. Způsobem, jak Sdružení Linka bezpečí získává „evropské“ finanční prostředky, je stejně jako u předchozího zdroje vypracování projektu a vyplnění grantové žádosti o podporu. Sdružení Linka bezpečí musí opět splňovat formální kritéria a priority, které tento typ zdroje stanovuje.

- **nadace a nadační fondy (české i zahraniční)**

Nadace a nadační fondy patřily v roce 2005 vedle skupiny firemních dárců mezi nejsilnější fundraisingové zdroje, které podpořily činnost Sdružení Linka bezpečí. Sdružení Linka bezpečí podpořily v roce 2005 čtyři nadace (Nadace Naše dítě, Nadace Duhové energie, Nadace Charty 77 a Nadace rozvoje občanské společnosti) a jeden nadační fond (Nadační fond J+T). Metodou práce je především vypracování projektu a vyplnění grantové žádosti o podporu. Stejně jako u dvou předchozích zdrojů se Sdružení Linka bezpečí při žádosti o finanční podporu u tohoto typu zdroje musí řídit danými (grantovými) pravidly dané nadace či nadačního fondu, která při rozdělování finančních prostředků tyto

subjekty veřejně vyhlášují. Sdružení Linka bezpečí využívá tzv. průběžné uzávěrky, kterou některé nadace či nadační fondy mají.

- **individuální dárci**

V roce 2005 Sdružení Linka bezpečí také finančně podpořili individuální dárci a veřejnost. Individuální dárci mají pro Sdružení Linka bezpečí veliký význam, protože představují cestu k dalším typům fundraisingových zdrojů. Jsou však také skupinou fundraisingového zdroje, kterou Sdružení Linka bezpečí velice složitě získává. K tomu, aby se Sdružení Linka bezpečí dostalo k jednotlivcům, musí vyvinout veliké úsilí při jejich oslovení a většinou jde také o velice časově a finančně náročné aktivity. Nejefektivnější formou komunikace, kterou Sdružení Linka bezpečí s individuálními dárci využívá, je osobní setkání (nejčastěji v rámci osobní prezentace). Další využívanou formou komunikace je žádost po telefonu. Sdružení Linka bezpečí využívá tuto formu především z důvodu, že umožňuje oslovit mnoho lidí v poměrně krátkém časovém horizontu. Direkt mail je další formou komunikace, kterou Sdružení Linka bezpečí při jednání s individuálními dárci využívá. Vedle elektronické podoby dopisu využívá Sdružení Linka bezpečí pro svoji osobitost raději klasické tištěné dopisy. Společně s dopisem, zasílá Sdružení Linka bezpečí nejrůznější propagační materiály a popisy projektů, které potenciálnímu dárci co nejvíce přiblíží činnost organizace. Benefiční akce jsou ve Sdružení Linka bezpečí velice efektivní metodou práce s individuálními dárci. Velikou benefiční akcí, kterou Sdružení Linka bezpečí dvakrát do roka pořádá je internetová aukce, při které se draží jednak umělecká díla, dále kresby dětí a také nejrůznější hračky pro děti.

U veřejnosti využívá Sdružení Linka bezpečí vedle benefičních akcí také metodu veřejných sbírek. Sdružení Linka bezpečí pořádá každý rok dne 25.5. tzv. Pomněnkový den, který připadá symbolicky právě na mezinárodní den pohřešovaných dětí. Veřejná sbírka Pomněnkový den spočívá v prodeji předmětů ve tvaru kvítku pomněnky a výtěžek z této sbírky je věnován na podporu projektu určeného na pomoc všem dětem na útěku - Linka vzkaz domů. Veřejnost může přispět na podporu činnosti Sdružení Linka bezpečí také prostřednictvím přenosných kasiček, které jsou umístovány nepravidelně při různých příležitostech. Například v den, kdy pražská ZOO slavila své výročí vzniku, byla kasička Sdružení Linka bezpečí společně s propagačními materiály umístěna u vstupu ZOO.

Sdružení Linka bezpečí má od ledna roku 2005 zřízen také DMS účet, díky kterému může veřejnost Sdružení Linka bezpečí podpořit. Měsíčně Sdružení Linka bezpečí obdrží průměrně 800 Kč na tento účet ve prospěch své činnosti. Mezi formy komunikace, které Sdružení Linka bezpečí u veřejnosti využívá, patří osobní setkání a získávání podpory prostřednictvím inzerce – reklamy.

- **firemní dárci**

Firemní dárci poskytli ve srovnání s ostatními typy fundraisingových zdrojů v roce 2005 Sdružení Linka bezpečí nejvyšší částku finančních prostředků. Sdružení Linka bezpečí mělo v roce 2005 jednoho generálního partnera (tehdejší společnost Český Telecom, a.s.), který poskytl největší finanční dar v hodnotě 4 500 000 na provoz Linky bezpečí. Dalšími významnými firemními dárci byly v roce 2005 společnosti ČEPS, HVB Bank a Procter and Gamble. Hlavní formou komunikace, kterou Sdružení Linka bezpečí u tohoto typu zdroje využívá, je osobní setkání, dosažitelné mimo osobních známostí a kontaktů přes programovou telefonickou kampaň a direkt mail. Další velice efektivní formou komunikace je získávání podpory prostřednictvím inzerce – reklamy. Zde se nejčastěji jedná o formu sponzorství, přičemž nabízí Sdružení Linka bezpečí konkrétní společnosti za poskytnutí finančních prostředků bohatou propagaci. Tato forma komunikace má u komerčních společností veliký úspěch. Je to jednak tím, že posílání Sdružení Linka bezpečí je mediálně velice atraktivní a jednak také tím, že Sdružení Linka bezpečí spolupracuje s širokou řadou regionálních i celorepublikových médií, vydává atraktivní propagační tiskoviny (časopis Linka bezpečí, letáky, skládačku apod.) a nabízí široký prostor na svých webových stránkách pro prezentaci firmy.

Metodou práce, kterou Sdružení Linka bezpečí při získávání finančních prostředků od tohoto zdroje využívá, je veřejná sbírka. Sdružení Linka bezpečí využívá možnosti umístění své kasičky při příležitosti konání nejrůznějších firemních večírků a akcí (soukromých i veřejných) komerčních subjektů, které Sdružení Linka bezpečí touto formou podpoří. Další metodou, kterou Sdružení Linka bezpečí využívá, je pořádání benefičních akcí. Sdružení Linka bezpečí pravidelně pořádá benefiční aukce uměleckých děl, benefiční výstavu uměleckých děl a také benefiční koncerty. Patronem Linky bezpečí je zpěvák a herec Richard Krajčo, který Sdružení Linka bezpečí podporuje. Výtěžek z jeho

pravidelného benefičního koncertu, který je pořádán jednou za rok (týden před Štědrým dnem), je věnován na podporu projektu Linka bezpečí. Spojení mediálně známé osobnosti a Sdružení Linka bezpečí je velice efektivním prostředkem PR a velice účinným nástrojem při získávání příznivců a podporovatelů.

- **vlastní činnost – samofinancování**

Sdružení Linka bezpečí se také snaží získat finanční prostředky prostřednictvím vlastní činnosti. Realizuje výcviky v telefonické krizové intervenci, které jsou zpoplatněny.

- **členské příspěvky**

Sdružení Linka bezpečí podporují také členové svými pravidelnými členskými příspěvky. Členské poplatky jsou povinné, je předepsána jejich výše (50.- Kč studenti a 150.- Kč pracující), způsob (platba v hotovosti) a periodicita odvodu (jednou ročně). Organizačně administrativní systém je definovaný ve stanovách Sdružení Linka bezpečí.

3.3.5.2. Podíl jednotlivých typů zdrojů na celkových příjmech

Rozložení jednotlivých využitých typů fundraisingových zdrojů na celkových příjmech Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 zobrazuje následující graf. Lze z něj vyčíst jednak celkovou částku, kterou daný typ zdroje v souhrnu Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 podpořil a jednak, jaké je procentuální zastoupení tohoto zdroje na financování Sdružení Linka bezpečí v roce 2005.⁴⁸

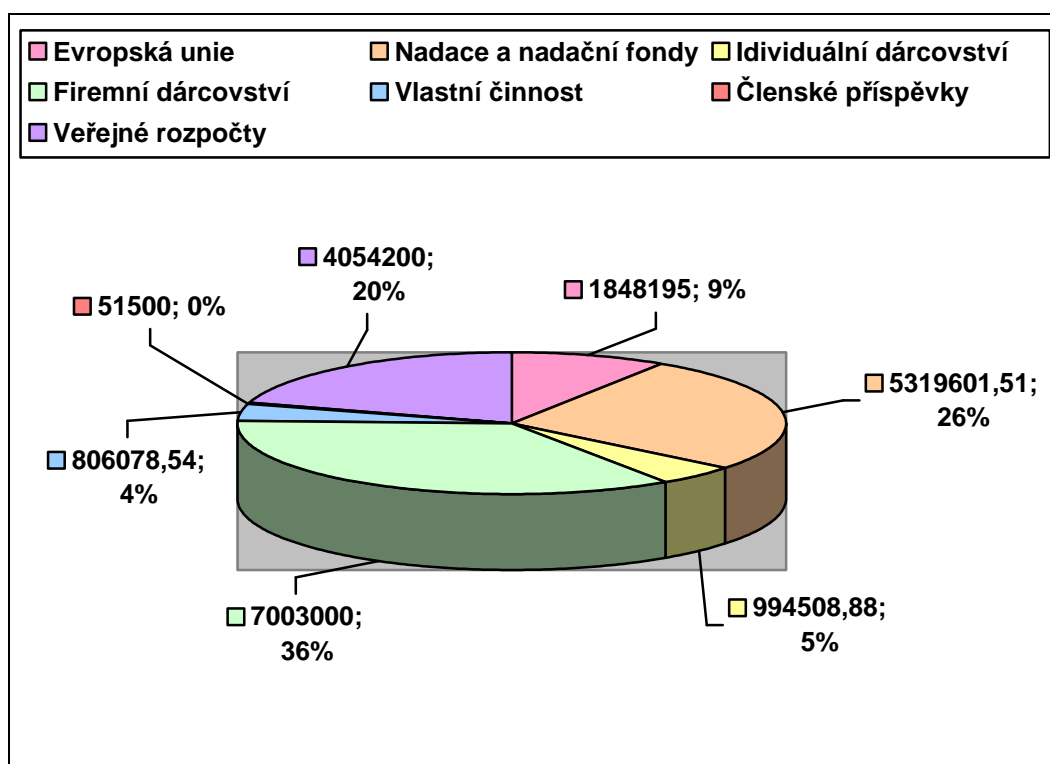


Schéma č.4: Graf rozložení příjmů od jednotlivých fundraisingových typů zdrojů Sdružení Linka bezpečí v roce 2005.

Zdroj: Vlastní nákres autorky této diplomové práce.

Sdružení Linka bezpečí, jak znázorňuje graf, využilo celkem sedm typů fundraisingových zdrojů. Největší podíl mají na financování Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 firemní dárci společně s nadacemi a nadačními fondy, nejmenší naopak členské příspěvky.

⁴⁸ Podrobnější grafy znázorňující rozložení členění jednotlivých typů využitých fundraisingových zdrojů v roce 2005 viz příloha – III. Grafy.

3.3.5.3. Nevyužívané typy zdrojů

Ze škály dostupných typů fundraisingových zdrojů v českém prostředí – tedy z veřejných rozpočtů, Evropské unie, nadací a nadačních fondů (českých i zahraničních), individuálních dárců, firemních dárců, vlastní činnosti (samofinancování), programů zahraničních zastupitelstev, členských příspěvků a her a loterií - nevyužilo v roce 2005 Sdružení Linka bezpečí finanční prostředky ze dvou fundraisingových zdrojů, a to ze zahraničních zastupitelstev a z her a loterií.

V rámci jednotlivých typů fundraisingových zdrojů, které Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 využilo, zůstala tato nevyužitá místa:

- **veřejné rozpočty:**

- všechna ostatní ministerstva kromě Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a Ministerstva zdravotnictví,
- všechny kraje ČR kromě kraje Hlavního města Praha,

- **Evropská unie:**

- všechny nestátní implementační instituce,
- všechny státní implementační instituce kromě Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a Magistrátu Hlavního města Prahy,
- Evropská komise (přímá žádost),

- **nadace a nadační fondy:**

- nadace a nadační fondy regionální,
- nadace a nadační fondy místní,
- zahraniční nadace,
- nadace členěné dle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University: vzdělání a výzkum, zdraví, rozvoj obce, ochrana práv a obhajoba zájmů, mezinárodní aktivity, kultura a umění, sport a rekreace, politika, organizování dobročinnosti, náboženství, profesní a pracovní vztahy a ekologie.

- **vlastní činnost – samofinancování:**

- vlastní činnost neziskové organizace vycházející z jejího poslání.

3.4. Rozhovor – výstupy

Výstupy z polostrukurovaného rozhovoru s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí, paní Jarmilou Knight, MIL byly podkladem pro fundraisingový audit a závěrečné hodnocení fundraisingu Sdružení Linka bezpečí. Právě prostřednictvím rozhovoru jsem byla schopná zjistit, jaké jsou fundraisingové priority a reálné fundraisingové zdroje Sdružení Linka bezpečí.

Kostru rozhovoru tvořilo celkem osm otázek. Vzhledem k tomu, že jsem chtěla dát také respondentovi dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů, snažila jsem se do odpovědí a reakcí respondenta příliš nevstupovat. Výstupem rozhovoru byly tedy jednak odpovědi na mnou stanovené otázky, ale také velice cenné osobní zkušenosti a postřehy týkající se financování Sdružení Linka bezpečí. Výstupy z rozhovoru jsou zpracované v následujících třech kapitolách a přepis rozhovoru je součástí příloh.⁴⁹

Důvody, proč využilo Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 právě dané typy fundraisingových zdrojů, zjišťovala jedna z otázek rozhovoru. Otázka zněla: **Jaké jsou důvody toho, že Sdružení Linka bezpečí využívá uvedené zdroje? Proč využívá právě tyto zdroje?** Uvedenými zdroji, které Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 využilo, jsou tyto zdroje: veřejné rozpočty, Evropská unie, nadace a nadační fondy, individuální dárci, firemní dárci, vlastní činnost – samofinancování a členské příspěvky.

Důvodem, proč Sdružení Linka bezpečí využívá jako fundraisingový zdroj **veřejné rozpočty** je to, že jde o snadno dostupný zdroj a také to, že si Sdružení Linka bezpečí vybudovalo dobré jméno u institucí veřejné správy a má v tomto zdroji velikou podporu. Dalším důvodem je také to, že tento typ zdroje poskytuje finanční prostředky právě na služby, které provozuje Sdružení Linka bezpečí. Důvody, proč Sdružení Linka bezpečí využívá jako fundraisingový zdroj **Evropskou unii** jsou shodné jako u veřejných rozpočtů. **Nadace a nadační fondy** využívá Sdružení Linka bezpečí jednak z důvodu tradičního a dlouhodobého spojení Nadace Naše dítě a Sdružení Linka bezpečí a jednak také pro relativně snadnou dostupnost tohoto typu zdroje. **Firemní dárci** jako jednoho z mnoha

⁴⁹ Viz příloha I. – Text č.1: Přepis rozhovoru s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí Jarmilou Knight, MIL.

fundraisingových zdrojů využívá Sdružení Linka bezpečí z důvodu relativní volnosti poskytnutých finančních prostředků. Právě díky nevázanosti finančních prostředků je možné pokrýt náklady, na které je obtížné získat finanční prostředky (mzdy, provoz apod.). Dalším důvodem je PR, které firmy vedle finančních prostředků Sdružení Linka bezpečí poskytují a také to, že tento zdroj je nakloněn podpoře nestátních neziskových organizací. Vliv má i koncept corporate social responsibility, který se v naší společnosti stále více prosazuje. Tradice je také důvodem, proč Sdružení Linka bezpečí využívá právě tento typ zdroje, některé firmy se Sdružením Linka bezpečí spolupracují již řadu let. **Individuální dárcovství** využívá Sdružení Linka bezpečí z důvodu dvojího přínosu. Jednak představuje nástroj PR a jednak přináší finanční prostředky. Vedle finanční podpory získá Sdružení Linka bezpečí od tohoto typu zdroje možnost informovat o jeho činnosti veřejnost. Právě tento typ zdroje také otevírá dveře k dalším fundraisingovým zdrojům (má tzv. dominový efekt), což je důvodem využívání tohoto zdroje. Důvodem, proč je součástí fundraisingové matice Sdružení Linka bezpečí také **vlastní činnost, tedy samofinancování**, je především to, že Sdružení Linka bezpečí provozuje jedinečnou činnost v oblasti dětské telefonické krizové intervence, a to pořádání iniciálních výcviků v telefonické krizové intervenci v rozsahu nejméně 120 hodin. Dalším důvodem je také to, že státní správa tyto jedinečné aktivity podporuje a pomáhá Sdružení Linka bezpečí v jejich rozvoji (akreditace) a bere Sdružení Linka bezpečí jako vysoce ceněného odborného garanta. **Členské příspěvky** využívá Sdružení Linka bezpečí protože představují relativní volnost ve využití získaných finančních prostředků a také z důvodu nenáročnosti procesu jejich získávání. Svoji roli zde hraje také tradice.

Další otázka byla zaměřena na to, jaké zdroje Sdružení Linka bezpečí naopak nevyužívá. Otázka zněla: **Jaké zdroje jsou záměrně opomenuté? Jaké zdroje by Sdružení Linka bezpečí nikdy nevyužilo? Z jakých důvodů?**

Opomenuté jsou všechny typy zdrojů, které jsou nějak svázané s politikou nebo je původ finančních prostředků neznámý a také všechny zdroje, které mohou být spojeny s „praním špinavých peněz“ jako např. kasina nebo společnosti související s výrobou alkoholu, zdraví škodlivých látek, cigaret, drog apod. Sdružení Linka bezpečí nechce spojovat pomoc dětem s hazardem ani drogami, a to především z etických důvodů.

Ačkoliv by Sdružení Linka bezpečí finanční podporu od uvedených typů zdrojů nikdy nepřijalo, je přesto určitá forma podpory od tohoto typu zdroje a za určitých podmínek možná. Pokud by totiž chtěly tyto společnosti podporovat Sdružení Linka bezpečí nepřímo (nefinančně), je tato forma pomoci přijatelná.

Následující otázka se zaměřovala na to, jaké zdroje Sdružení Linka bezpečí nevyužilo, ačkoliv je využít mohlo a proč tomu tak bylo. Otázka zněla: **Jaké zdroje jsou nezáměrně opomenuté? Proč?** Nezáměrně opomenuté zdroje jsou zahraniční zastupitelstva, zahraniční a firemní nadace, banky a spořitelny. Důvodem, bylo ve všech případech to, že chyběl lidský kapitál, nebyl ve Sdružení Linka bezpečí dostatek lidí, kteří by se těmto zdrojům věnovali.

3.4.1. Fundraisingové priority

Jedna z otázek rozhovoru směřovala k fundraisingovým prioritám Sdružení Linka bezpečí. Klíčovou fundraisingovou prioritou je v současné době podle paní Jarmily Knight, MIL mít **silný a dostatečně veliký fundraisingový tým, tzn. rozšířit stávající fundraisingový tým**. Je třeba investovat do lidí, do funkčního fundraisingového týmu, který má efektivní rozdělení práce, je samostatný v rámci celé organizace, má dobré vedení a má delegování různých kompetencí. Prioritní je tedy mít dobrý fundraisingový tým se strukturou lidí, z nichž každý člověk zodpovídá za určitý typ fundraisingového zdroje, za určitou sekci fundraisingu.

Další prioritou je mít **vyvážený a diverzifikovaný fundraising**, tzn. využít všech možností, všech možných zdrojů, které jsou pro Sdružení Linka bezpečí dostupné a zároveň sledovat momentální situaci v oblasti potenciálních fundraisingových zdrojů, ať už v České republice nebo u zahraničních zdrojů. Čím více fundraisingových zdrojů bude Sdružení Linka bezpečí využívat, tím snáze může své služby rozšířit a profesionalizovat. Současně i tím, že nebude Sdružení Linka bezpečí financováno pouze z jednoho zdroje, získá určitou nezávislost.

Další dvě priority jsou vzájemně velice úzce propojené. Jednak je prioritou **pokrytí bezplatné volání Linky bezpečí** a jednak **získat stabilního partnera**, který zajistí pokrytí nákladů na bezplatné volání.

Zajistit zdroje pro uhrazení nákladů na mzdy kmenových pracovníků Sdružení Linka bezpečí a konzultantů Linky bezpečí, to je poslední fundraisingová priorita Sdružení Linka bezpečí.

3.4.2. Potenciální možnosti

Během analýzy dokumentů a díky rozhovoru s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí, jsem měla možnost získat řadu informací týkajících se potenciálních možností Sdružení Linka bezpečí. Potenciální možnosti představují všechny možné fundraisingové typy zdrojů, které Sdružení Linka bezpečí může pro zajištění své činnosti v našem prostředí využít.

Potenciálními možnostmi jsou tedy tyto typy zdrojů:

- **veřejné rozpočty** (jednotlivá ministerstva, kraje, podporované oblasti),
- **Evropská unie** (podpora díky implementačním agenturám, podpora přímá, celorepubliková i regionální podpora, podporované oblasti),
- **nadace a nadační fondy** (regionální, místní, celorepublikové, české i zahraniční, firemní nadace, nadace členěné podle oblasti působení dle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University: kultura a umění, sport a rekreace, vzdělání a výzkum, zdraví, sociální služby, ekologie, rozvoj obce, ochrana práv a obhajoba zájmů, politika, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodní aktivity, profesní a pracovní vztahy a jiná oblast),
- **individuální dárcovství** (individuální dárci a veřejnost),
- **firemní dárcovství** (firmy české, zahraniční, s působením regionálním, s místním a celostátním),

- **vlastní činnost – samofinancování** (vlastní činnost neziskové organizace vycházející z jejího poslání a podnikatelské záměry, které s posláním organizace souvisí spíše již volně),

- **programy zahraničních zastupitelstev,**
- **členské příspěvky,**
- **získávání peněz z her a loterií.**

3.4.3. Reálné možnosti

Jedna z otázek rozhovoru se snažila odhalit příležitosti pro Sdružení Linka bezpečí ve škále potenciálních fundraisingových zdrojů, s tím, že jejich využití musí být pro Sdružení Linka bezpečí reálné. Z uvedených potenciálních možností jsou, jak vyplynulo z odpovědí předsedkyně představenstva, reálné, tzn. do budoucna pro Sdružení Linka bezpečí využitelné, pouze některé.

- **Veřejné rozpočty** – zde připadají v úvahu ministerstva, a to pouze ta ministerstva, která podporují oblast, ve které Sdružení Linka bezpečí působí. Reálné je oslovit i jiná ministerstva ze škály ministerstev České republiky, která oslovena dosud nebyla. Vždy je však nutné sledovat právě platné priority daného subjektu a oblast podpory. Protože Sdružení Linka bezpečí plánuje rozšířit své služby prostřednictvím internetu, je reálnou možností oslovit Ministerstvo informatiky ČR. Další reálnou možností je oslovit krajské úřady. Protože s reformou veřejné správy přešla určitá část finanční podpory z ústředních orgánů státní správy na nově vzniklé kraje, je zde potenciál, který může Sdružení Linka bezpečí v budoucnu využít (což obnáší Linku bezpečí rozšířit do regionů). Využívání finančních prostředků z veřejných rozpočtů by podle odpovědí respondentky chtělo Sdružení Linka bezpečí rozšířit, alespoň na 30% z celkového financování Sdružení Linka bezpečí.

- **Evropská unie** – je pro budoucnost Sdružení Linka bezpečí velikým potenciálem. Reálné je využít tento zdroj prostřednictvím implementační agentury nebo přímo žádat o podporu u Evropské komise. Podle předsedkyně představenstva se předpokládá, že

v horizontu let 2007-2013 bude pro české neziskové organizace čtyřikrát více finančních prostředků z tohoto zdroje, než dosud, proto se chce v budoucnu Sdružení Linka bezpečí na tento zdroj zaměřit. Především oblast regionální podpory představuje pro Sdružení Linka bezpečí reálnou příležitost. Pokud se Linka bezpečí bude chtít rozšířit do regionů (závisí to na strategii Sdružení Linka bezpečí a na představenstvu), je zde také příležitost, získat na regionální projekty finanční prostředky.

- **Nadace a nadační fondy** – jsou velkým potenciálem pro Sdružení Linka bezpečí. Reálné jsou jednak nadace zahraniční (Fondova nadace, Ridgest digest) a jednak nadace firemní, které se stále více rozrůstají. Reálnou možností je také využití regionálních i místních nadací a nadačních fondů. Z nevyužívaných nadací, členěných podle oblasti působení dle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University, jsou reálné tyto: vzdělání a výzkum (vzdělávání v oblasti telefonické krizové intervence, odborné statistiky z Linky bezpečí), zdraví (telefonická krizová intervence, péče o duševní zdraví), rozvoj obce (nové projekty podporující zaměstnanost), ochrana práv a obhajoba zájmů (prevence kriminality, psychická podpora obětí kriminality) a mezinárodní aktivity (společné projekty s mezinárodními linkami důvěry).

- **Individuální dárcovství** – individuální dárci i veřejnost patří mezi velice perspektivní a reálné zdroje, protože představují pro Sdružení Linka bezpečí veliký zdroj PR a „otevírají dveře“ k dalším typům fundraisingových zdrojů. Reálnou možností, jak se podle respondentky dostat k individuálním dárcům, je požádat o podporu jiné komerční subjekty – např. banky. Ty by Sdružení Linka bezpečí mohly pomoci s oslovením individuálních dárců - prostřednictvím direkt mailu. V rámci své rozesílky by banky rozesílaly i dopisy s žádostí o podporu Sdružení Linka bezpečí a složenkou.

- **Firemní dárcovství** – je velkým potenciálem. Reálnou možností je získat více společností, které by podpořily i jiné projekty Sdružení Linka bezpečí než Linku bezpečí, reálnou možností je také získání podpory některých regionálních firem.

- **Vlastní činnost – samofinancování** – velikou předností je u tohoto typu zdroje dobré jméno Sdružení Linka bezpečí, jeho profesionální působení a jedinečnost

poskytovaných služeb a vzdělávacích programů. Reálnou možností je vzdělávání v telefonické krizové intervenci. Reálná je v této oblasti spolupráce se státním sektorem, protože instituce veřejné správy (především pak Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a Magistrát Hlavního města Praha) považují Sdružení Linka bezpečí za vysoce odborného garanta. Veliký potenciál z hlediska zajištění finančních prostředků a současně také propagace představují pro Sdružení Linka bezpečí společné projekty s veřejnou správou, ve kterých se může Sdružení Linka bezpečí (v roli odborného garanta) realizovat. Jednak by tedy instituce státní správy přenechaly některé odborné aktivity na tomto občanském sdružení a jednak by jej finančně podpořily.

- **Programy zahraničních zastupitelstev** – představují další reálnou příležitost pro Sdružení Linka bezpečí do budoucna. Potenciál je u tohoto zdroje především v tom, že představuje nástroj PR. Vedle finanční podpory může Sdružení Linka bezpečí získat také dobrou pověst a dobré PR. Potenciálem jsou zde i např. různé společné akce, které mohou zastupitelstva pro Sdružení Linka bezpečí uspořádat. Reálná je spolupráce např. s Britskou ambasádou, s The International Women's Association of Prague (IWAP) či s Diplomatičtým sborem.

- **Členské příspěvky** – představují další možnost do budoucna z hlediska využitelného fundraisingového zdroje. Potenciálem je založit Klub příznivců Linky bezpečí, který by byl otevřený všem lidem, kteří by chtěli podpořit činnost Sdružení Linka bezpečí. Členové by platili symbolický roční poplatek, dostávali by bulletin Linky bezpečí, byli by pravidelně o všem informováni, sledovali by statistiky a výstupy z Linky bezpečí a byli by zváni na nejrůznější akce. Efektivní příležitostí je u tohoto zdroje využití emailové pošty. Zaslání veškerých informací členům po internetu by snížilo náklady spojené s rozesláním dopisů a balíčků jednotlivým členům a bylo by časově a personálně méně náročné.

- **Získávání peněz z her a loterií** – toto je kontroverzní typ zdroje pro Sdružení Linka bezpečí a jeho využití je diskutabilní. Je to především z etických důvodů, protože Sdružení Linka bezpečí nechce spojovat své jméno a pomoc dětem s hazardem. Proto místo finanční pomoci přichází v úvahu nepřímá pomoc od tohoto typu zdroje. Pokud by

chtěly společnosti provozující různé hry a loterie podporovat Sdružení Linka bezpečí nepřímo, např. poskytnout prostory, vybavení, pomoci s nějakou aktivitou, s různými akcemi apod., je tato forma pomoci reálná. Proto je do budoucna tento zdroj pro Sdružení Linka bezpečí sice využitelný, ale za určitých podmínek, protože jde pro Sdružení Linka bezpečí o velice citlivé téma.

Jedna z otázek rozhovoru byla zaměřena na to, jaké z uvedených potenciálních možností nejsou pro Sdružení Linka bezpečí reálné, otázka zněla: **Jaké nejsou reálné?** Reálná není podle paní Jarmily Knight, MIL vlastní činnost v rozšířené podobě. Zatím je vlastní činnost Sdružení Linka bezpečí pouze doplňkem ostatních fundraisingových zdrojů a není reálné ji rozšiřovat. Dále nejsou reálné firmy spojené s politikou, hazardem a drogami. Získávání peněz z her a loterií je diskutabilní téma a zatím patří do nereálných možností pro Sdružení Linka bezpečí.

Na uvedenou otázku navazovala otázka, která zkoumala důvody, proč nejsou dané typy fundraisingových zdrojů reálné. Otázka zněla: **Proč nejsou reálné?** Další možnosti samofinancování zatím nejsou ve Sdružení Linka bezpečí reálné z důvodu naplňování poslání tohoto občanského sdružení a jeho priorit (hlavní prioritou je bezplatná pomoc dětem a zdokonalování nabízených služeb) a jednak z důvodu nedostatečného personálního zajištění. Důvody jsou u získávání peněz z her a loterií a u firem spojených s politikou, hazardem a drogami především etické, protože není vhodné spojovat politiku, hazard a drogy s cílovou skupinou Sdružení Linka bezpečí, kterou jsou děti.

3.5. Zhodnocení fundraisingu Sdružení Linka bezpečí a doporučení

Po analýze fundraisingu Sdružení Linka bezpečí následuje jeho závěrečné zhodnocení. U hrozeb navíc navrhuji možnosti jejich odvrácení.

3.5.1. Silné stránky

- **diverzifikovaný fundraising**

Důležitým zjištěním je to, že uvedená organizace využívá poměrně širokého spektra různých typů fundraisingových zdrojů (v roce 2005 celkem sedm), což je velice pozitivní v životě každé neziskové organizace. Využívání sedmi typů fundraisingových zdrojů není zcela standardní v českém neziskovém sektoru, jak vyplývá z výzkumu současné praxe v získávání finančních prostředků pro české nestátní neziskové organizace, který pro občanské sdružení Spiralis v roce 2003 zpracovala agentura Marketing Vision, s.r.o.⁵⁰ Z anonymního dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 455 neziskových organizací (osloveno jich bylo 2 814) vyplynulo, že průměrná nezisková organizace využívá 4 různé finanční zdroje (respektive kategorie finančních zdrojů).

- **nestandardní poměr rozložení fundraisingových zdrojů z hlediska objemu**

Ačkoliv podle výše uvedeného výzkumu pracuje většina neziskových organizací se čtyřmi finančními zdroji, problémem zůstává poměr z hlediska objemu. Podle Zprávy o stavu neziskového sektoru v roce 2005 většinou převládá jeden, nanejvýš dva zdroje, které činí až přes 75% všech finančních příjmů.⁵¹ Ve Sdružení Linka bezpečí převládají tři skupiny zdrojů - firemní dárci (36%), nadace (26%) a veřejné rozpočty (20%).

- **nestandardní rozložení jednotlivých typů fundraisingových zdrojů, které Sdružení Linka bezpečí využívá**

Podle výše uvedeného výzkumu občanského sdružení Spiralis se ve velké míře nestátní neziskové organizace spoléhají na státní a regionální podporu (jejich příspěvky tvoří průměrně více než třetinu příjmů, u velkých organizací téměř polovinu). Státní zdroje představují pro Sdružení Linka bezpečí důležitý zdroj, nicméně není nejdůležitější.

⁵⁰ Více na www.spiralis-os.cz

⁵¹ Viz www.auxilia.cz/docs/Zprava_o_stavu_NS_2005.pdf

V tomto se Sdružení Linka bezpečí odlišuje od ostatních nestátních neziskových organizací působících v sociální oblasti, neboť právě tyto organizace jsou podle výše uvedeného výzkumu vysoce závislé na finanční podpoře státní správy.

- **práce s firemními dárci a nadacemi**

Ačkoliv podle Zprávy o stavu neziskového sektoru v roce 2005 tempo rozvoje v oblasti firemního dárcovství stagnuje,⁵² práce s firemními dárci je ve Sdružení Linka bezpečí velice efektivní a velice úspěšná. Stejně tak i práce s nadacemi. Právě od uvedených typů fundraisingových zdrojů obdrželo v roce 2005 Sdružení Linka bezpečí nejvíce finančních prostředků.

- **dobré vztahy s institucemi veřejné správy a relativně jistá podpora státu**

Pozitivně se při žádostech o podporu odráží fakt, že instituce veřejné správy uznávají Sdružení Linka bezpečí jako vysoce ceněného odborného garanta.

- **dobré jméno organizace, profesionální působení, jedinečnost, potřebnost a kvalita poskytovaných služeb, jasné a atraktivní poslání, nezaměnitelné postavení ve sféře sociálně-právní ochrany dětí, silné povědomí společnosti o Lince bezpečí**

To vše se pozitivně promítá do práce s jednotlivými typy fundraisingových zdrojů.

- **úspěšné zapojení a spolupráce v národní i mezinárodní společnosti linek důvěry**

Umožňuje sdílení know how ve vyhledávání vhodných fundraisingových zdrojů.

3.5.2. Slabé stránky

- **nevyužitá místa - nevyužitě typy fundraisingových zdrojů**

Jsou jimi programy zahraničních zastupitelstev a finanční prostředky z her a loterií. Druhý uvedený nevyužitý zdroj je pro budoucnost Sdružení Linka bezpečí spíše nereálný, neboť se poslání uvedené organizace zásadně neslučuje s hazardem.

⁵² Viz www.auxilia.cz/docs/Zprava_o_stavu_NS_2005.pdf

- **nedostatečné personální zajištění fundraisingu v organizaci**

Chybí dostatečné množství lidí, kteří by se věnovali fundraisingu.

- **povědomí veřejnosti o projektu Linky bezpečí převládá nad nedostatečným povědomím veřejnosti o ostatních projektech organizace**

Projevuje se především tím, že je obtížné získat finanční prostředky na podporu dalších projektů organizace.

- **vazba na Nadaci Naše dítě**

Projevuje se jak ve financování (pravidelný nadační příspěvek), tak v povědomí veřejnosti, která vnímá Sdružení Linka bezpečí a Nadaci Naše dítě jako jednu neziskovou organizaci.

3.5.3. Hrozby

- **závislost na Nadaci Naše dítě**

Jedná se o finanční závislost Sdružení Linka bezpečí na Nadaci Naše dítě. Tato nadace ročně podporuje Sdružení Linka bezpečí částkou 4 500 000. **Řešením** je diverzifikace zdrojů. Celková suma by se dala rozložit mezi vícero fundraisingových zdrojů.

- **závislost na jediné telekomunikační společnosti, která podporuje činnost bezplatného volání Linky bezpečí**

Opět jde o finanční závislost Sdružení Linka bezpečí na jediné společnosti, která zajišťuje provoz Linky bezpečí. Její ztráta může ohrozit existenci projektu Linka bezpečí. **Řešením** je opět diverzifikovaný fundraising.

- **spojování Sdružení Linka bezpečí a Nadace Naše dítě**

Jde především o riziko zkresleného obrazu Sdružení Linka bezpečí v očích veřejnosti a ostatních fundraisingových zdrojů. **Řešením** je vyjasnění pozice Sdružení Linka bezpečí k Nadaci Naše dítě – prezentace a medializace.

- **nedostatečné personální zajištění fundraisingu a nedostatečné využívání všech dostupných zdrojů**

Hrozí, že Sdružení Linka bezpečí nebude schopno zajistit dostatečný počet lidí, kteří by se věnovali fundraisingu, a tím hrozí i nedostatečné využívání všech dostupných zdrojů.

Řešením je posílení fundraisingového týmu. Vzhledem k tomu, že důvodem nedostatečného počtu fundraiserů byl zpravidla nedostatek finančních prostředků, může Sdružení Linka bezpečí zjistit, zdali je reálné u některého z fundraisingových zdrojů žádat o podporu na posílení fundraisingového týmu a poté sestavit projekt pro tento účel.

- **neatraktivnost ostatních projektů vedle Linky bezpečí**

Hrozí, že ostatní projekty nebudou tak zajímavé a bude obtížné na jejich podporu získat dostatek finančních prostředků. **Řešením** je především prostřednictvím médií zatraktivnit ostatní projekty, poukázat na jejich potřebnost a jedinečnost. Možností je také vzájemná podpora projektů Sdružení Linka bezpečí, např. v rámci prezentace Linky bezpečí (na konferencích, seminářích apod.) prezentovat i ostatní projekty organizace.

- **duplicita služeb (konkurence)**

Hrozí, že budou poskytovány stejné služby jako nabízí Sdružení Linka bezpečí, a to jak státními organizacemi tak organizacemi soukromými. **Řešením** je např. medializace služeb, jejich kvality a profesionalizace Sdružení Linka bezpečí, zdůrazňování dlouhodobého působení Sdružení Linka bezpečí a poskytování jeho služeb.

3.5.4. Příležitosti

- **dobré jméno Sdružení Linka bezpečí, jeho profesionální působení a jedinečnost poskytovaných služeb a vzdělávacích programů**

To vše může Sdružení Linka bezpečí při oslovování fundraisingových zdrojů využít.

- **nadace a nadační fondy**

Především jde pak o zahraniční, firemní, regionální i místní nadace a nadační fondy. Příležitostí jsou také nevyužívané nadace, členěné podle oblasti působení dle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University, a to vzdělání a výzkum (vzdělávání

v oblasti telefonické krizové intervence, odborné statistiky z Linky bezpečí), zdraví (telefonická krizová intervence, péče o duševní zdraví), rozvoj obce (nové projekty podporující zaměstnanost), ochrana práv a obhajoba zájmů (prevence kriminality, psychická podpora obětí kriminality) a mezinárodní aktivity (společné projekty s mezinárodními linkami důvěry).

- **členské příspěvky**

Potenciálem je založení Klubu příznivců Linky bezpečí.

- **oslovení regionálních firem**

- **zahraniční zastupitelstva**

Může jít např. o pořádání společných fundraisingových akcí, které mohou zastupitelstva pro Sdružení Linka bezpečí uspořádat.

- **Evropská unie** (především pak oblast regionální podpory) **a veřejné rozpočty**

Především jde o ta ministerstva, která podporují oblast působení Sdružení Linka bezpečí, dále ministerstva, která dosud oslovena nebyla, např. Ministerstvo informatiky ČR. Dalším potenciálem jsou krajské úřady a jejich oslovení s žádostí o podporu Sdružení Linka bezpečí.

- **spolupráce se státním sektorem**

Může jít o spolupráci na společných projektech. Instituce státního sektoru považují Sdružení Linka bezpečí za vysoce ceněného odborného garanta.

- **Deklarace dětských práv**

Velikou příležitostí v oblasti financování je pro Sdružení Linka bezpečí fakt, že na sklonku loňského roku evropští poslanci vůbec poprvé za posledních šest let podpořili písemnou deklaraci týkající se dětí a jejich práv. Deklarace doporučuje, aby Evropská unie podporovala dětské tísňové linky jako zásadní součást systému ochrany dětí, aby byl jejich význam uznán Komisí a vládami členských států a aby dětské tísňové linky v Evropské unii měly společné bezplatné telefonní číslo. Poté, co deklarace úspěšně prošla

parlamentem, bude projednávána Evropskou komisí, která ji může závazně přijmout. To by znamenalo, že vlády členských zemí budou muset dětské tísňové linky podporovat. V případě Sdružení Linka bezpečí dosahují náklady na provoz Linky bezpečí ročně cca 4 miliony, takže podpora státu by byla velice žádoucí.

3.6. Shrnutí

V praktické části této diplomové práce jsem se pokusila na příkladě konkrétní nestátní neziskové organizace - Sdružení Linka bezpečí – analyzovat teoretická východiska v praxi.

Cíl případové studie - zjistit na příkladě nestátní neziskové organizace, jak jsou fundraisingové zdroje využívány – jsem naplnila prostřednictvím analýzy využívání jednotlivých typů fundraisingových zdrojů Sdružení Linka bezpečí (blíže viz kapitola 3.3.5.).

Díky analýze dokumentů a výstupům z rozhovoru, mohu přistoupit k ověření platnosti hypotéz, které jsem si v úvodu práce stanovila. Platnost první hypotézy, tedy tvrzení, že Sdružení Linka bezpečí je schopno efektivně realizovat diverzifikovaný fundraising, se díky analýze využívaných fundraisingových zdrojů za rok 2005 potvrdila. Sdružení Linka bezpečí je schopno efektivně realizovat diverzifikovaný fundraising, neboť v roce 2005 využilo celkem sedm různých typů fundraisingových zdrojů.⁵³ Platnost druhé hypotézy, tedy tvrzení, že Sdružení Linka bezpečí využívá všechny typy fundraisingových zdrojů, se nepotvrdila. Ačkoliv Sdružení Linka bezpečí využívá mnoho typů fundraisingových zdrojů (v roce 2005 jich využilo sedm), nevyužívá všechny. Nevyužívá zahraniční zastupitelstva a nezískává finanční prostředky z her a loterií.⁵⁴ Tímto je tedy platnost druhé hypotézy vyvrácena. Další cíl případové studie, ověřit či vyvrátit stanovené hypotézy prostřednictvím výzkumných metod - analýzy dokumentů a rozhovoru, je tedy naplněn.

Závěrem bych chtěla zdůraznit důležitost diverzifikovaného fundraisingu při zajišťování finanční stability nestátní neziskové organizace. Při analýze fundraisingu Sdružení Linka bezpečí jsem zjistila, že právě diverzifikovaný fundraising umožňuje rozložit případná rizika (viz předchozí kapitola Zhodnocení fundraisingu a návrhy řešení), pomáhá neziskové organizaci předcházet riziku v podobě závislosti na fundraisingových

⁵³ Blíže viz kapitola 3.3.5.1. Identifikace dárců a metody práce.

⁵⁴ Blíže viz kapitola 3.3.5.3. Nevyužívané typy zdrojů.

zdrojích a pozitivně působí při práci s fundraisingovými zdroji (prokazuje „schopnost“ organizace).

4. ZÁVĚR

Svoji diplomovou práci jsem záměrně nazvala tak, aby již samotný název napovídal, jaké problematice se práce věnuje a na jakou nestátní neziskovou organizaci se zaměřuje. Otázku - jak zajistit finanční stabilitu nestátní neziskové organizace - si klade každý, kdo usiluje o to, aby byla daná nezisková organizace finančně zabezpečena. Prostřednictvím této diplomové práce jsem se snažila pomoci při hledání odpovědi na tuto otázku a v rámci případové studii Sdružení Linka bezpečí jsem nastínila, jak by mohla odpověď vypadat v praxi.

Cíl této diplomové práce - popsat a identifikovat typy fundraisingových zdrojů, které mohou nestátní neziskové organizace v našem prostředí využívat a přiblížit metody práce s těmito zdroji - jsem naplnila prostřednictvím teoretické části, ve které jsem identifikovala jednotlivé typy fundraisingových zdrojů a popsala metody práce (viz kapitola 2.3.). Další cíl práce - zjistit na příkladě nestátní neziskové organizace, jak jsou jednotlivé typy fundraisingových zdrojů využívány - jsem naplnila prostřednictvím praktické části. Využívání jednotlivých typů fundraisingových zdrojů na příkladě nestátní neziskové organizace - Sdružení Linka bezpečí - je popsáno v kapitole 3.5.5. Díky výsledkům analýzy dokumentů a výstupům z rozhovoru s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí jsem zjistila, že je Sdružení Linka bezpečí schopno efektivně realizovat diverzifikovaný fundraising, neboť v roce 2005 využilo celkem sedm typů fundraisingových zdrojů (více viz kapitoly 3.3.5.1. a 3.3.5.2.). Tímto jsem naplnila i poslední cíl diplomové práce, a to zjistit, zdali je Sdružení Linka bezpečí schopno efektivně realizovat diverzifikovaný fundraising.

Zajištění finanční stability nestátních neziskových organizací je v neziskovém sektoru tématem velice živým a prakticky stále aktuálním, protože každá nestátní nezisková organizace v určitém časovém intervalu zajištění své existence řeší a hledá vhodné finanční zdroje. Nestátní neziskové organizace fungují na zcela odlišných principech než organizace ziskové, musí při zajišťování své existence vyvinout velké úsilí a dostatek kreativity k tomu, aby uhradily veškeré náklady spojené s realizací činností,

které provozují. Na rozdíl od ziskových organizací, ve kterých se vše řídí zákonem trhu, se v neziskových organizacích vše řídí především dobrou vůlí a snahou pomáhat.

Na první pohled by se mohlo zdát, že jde jak u komerčních společností tak u nestátních neziskových organizací o podobný princip „něco za něco,“ ale veliký rozdíl je v tom, že neziskové organizace jsou závislé na finanční podpoře, to je jejich veliká slabina. Na druhé straně, vedle finanční podpory svých příznivců získá nezisková organizace mnohem více než kterákoliv komerční firma, totiž důvěru a srdce lidí.

5. SEZNAM PRAMENŮ

- **Literatura:**

Bárta, Jiří. 1997. *Strategické plánování*. Praha: NROS.

Bartošová, Zuzana. 2005. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců.

Bergerová, Marcela, Kříž, Jan. 2004. *Cesty k účinnému fundraisingu*. Praha: Spiralis.

Bergerová, Marcela. 2001. *PR v občanském sektoru*. Praha: Spiralis.

Čepelka, Oldřich. 2003. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Nadace Omega.

Dohnalová, Marie. 2004. *Antropologie občanské společnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM v Brně.

Dohnalová, Marie, Jaroslav Malina, Karel Müller. 2003. *Občanská společnost: Minulost – současnost – budoucnost*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana.

Disman, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Duben, Rostislav. 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX BOHEMIA.

European Commission. 2001. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper* [online]. Brusel: European Commission [cit. 7. 8. 2006].

Dostupné z: <http://www.ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm>

Flanagan, Joan. 1991. *Successful Fundraising. A Komplete Handbook for Volunteers and Professional*. Chicago: Contemporary Books.

Frič, Pavol a kol. 2001. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: NROS a Agnes.

Frič, Pavol, Rochdi Goulli. 2001. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: EUROLEX BOHEMIA.

Jeřábková, Veronika, Jan Hartl. 2003. *Společenská odpovědnost firem*. Kladno: AISIS.

Jupa, Ivo. 2003. „Fundraising“. In *Komunikace s veřejností a ještě něco navíc*. Praha: SPIRALIS, s.49-63 .

Kolektiv autorů. 2002. *Občanský sektor: Úvahy a souvislosti*. Moravský Beroun: Moravská expedice.

Kolektiv autorů. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: Aisis

- Ledvinová, Jana. 1996. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN.
- Ledvinová, Jana. 1998. *Fundraising pro pokročilé II*. Praha: ICN.
- Müller, Jiří. 2000. *Ekonomické prostředí pro občanský neziskový sektor v ČR*. Praha – Brno: Fórum dárců.
- Nagat, Richard a kol. 1989. *Philantropic Giving: Studies in Varieties and Goals*. Oxford: University Press.
- Norton, Michael. 2003. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace: podle publikace „The Worldwide Fundraiser’s Handbook“ s přílohami a doplňky Nadace VIA*. přeložil Jan Kroupa. Praha: Nadace VIA
- Pešta, Karel. 2005. *Některé právní otázky získávání a poskytování finančních prostředků a jiných výhod neziskovými organizacemi* [online]. Praha: České centrum fundraisingu [cit. 3. 5. 2006] Dostupné z: <<http://www.fundraising.cz/index.php?show=pravo>>
- Plamínek, Jiří a kol. 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos.
- Rektořík, Jaroslav. 1998. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rektořík, Jaroslav a kol. 2001. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.
- Salomon, Lester M., Helmut K. Anheier. 1999. *Nástup neziskového sektoru, mezinárodní srovnání*. Praha: Agnes.
- SPIRALIS. 2004. *Cesty k účinnému fundraisingu*. Praha: SPIRALIS.
- Šilhánová, Hana a kol. 1996. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. Praha: NROS.
- Trnková, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumů v ČR*. Praha: Business Leaders Forum.

- **Časopisy:**

Grantis: Měsíčník pro neziskový sektor. Praha: Informační centrum neziskových organizací, 4/2006. 1x za měsíc.

Časopis Linka bezpečí. Praha: Sdružení Linka bezpečí, 5/2006. 4x za rok.

- **Analyzované dokumenty:**

Sdružení Linka bezpečí. 2005. *Výroční zpráva za rok 2005*. Praha: Sdružení Linka bezpečí.

Sdružení Linka bezpečí. 2005. *Hlavní kniha analytické evidence Sdružení Linka bezpečí za období 01.01.2005 - 31.12.2005*. Praha: Sdružení Linka bezpečí.

Sdružení Linka bezpečí. 2005. *Příloha k účetní uzávěrce za rok 2005*. Praha: Sdružení Linka bezpečí.

Sdružení Linka bezpečí. 2005. *Stanovy Sdružení Linka bezpečí*. Praha: Sdružení Linka bezpečí.

Nadace Naše dítě. 2005. *Výroční zpráva za rok 2005*. Praha: Nadace Naše dítě.

Informační centrum neziskových organizací, o.p.s. (ICN) a Nadace Auxilia. 2005. *Zpráva Zpráva o stavu neziskového sektoru v ČR za rok 2005 „NGO Sustainability Index.“* Praha: Informační centrum neziskových organizací, o.p.s. (ICN) a Nadace Auxilia.

Ženíšek, Karel. 2003. *Základní metody fundraisingu. Podklady pro seminář – Salesiánská provincie Praha – Kobyličky 23.4.2003*. Plzeň: Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže.

- **Webové stránky:**

<http://www.agnes.cz/index.php?cmd=page&id=76>, Výzkum firemní filantropie v ČR - Agnes, o.s. [cit. 5. května 2006]

http://www.auxilia.cz/docs/Zprava_o_stavu_NS_2005.pdf, Nadace Auxilia – Zpráva o stavu neziskového sektoru za rok 2005 [cit. 14. května 2006]

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelsky-plan/co-je-podnikatelsky-plan/1001521/38517/>, portál BusinessInfo.cz - oficiální portál pro podnikání a export, projekt Ministerstva průmyslu a obchodu [cit. 1. července 2006]

http://cedr.mfcr.cz/cedr3i_internet_404/default.aspx, CEDR - veřejný informační systém Centrální evidenci dotací [cit. 14. května 2006]

<http://www.darcovskasms.cz>, Dárcovská SMS - Fórum dárců [cit. 14. května 2006]

http://www.darcovskasms.cz/neziskovky.php?page_id=podminky, Fórum dárců [cit. 14. května 2006]

<http://www.divokehusy.cz/programy/html>, Nadace Divoké husy [cit. 14. května 2006]

<http://www.donorforum.cz>, Fórum dárců [cit. 14. května 2006]

<http://www.donorsforum.cz/filantropie-zakladni-pojmy?id=155>, Společenská odpovědnost firem - Fórum dárců [cit. 14. května 2006]

<http://www.donorforum.cz/informace-o-nadacich?id=130>, Informace o nadacích - Fórum dárců [cit. 10. května 2006]

<http://www.donorsforum.cz/informace-o-nadacnich-fondech>, Informace o nadačních fondech - Fórum dárců [cit. 8. května 2006]

http://www.linkabezpeci.cz/data/articles/down_148.pdf, Výroční zpráva za rok 2005 - Sdružení Linka bezpečí [cit. 14. května 2006]

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verejne_finance_11888.html, ISOPROFIN - Informační Systém PROgramového FINancování [cit. 4. května 2006]

www.mladez.sdb.cz/brozurky/Fundraising.doc, Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže – Základní metody fundraisingu [cit. 14. května 2006]

www.nasedite.cz, Nadace Naše dítě [cit. 14. května 2006]

www.neziskovky.cz, Informační centrum neziskových organizací [cit. 4. dubna 2006]

<http://ngo-eu.cz/dokumenty/funding.pdf>, Evropská brána [cit. 10. května 2006]

www.nros.cz, Nadace rozvoje občanské společnosti [cit. 14. dubna 2006]

www.rozumacit.cz, Nadační fond pro opuštěné děti Rozum a cit [cit. 14. května 2006]

www.sazka.cz, SAZKA, a.s. [cit. 14. května 2006]

www.sof.cz, Společenská odpovědnost firem – společný projekt Aisis, o.s.a Fóra dárců [cit. 1. srpna 2006]

www.socialnimarketing.cz, projekt Fóra dárců [cit. 14. května 2006]

www.spiralis-os.cz, Spiralis, o.s. [cit. 14. května 2006]

www.viod.cz, Vzdělávací institut ochrany dětí [cit. 10. května 2006]

http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rmno/aktuality/rozb主_2004_pro_web.pdf, Vláda ČR [cit. 15. dubna 2006]

http://www.vlada.cz/assets/cs/rvk/rmno/aktuality/rozb主_2005_pro_web.pdf, Vláda ČR [cit. 15. dubna 2006]

- **Použité výzkumy:**

Současný stav fundraisingu v NNO. 2003. Praha: Market Vision pro Spiralis.

Dárcovství a dobrovolnictví v České republice. 2001. Praha: NROS a Agnes.

Jak jsme na tom s firemní filantropií v České republice? 2004. Praha: Agnes a Fórum dárců.

- **Zákony:**

Rozbor financování nestátních neziskových organizací ze státního rozpočtu ČR v roce 2004. Usnesení vlády ČR č. 260 ze dne 15. března 2000.

Usnesení Poslanecké sněmovny PČR č. 413 z 8. července 1999.

Usnesení Poslanecké sněmovny PČR č. 679 z 9. prosince 2000.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky.

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

Zákon č. 563/91 Sb. ve znění zákona č. 81/2006 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice.

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

Zákon č. 250/200 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákone č. 129/200 Sb., o krajích.

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

- **Rozhovory:**

Rozhovor. Jarmila Knight, MIL, předsedkyně představenstva Sdružení Linka bezpečí, *Sdružení Linka bezpečí*. Vedla Veronika Řečnicková 8.srpna 2006.

- **Ústní sdělení:**

Petrlíková, Blažena. *Ústní sdělení ze dne 3.4.2006*. Praha: Fakulta humanitních studií UK, katedra oboru občanský sektor.

Bergerová, Marcela. *Ústní sdělení zde dne 14.12.2005 a 4.1.2005*. Praha: Fakulta humanitních studií UK, katedra oboru občanský sektor.

Stulík, David. *Ústní sdělení ze dne 5.4.2006*. Praha: Fakulta humanitních studií UK, katedra oboru občanský sektor.

6. SEZNAM PŘÍLOH

I. Texty:

Text č.1: Přepis rozhovoru s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí Jarmilou Knight, MIL

Text č.2: Ukázka ze Stanov Sdružení Linka bezpečí

II. Obrázky:

Obrázek č.1: Postavení strategie fundraisingu v celém procesu fundraisingu

Obrázek č.2: Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sociální a zdravotní sféře

Obrázek č.3: Organogram Sdružení Linka bezpečí

Obrázek č.4 - Přijaté příspěvky a výnosy z činnosti Sdružení Linka bezpečí v roce 2005

III. Grafy:

Graf č.1 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od institucí veřejné správy

Graf č.2 - Podíl dotací ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů na příjmech od veřejných institucí Sdružení Linka bezpečí za rok 2005

Graf č.3 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od implementačních institucí Evropské unie

Graf č.4 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od nadací a nadačních fondů

Graf č.5 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 podle jednotlivých nadací

Graf č.6 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od nadací a nadačních fondů podle zřizovatele

Graf č.7 – Nadace a nadační fondy členěné podle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University, které se podílely na příjmech Sdružení Linka bezpečí za rok 2005

Graf č.8 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí od individuálních dárců za rok 2005 podle metod práce a forem komunikace

Graf č.9 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí získaných za rok 2005 získaných prostřednictvím veřejné sbírky

Graf č.10 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí od firemních dárců za rok 2005 podle oblasti působení

Graf č.11 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí od firemních dárců za rok 2005 podle původu firmy

Graf č.12 - Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí z vlastní činnosti za rok 2005

7. PŘÍLOHY

I.

Text č.1

Přepis rozhovoru s předsedkyní představenstva Sdružení Linka bezpečí Jarmilou Knight, MIL

1) Jaké jsou fundraisingové priority Sdružení Linka bezpečí?

„Jednou z priorit Sdružení Linka bezpečí je mít vyvážený fundraising. Zjistit, jaké jsou možnosti a využít všech možností, všech možných zdrojů, které jsou pro nás dostupné a zároveň fundraising sestavovat podle toho, jaká je momentální situace, ať už v České republice nebo u zahraničních zdrojů. Čili využívat všechny možné dostupné zdroje, tak jak se naskytávají. To jsou ty fundraisingové priority. A pokud mluvíme o velikosti poskytnutých peněz od jednotlivých typů zdrojů, někdy se musíme přizpůsobovat podmínkám, které dané zdroje vyžadují, vyžaduje to tedy určité úpravy v projektech. Vždy je však nutné předem sestavit promyšlený seznam toho, na co všechno jsou peníze potřeba, jaké náklady máme a zároveň dobře promyslet, z jakých zdrojů můžeme tyto náklady pokrýt, s cílem mít vyvážené pokrytí. Z praxe víme, že je velice těžké sehnat peníze na provoz Linky bezpečí, na mzdy a na bezplatné volání. Všeobecná představa je, že dobře vyvážený fundraisingový rozpočet by měl vypadat zhruba nejlépe 40% od nadací či firem, 30% ze státního sektoru a dalších 30% od dalších zdrojů, ať už jsou to různé akce, soutěže, zkrátka tak, aby nebyla organizace závislá pouze na jednom zdroji financování. A také, když žádáme o podporu projektů, tak je pozitivní, když ti hodnotitelé vidí, že organizace je vyvážená, že je zajištěna z vícero zdrojů. To uvedené procentuální rozložení zdrojů samozřejmě není pravidlem, není to zákon, vždy záleží na tom, jak která organizace funguje. Konkrétní fundraisingové priority jsou:

- Diverzifikovaný fundraising je jednou z hlavních fundraisingových priorit Sdružení Linka bezpečí.

- Mít stabilního finančního partnera pro pokrytí bezplatného volání. Znamená to mít stabilního partnera, který zajistí bezplatné volání Linky bezpečí. Musíme vybrat pouze jednu společnost. Z praxe jsme se přesvědčili, že firmy nechtějí konkurenci, takže pokrytí nákladů vícero firmami není reálné.

- Sehnat zdroje, které pokryjí náklady, a to i náklady na mzdy, to je další priorita. A to je v tomto okamžiku možné buď z těch volných zdrojů, tzn. z těch 30% a nebo ze státního sektoru, kde některá ministerstva (ovšem mění se jim priority) jsou ochotny přispět třeba na mzdy dobrovolníků nebo na mzdy kmenových pracovníků v rámci týmu.

- V tomto okamžiku vidím jako klíčovou fundraisingovou prioritu sehnat dostatek zdrojů na to, aby se mohl sestavit veliký a silný fundraisingový tým, tzn. mít silný a stabilní fundraisingový tým a také rozšířený tým. Protože čím více lidí je ve fundraisingu, tím více má organizace možností. Na to, aby měla tak velká organizace, jako je naše, dostatek finančních zdrojů, je třeba investovat do lidí, do funkčního fundraisingového týmu, který má efektivní rozdělení práce, je samostatný v rámci celé organizace, má dobré vedení a má delegování různých kompetencí na tu kterou část fundraisingu. Není možné dělat vše najednou a věnovat se všem zdrojům, jeden fundraiser toto sám nikdy nezvládne. Čili dobrý fundraisingový tým se strukturou lidí, z nichž každý člověk má na starosti určitý typ zdroje, určitou sekci fundraisingu.“

I.

2) Jaké jsou důvody toho, že Sdružení Linka bezpečí využívá uvedené zdroje? Proč využívá právě tyto zdroje? Uvedenými zdroji, které Sdružení Linka bezpečí v roce 2005 využilo, jsou tyto zdroje: veřejné rozpočty, Evropská unie, nadace a nadační fondy, individuální dárci, firemní dárci, vlastní činnost – samofinancování a členské příspěvky.

„Veřejné rozpočty – Ty se podílejí zhruba 20% na financování Sdružení Linka bezpečí, jsou to dostupné zdroje a Sdružení Linka bezpečí si vybudovalo dobré jméno a má v tomto zdroji velkou podporu. Důvodem je také to, že tento typ zdroje má finanční prostředky právě na služby, které provozuje Sdružení Linka bezpečí. I když se nyní mluví o tom, že je snížil z důvodu přílivu peněz z Evropské unie.

***Evropská unie** – Důvody jsou stejné jako u veřejných rozpočtů.*

***Nadace a nadační fondy** – Důvodem je spojení Linky bezpečí a Nadace Naše dítě - ta podpořila ze všech ostatních nadací Sdružení Linka bezpečí nejvíce, důvodem využívání tohoto zdroje je tedy tradice a dlouhodobé spojení. Je to stabilní zdroj a pro nás je to jeden z mála zdrojů, který je v tomto okamžiku dostupný.*

***Firemní dárcovství** – Důvodem je atraktivní posláním a jméno Sdružení Linka bezpečí. Nabízíme firmám jednak podporu dobré a prospěšné věci a jednak obrovskou reklamu. Současně je tento zdroj pro Sdružení Linka bezpečí také cenným zdrojem PR. Dalším důvodem je to, že firmy mají peníze a chtějí v rámci své corporate social responsibility ukázat, že mají sociální cítění. Tradice je také důvodem, proč využíváme tento typ zdroje. Některé firmy s námi spolupracují již řadu let. Důvodem je i relativní volnost poskytnutých peněz. Ty můžeme vynaložit na uhrazení nákladů, na které je obtížné získat peníze (mzdy, provoz apod.).*

***Individuální dárcovství** – Pro dvojí přínos tohoto zdroje. Tento zdroj má velkou sílu, je to nástroj PR, takže je v něm obrovská síla. Je třeba však také nutně spolupracovat s dobrou PR agenturou, která nám při propagaci pomůže. Druhý přínos je to, že z tohoto zdroje navíc získáme peníze, a i když nevybereme tolik peněz od tohoto typu zdroje, získáme velice cennou věc, a to informovanost o naší činnosti u veřejnosti, což je také současně krok k dalšímu typu zdroje.*

***Vlastní činnost** – Tento zdroj představuje pro některé neziskové organizace jejich podstatu – to, co dělají - nicméně jde především o OPS, které to mají jakoby v náplni práce. Samofinancování je složité a pro nás představuje pouze oblast vzdělávání. Někdy je to výborné, pokud je naše vzdělávací činnost navíc jedinečná a nahrazuje či zastupuje např. státní sektor – to i samotný stát tyto aktivity navíc podpoří.*

***Členské příspěvky** – Tento zdroj využíváme z důvodu volnosti v použití peněz a také z důvodu nenáročnosti při získávání peněz. Svoji roli zde hraje také tradice.“*

3) Jaké zdroje jsou záměrně opomenuté? Jaké zdroje by Sdružení Linka bezpečí nikdy nevyužilo? Z jakých důvodů?

„Opomenuté jsou všechny typy zdrojů, které jsou nějak svázané s politikou nebo to jsou neznámé zdroje (původ finančních prostředků je neznámý, dále také všechny zdroje, které mohou být spojeny s „praním špinavých peněz“ jako např. kasina) nebo jde o společnosti související s výrobou alkoholu, zdravím škodlivých látek, cigaret, drog apod. Nechceme zkrátka spojovat pomoc dětem s hazardem ani drogami. Je to především z etických důvodů. Je to však diskutabilní téma, protože je to v určitém okamžiku na zvážení. Vždy je třeba danou společnost zvážit a hledat případné řešení, pokud nějaké je. Pokud by chtěly

I.

uvedené společnosti podporovat Sdružení Linka bezpečí nepřímo, tzn. pomoci s nějakou aktivitou, je tuto formu pomoci možné zvážit. Ale zdůrazňuji, že je vždy třeba pečlivě zvažovat, jde o velice citlivé téma.“

4) Jaké zdroje jsou nezáměrně opomenuté? Proč?

„Zahraniční zastupitelstva, zahraniční a firemní nadace, banky, spořitelny. Důvodem bylo vždy to, že chyběl lidský kapitál, chyběli zkrátka lidé, kteří by tyto zdroje opečovávali.“

5) Jaké z navrhovaných potenciálních možností jsou reálné? Navrhovanými potenciálními možnostmi jsou: veřejné rozpočty (jednotlivá ministerstva, kraje, podporované oblasti), **Evropská unie** (podpora díky implementačním agenturám, podpora přímá, celorepubliková i regionální podpora, podporované oblasti), **nadace a nadační fondy** (regionální, místní, celorepublikové, české i zahraniční, firemní nadace, nadace členěné podle oblasti působení dle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University: kultura a umění, sport a rekreace, vzdělání a výzkum, zdraví, sociální služby, ekologie, rozvoj obce, ochrana práv a obhajoba zájmů, politika, organizování dobročinnosti, náboženství, mezinárodní aktivity, profesní a pracovní vztahy a jiná oblast), **individuální dárcovství** (veřejnost), **firemní dárcovství** (firmy české, zahraniční, s působením regionálním, s místním a celostátním), **vlastní činnost – samofinancování** (vlastní činnost neziskové organizace vycházející z jejího poslání a podnikatelské záměry, které s posláním organizace souvisí spíše již volně), **programy zahraničních zastupitelstev, členské příspěvky a získávání peněz z her a loterií.**

„Reálné jsou pouze některé.

Veřejné rozpočty – z této skupiny připadají v úvahu pouze ta ministerstva, která podporují právě tu oblast, ve které Sdružení Linka bezpečí působí. Reálné je oslovit i jiná ministerstva, která oslovena dosud nebyla. Sdružení Linka bezpečí plánuje rozšířit své služby prostřednictvím internetu, takže můžeme oslovit například Ministerstvo informatiky ČR. Je také možné a reálné oslovit krajské úřady.

Evropská unie – je pro Sdružení Linka bezpečí velikým potenciálem, hlavně pak oblast regionální podpory.

Nadace a nadační fondy – reálné jsou jednak nadace zahraniční a jednak nadace firemní, které se stále více a více rozrůstají, dále můžeme také využít regionálních i místních nadací a nadačních fondů.

Individuální dárcovství – je velice perspektivním zdrojem, protože je to pro Sdružení Linka bezpečí veliký zdroj PR a také protože otevírá dveře k dalším typům zdrojů.

Firemní dárcovství – představuje veliký potenciál. Reálnou možností je získat více společností, které by podpořily i jiné projekty Sdružení Linka bezpečí. Pokud se v budoucnu Linka bezpečí regionálně rozšíří, je reálnou možností, získání některých regionálních firem.

Vlastní činnost – samofinancování – Reálná možnost je v oblasti vzdělávání. Potenciálem je v této oblasti spolupráce se státním sektorem, který by jednak přenechal tento typ aktivit na tomto občanském sdružení a jednak by jej podporoval. Další možnosti samofinancování nejsou zatím ve Sdružení Linka bezpečí reálné.

I.

Programy zahraničních zastupitelstev – je to reálná příležitost pro Sdružení Linka bezpečí, protože velikou silou je u tohoto zdroje příležitost k prezentaci. Potenciálem jsou i např. různé společné akce (koncerty ...), která pro nás mohou zastupitelstva uspořádat.

Členské příspěvky – jsou reálnou možností pro Sdružení Linka bezpečí. Potenciálem do budoucna je založit Klub příznivců Linky bezpečí, který by byl otevřený všem lidem, kteří by chtěli podpořit činnost Sdružení Linka bezpečí. “

6) Jaké nejsou reálné?

„Vlastní činnost v rozšířené podobě. Zatím je vlastní činnost pouze doplňkem a není reálné ji rozšiřovat. Dále firmy spojené s politikou, hazardem a drogami. A hry a loterie – toto nevidím jako prospěšnou věc. Není to v současné době úplně tak jistý zdroj. “

7) Proč nejsou reálné?

„Z důvodu nedostatku lidí ve fundraisingu Sdružení Linka bezpečí a z důvodu, že naše činnost je nezisková. Služby dětem nemohou být ziskové, děti nemají peníze. Není vhodné spojovat výše uvedené oblasti s naší cílovou skupinou – s dětmi. “

8) Jaké zdroje je možné využít do budoucna?

„**Veřejné rozpočty** – V budoucnu tento zdroj chceme rozšířit - na 30% z celkového financování Sdružení Linka bezpečí, doplňovat nevyužívané instituce státní správy, především pak na regionální úrovni (což znamená Linku bezpečí rozšířit do regionů).

Evropská unie – V horizontu let 2007-2013 bude k dispozici čtyřikrát více prostředků z tohoto zdroje než doposud, proto je třeba se na něj zaměřit, zaměřit se na různé sociální projekty a projekty regionální. Pokud se Linka bezpečí bude chtít rozšířit do regionů (závisí na strategii Sdružení Linka bezpečí a na představenstvu), je zde reálná možnost získat na to prostředky. Ale je to také časově omezeno. Buď můžeme využít tento typ zdroje prostřednictvím nějaké implementační agentury nebo můžeme žádat o podporu přímo v Bruselu. Zde je pro nás obrovská šance a je třeba se na to zaměřit.

Nadace – Především jde o zahraniční nadace (Fondova nadace, Ridgest digest), ačkoliv jsme již zkusily některé zahraniční nadace oslovit a je složité od nich získat peníze, přesto vidím tento zdroj jako velice perspektivní. Dále také firemní nadace – řada velkých firem zakládá vlastní nadace, je třeba toho využít. Pokud Nadace Naše dítě přestane Sdružení Linka bezpečí podporovat, je třeba s tím do budoucna počítat a připravit se na tuto možnost. Znamená to zvážit možnosti náhrady - jiné nadace - za tento zdroj. Toto nahrazování za jiné nadace pro nás vidím jako mnohem perspektivnější než např. firemní dárcovství, protože řada firem již zakládá své vlastní nadace. Zde vidím veliký potenciál, proto je nutné tento zdroj nezanedbávat. Tento zdroj se stále více otevírá.

Individuální dárci – Tento zdroj je velice složitý v tom, že k tomu, aby se člověk dostal k jednotlivcům, je třeba nejdříve vyvinout obrovské úsilí na začátku. Většinou to je hodně časově a finančně náročné. Je nutné se věnovat tomuto zdroji, především pak po stránce informační a pak tedy po stránce osobní – navázat s tímto zdrojem kontakt a spojení. Jedna z možností je pro nás ta, že nás např. některé banky mohou podpořit při získávání financí od individuálních dárců v rámci rozesílání direkt mailů, tak, že v rámci vlastního rozesílání rozešlou i nabídku podpořit Sdružení Linka bezpečí a přiloží složenku a žádost o

I.

podporu. To je velice efektivní a znamená to pro nás nulové náklady. Do budoucna to tedy znamená více individuální dárce opečovávat a zaměřit se na ně. Mělo by se tomuto zdroji věnovat speciální oddělení fundraisingu a PR.

Vlastní činnost – Budoucnost vidím u tohoto zdroje v oblasti vzdělávání. Znamená to pro nás spolupracovat se státním sektorem – ten bere Sdružení Linka bezpečí jako vysoce ceněného odborného garanta – měli bychom využít této příležitosti a dobrého jména Sdružení Linka bezpečí.

Programy zahraničních zastupitelstev – Nyní je to spíše okrajová záležitost, protože zastupitelstva standardně peníze nemají. Na druhé straně jsou ochotny přispět. Tento zdroj má obrovskou pozitivní sílu v tom, že je to nástroj PR. A to PR je prakticky zdarma, takže je v něm velká síla. Vedle finančních prostředků můžeme získat dobrou pověst, která otevírá dveře u dalších dárců. Potenciálem jsou i např. různé společné akce (koncerty ...), která pro nás mohou zastupitelstva uspořádat. Potenciál je např. v Britské ambasádě, IWAPu či v Diplomatickém sboru. Takže - tento zdroj stojí v každém případě za pozornost a je v něm do budoucna velká síla.

Členské příspěvky – Pro Sdružení Linka bezpečí jde o poněkud kontroverzní téma, protože členská schůze má výsadní postavení, tvoří nejvyšší orgán a členové se aktivně svolávají a rozhodují o velice důležitých otázkách existence Sdružení Linka bezpečí. Pokud bychom otevřeli členství a přijali každého, kdo chce naší organizaci takto podporovat (např. bychom získali půl milionu členů z celé republiky), nemohli bychom to jednoduše zvládnout. V důsledku by to zabrzdilo celé vedení Sdružení Linky bezpečí. Potenciálem do budoucna je proto založit Klub příznivců Linky bezpečí, který by byl otevřený všem. Členové by platili symbolický roční poplatek (např. 100 korun), dostávali by bulletin Linky bezpečí, byli by o všem informováni (o lidech, zdrojích, akcích apod.), sledovali by statistiky a výstupy z Linky bezpečí a byli by zváni na nejrůznější akce. Pro nás by bylo ještě efektivnější mít možnost zasílat tyto informace po internetu, čímž bychom ušetřili za náklady spojené s rozesláním. Ale opět to představuje přijmout člověka, který by se o tento typ zdroje staral a pečoval o něj, což je v současnosti problém.

Hry a loterie – Je to využitelný zdroj, ale není to úplně až tak jistý zdroj. Je to pro nás kontroverzní typ zdroje. Je možné se obrátit na některé provozovatele (např. her či loterií), kteří by chtěli Linku bezpečí podporovat, ale ta forma podpory by byla spíše nepřímá. Tzn., že by nám tyto subjekty pomohly s konáním a organizováním různých akcí (aukce, večírky apod.), které pravidelně pořádáme. Není totiž vhodné spojení s Linkou bezpečí a kasiny apod., jak jsem již říkala. Hazard a Linka bezpečí je pro nás jednoduše nepřijatelné spojení. Proto je pro nás do budoucna tento zdroj využitelný, ale za určitých podmínek.“

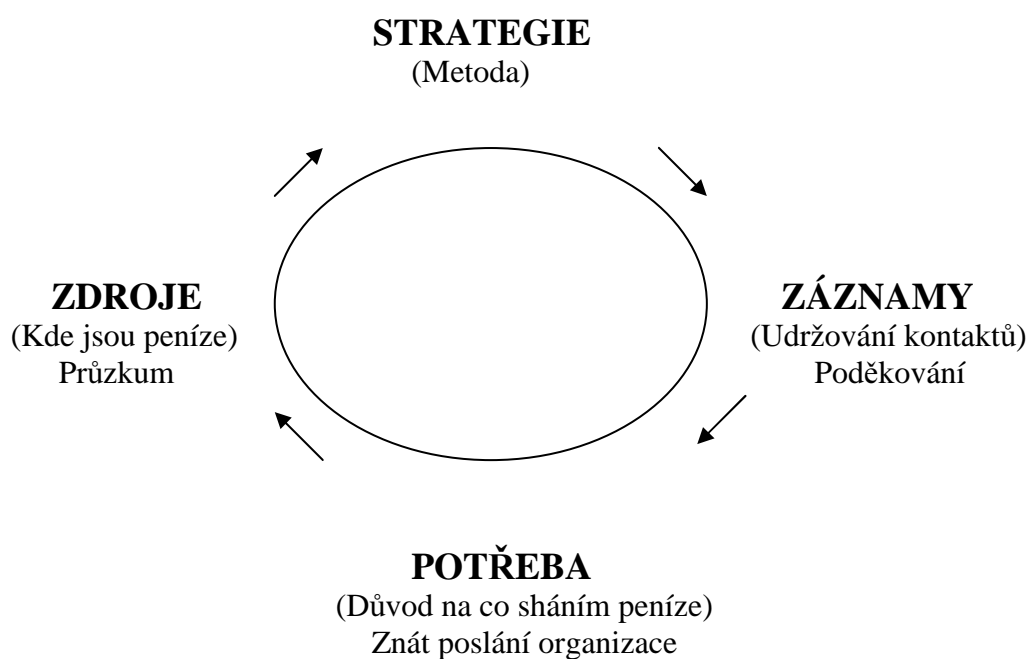
Zdroj: Rozhovor. Jarmila Knight, MIL, předsedkyně představenstva Sdružení Linka bezpečí, Sdružení Linka bezpečí. Vedla Veronika Řečnicková 8.srpna 2006.

I.

Text č.2

Ukázka ze Stanov Sdružení Linka bezpečí

Zdroj: Stanovy Sdružení Linka bezpečí. Leden 2005.

Postavení strategie fundraisingu v celém procesu fundraisingu

Zdroj: Ženíšek, K.: Základní metody fundraisingu. Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže, Plzeň, 2003, str. 6. Dostupné na: www.mladez.sdb.cz/brozurky/Fundraising.doc

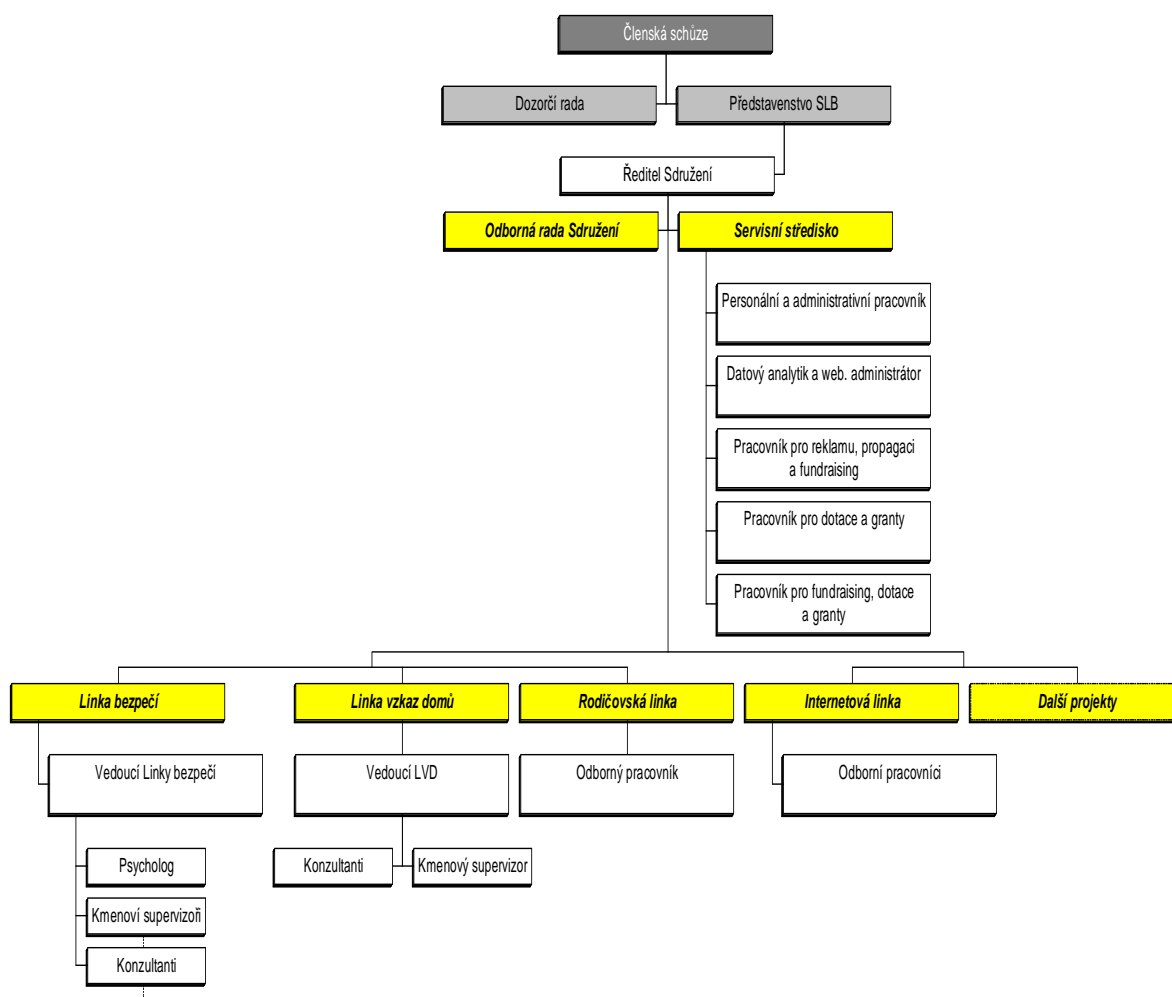
II.

Obrázek č.2

Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sociální a zdravotní sféře

Zdroj: Rektořík, J.: Ekonomika a řízení neziskových organizací, Masarykova univerzita, Brno, 1998, str. 58.

Organogram Sdružení Linka bezpečí



Zdroj: Vlastní nákres autorky.

II.

Obrázek č.4

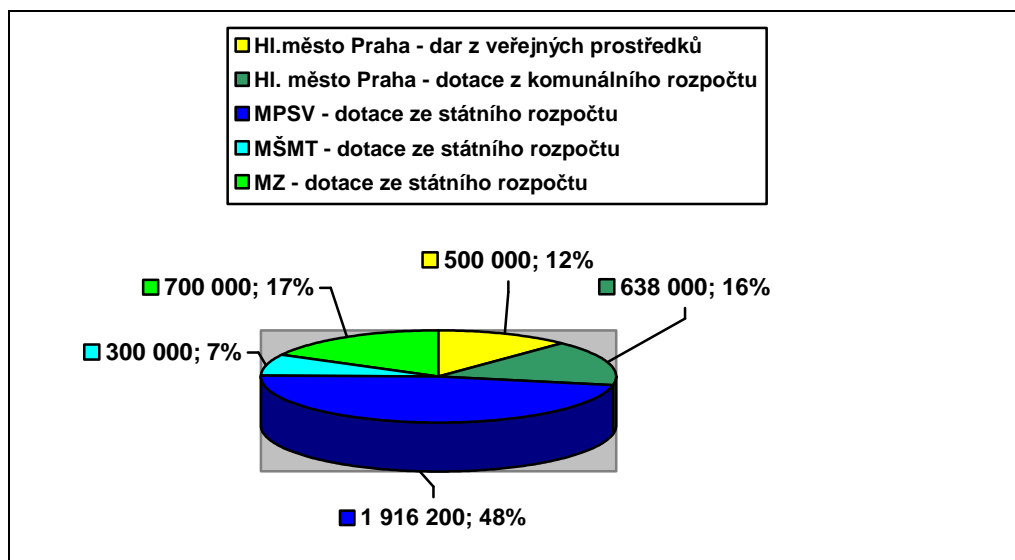
Přijaté příspěvky a výnosy z činnosti v roce 2005

Zdroj: Výroční zpráva Sdružení Linka bezpečí za rok 2005. Dostupná na
http://www.linkabezpeci.cz/data/articles/down_148.pdf

III.

Graf č.1

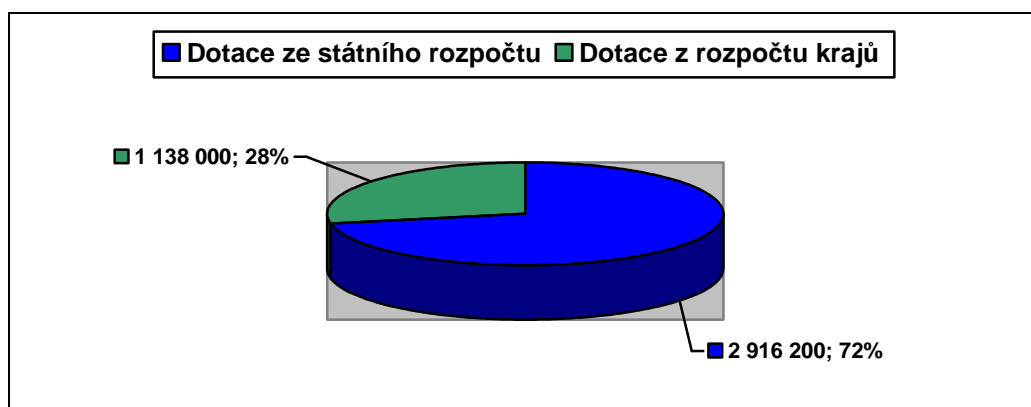
Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od institucí veřejné správy



Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.
Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

Graf č.2

Podíl dotací ze státního rozpočtu a z rozpočtu krajů na příjmech od veřejných institucí Sdružení Linka bezpečí za rok 2005

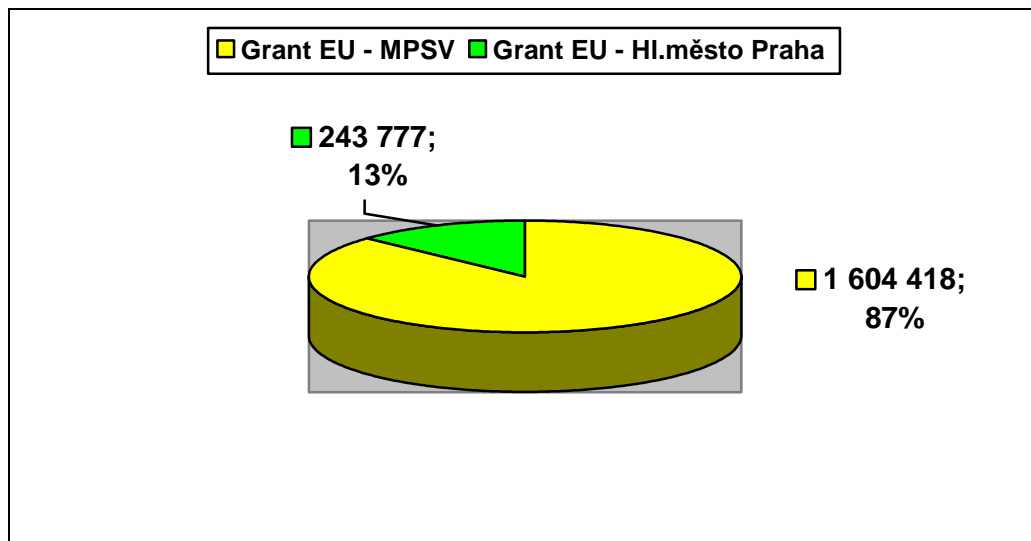


Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.
Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

III.

Graf č.3

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od implementačních institucí Evropské unie

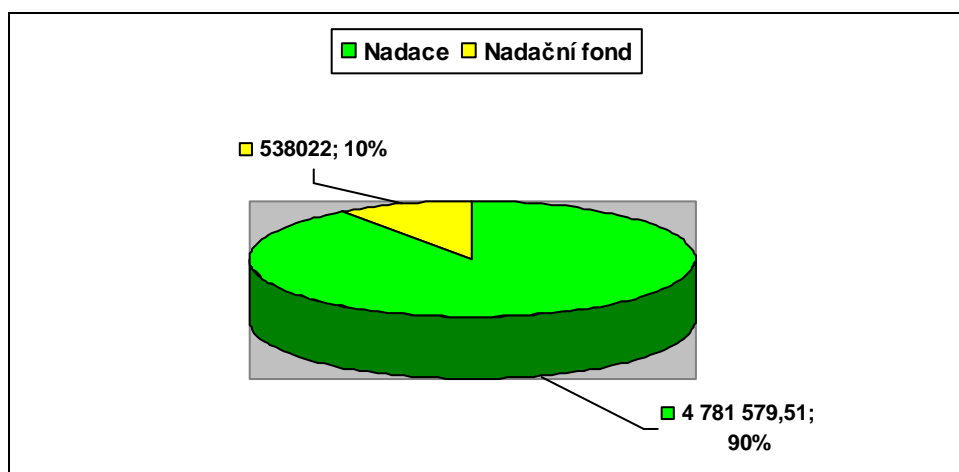


Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

Graf č.4

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od nadací a nadačních fondů



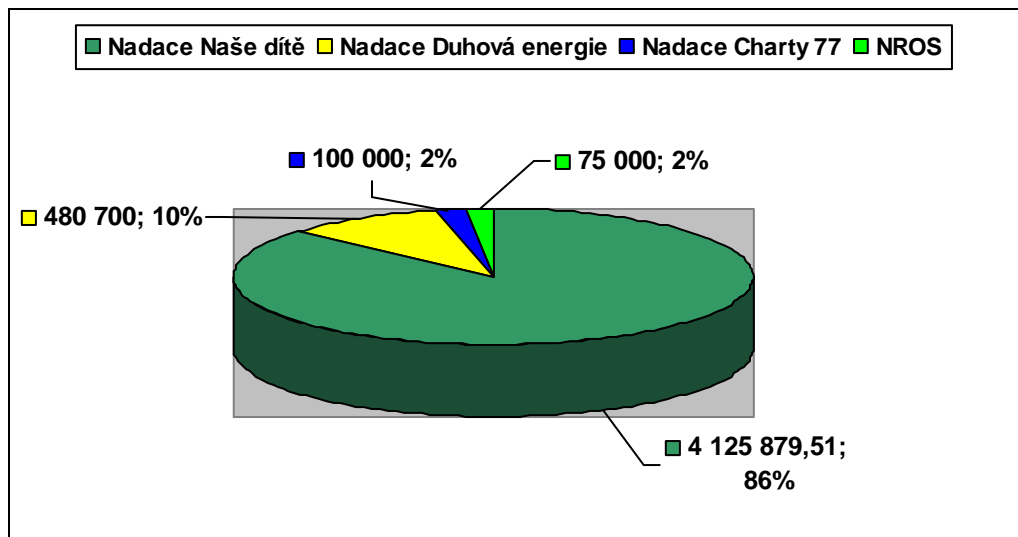
Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

III.

Graf č.5

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 podle jednotlivých nadací

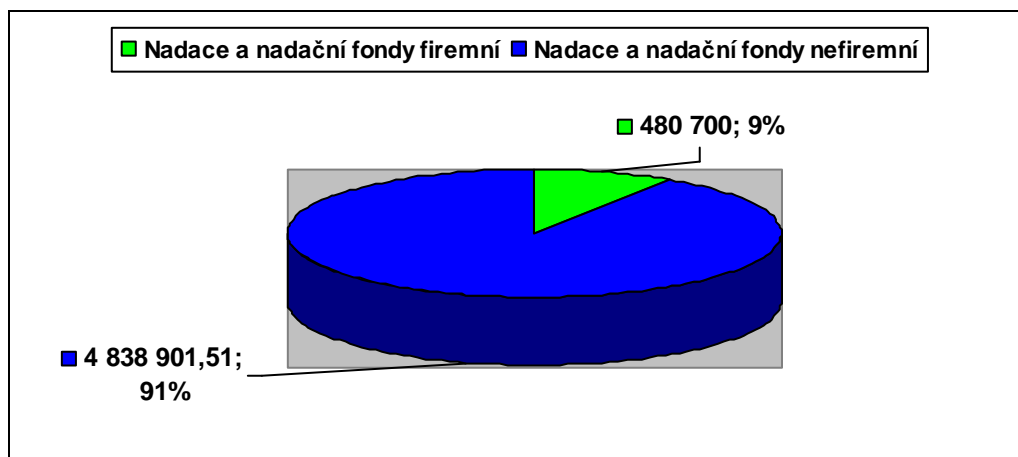


Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

Graf č.6

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí za rok 2005 od nadací a nadačních fondů podle zřizovatele



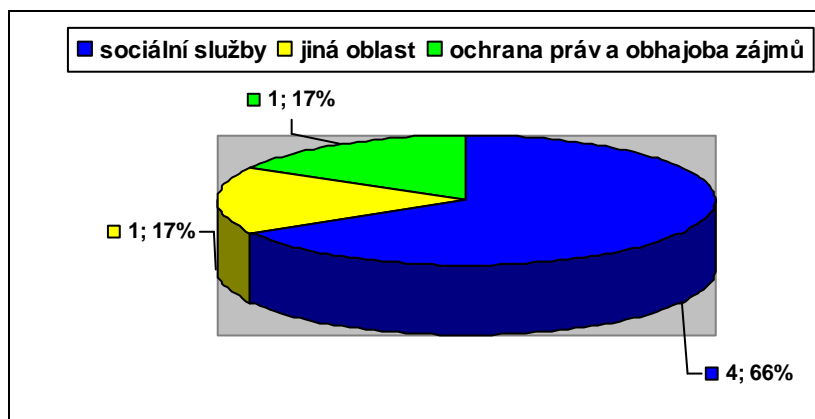
Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

III.

Graf č.7

Nadace a nadační fondy členěné podle Mezinárodní klasifikace, vypracované Johns Hopkins University, které se podílely na příjmech Sdružení Linka bezpečí za rok 2005

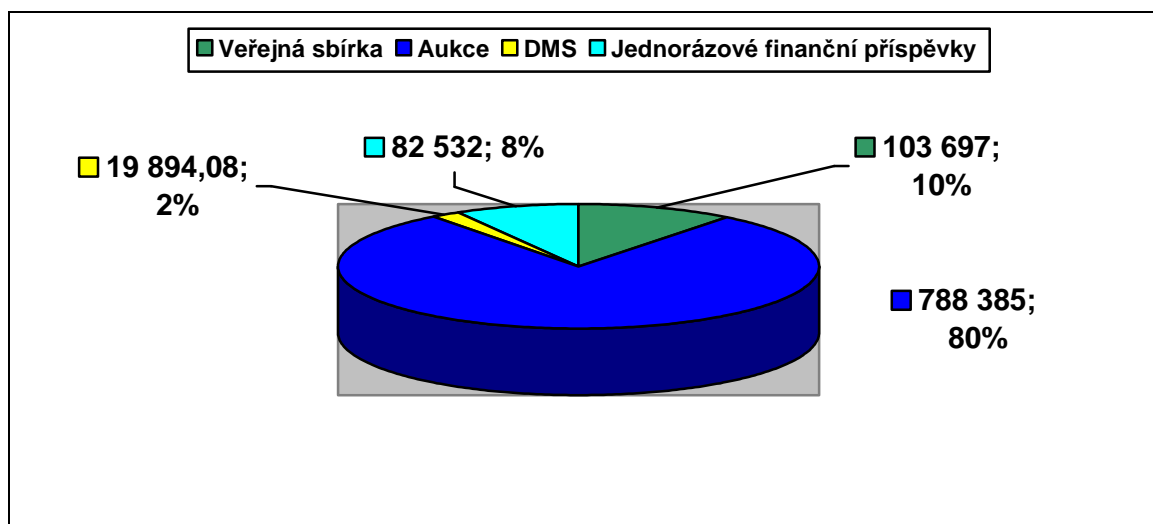


Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Údaje znázorňují počet nadací a nadačních fondů.

Graf č.8

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí od individuálních dárců za rok 2005 podle metod práce a forem komunikace



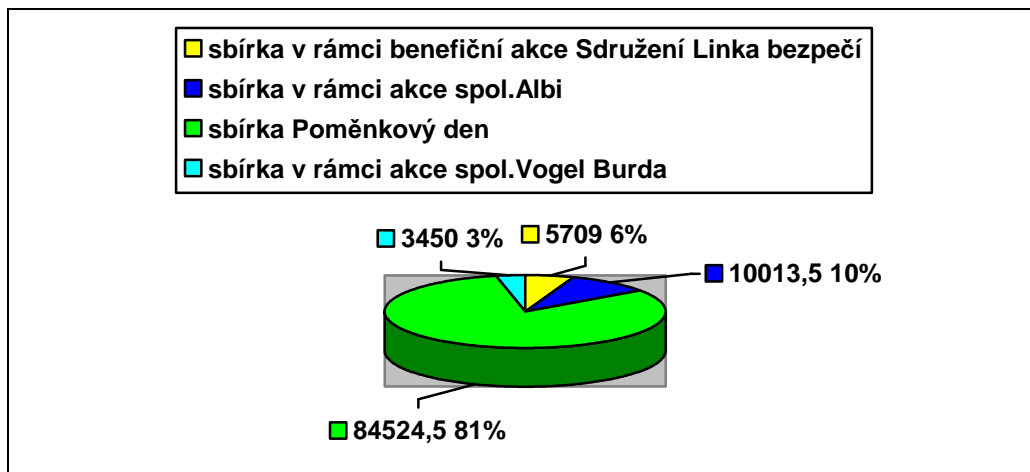
Zdroj: Vlastní analýza autorky práce

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

III.

Graf č.9

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí získaných za rok 2005 získaných prostřednictvím veřejné sbírky

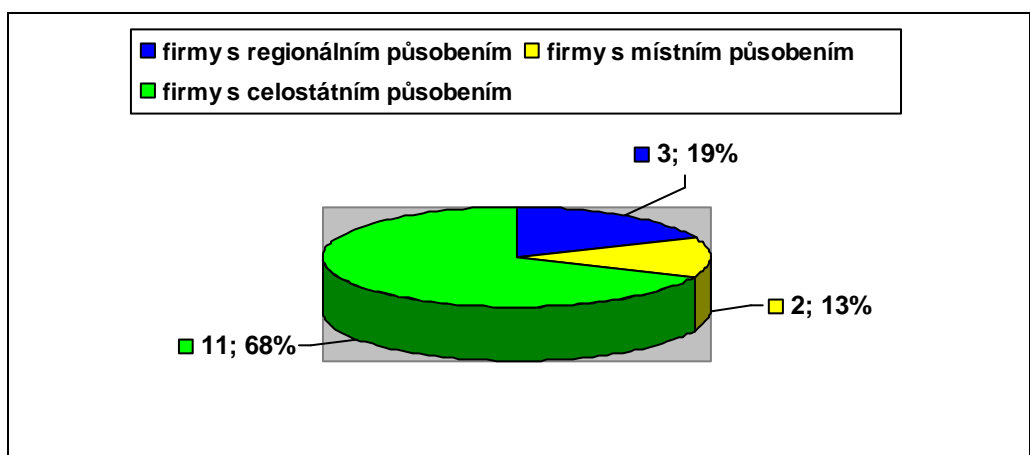


Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

Graf č.10

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí od firemních dárců za rok 2005 podle oblasti působení



Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Údaj znázorňuje počet firem.

III.

Graf č.11

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí od firemních dárců za rok 2005 podle původu firmy

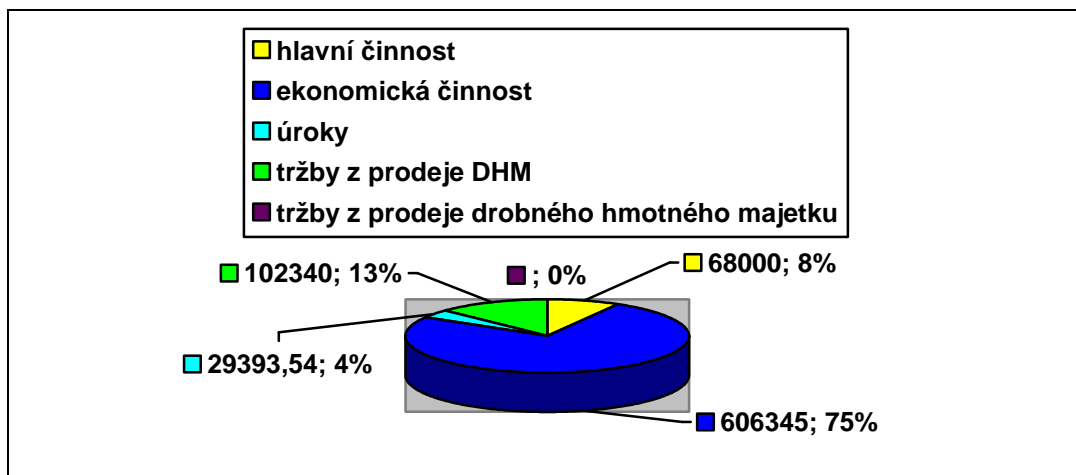


Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Údaj znázorňuje počet firem.

Graf č.12

Rozložení příjmů Sdružení Linka bezpečí z vlastní činnosti za rok 2005



Zdroj: Vlastní analýza autorky práce.

Pozn.: Hodnota příjmů je v Kč.

8. MEDAILON



Autorka této diplomové práce pochází z Prahy 4. Po maturitě na pražském gymnáziu Budějovická vystudovala Vyšší odbornou školu publicistiky v Praze a obhájila titul DiS v oboru publicistika. Poté vystudovala bakalářský studijní obor Jazyková a sociokulturní studia na Fakultě humanitních studií Univerzity Pardubice a obhájila titul Bc. V současnosti je studentkou navazujícího magisterského studijního programu Občanský sektor na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Od roku 2000 pracuje ve Sdružení Linka bezpečí, kde zprvu pracovala na pozici konzultant Linky bezpečí, poté na pozici asistent náslechu, dále jako externí supervizor a v současné době vykonává od roku 2005 pozici manažerky vnějších vztahů a fundraisingu. Oblastí jejího zájmu na akademické půdě je studium financování nestátních neziskových organizací a fundraising, což se snaží konfrontovat s vlastními poznatky z praxe ve Sdružení Linka bezpečí.

9. SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH JMEN A POJMŮ

Kapitola 2.1.3. v textu – vysvětlení pojmu **finanční stabilita nestátní neziskové organizace**

Kapitola 2.1.4. v textu – vysvětlení pojmu **finanční řízení nestátní neziskové organizace**

Kapitola 2.1.5. v textu – vysvětlení pojmu **strategie a plánování, strategický plán**

Kapitola 2.2.1. v textu – vysvětlení pojmu **fundraising**

Kapitola 2.2.3. v textu – vysvětlení pojmu **fundraisingový plán**

Kapitola 2.2.4. v textu – vysvětlení pojmu **projekt**

Kapitola 2.3. v textu - vysvětlení pojmu **fundraisingové zdroje nestátních neziskových organizací, metody práce se zdroji**

Kapitola 2.3.5. v textu – vysvětlení pojmu **firemní filantropie, sponsoring a společenská odpovědnost firem (angl. Corporate social responsibility, zkráceně CSR)**

Další důležité pojmy:

Diverzifikovaný fundraising – rozmanitý fundraising, který pracuje s více než dvěma typy fundraisingových zdrojů.

Fórum dárců – je nestátní nezisková organizace (občanské sdružení), která zastřešuje nadace, nadační fondy a firemní dárcy v České republice a usiluje o celkovou podporu filantropie v České republice. Svou činností vytváří příznivé podmínky pro dárcovství na úrovni individuální, institucionální, komunitní i firemní. Je členem prestižního nadnárodního uskupení Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS), zúčastňuje se mezinárodních konferencí a předává svým členům kontakty a informace o aktuálních trendech a problematice dárcovství ve světovém měřítku.

Fundraiser – pracovník, který získává pro organizaci finanční prostředky.

Informační centrum nestátních neziskových organizací (zkratka ICN), o.p.s. – nestátní nezisková organizace, která podporuje rozvoj neziskových organizací a informuje veřejnost o jejich přínosu pro společnost. Spolupracuje a iniciuje spolupráci s příspěvkovými organizacemi, veřejnou správou i podnikatelskými subjekty. Mezi hlavní cíle ICN patří profesionalizace činnosti neziskových organizací a podpora jejich vzájemné spolupráce. ICN dosahuje svých cílů poskytováním informačních, vzdělávacích a publikačních služeb. Jedná se především o provoz specializované veřejné knihovny, správu

Databáze neziskových organizací v ČR a Databáze finančních zdrojů, vydávání měsíčního informačního servisu, organizaci seminářů pro pracovníky neziskových organizací, zprostředkování odborných konzultací a vydávání publikací pro neziskové organizace. ICN je vydavatelem časopisu GRANTIS - měsíčníku neziskového sektoru, který je jediným celoplošným periodikem určeným nejen pracovníkům neziskových organizací v České republice.

Rozpočet – rozvržení předpokládaných nákladů a příjmů, zpravidla na období jednoho roku, základní finanční plán.

Příjmy nestátní neziskové organizace - ty lze v zásadě rozlišit do těchto skupin:

- příjmy, které nejsou předmětem daně (eventuálně nejsou pouze za určitých podmínek), jedná se např. o příjmy z dotací, sponzorských darů, úroky z finančních prostředků na běžném účtu apod.
- příjmy, které jsou od daně osvobozené, jedná se např. o členské příspěvky nevyplývající z povinného členství,
- příjmy vyplývající z posláních NO podle zvláštních předpisů,
- příjmy, které jsou předmětem daně.

10. REJSTŘÍK

D

Diverzifikovaný fundraising, 6,75,81,100,106

F

Finanční řízení nestátní neziskové organizace, 6,13,15,63,106

Finanční stabilita nestátní neziskové organizace, 6,7,8,13,63,65,66,106

Fórum dárců, 43,87,88,90,91,106

Fundraiser, 36,39,88,100,107

Fundraising, viz příslušné kapitoly práce

Fundraisingové zdroje nestátních neziskových organizací,
6,8,9,25,57,58,66,67,73,84,85,106

Fundraisingový plán, 19,20,106

M

Metody práce se zdroji, 6,106

P

Projekt, viz příslušné kapitoly práce

Příjmy nestátní neziskové organizace, 6,107

R

Rozpočet, 12,22,24,28,30,31,32,47,100,107

S

Společenská odpovědnost firem, 44,88,89,106

Strategický plán, 4,10,14,15,106

Strategie a plánování fundraisingu, 6,22,106

