

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Monika Radová, DiS.

Možnosti financování neziskové organizace v České republice

Diplomová práce

Praha 2010

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Monika Radová, DiS.

Možnosti financování neziskové organizace v České republice

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 25.6. 2010

Monika Radová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Mgr. Petru Vrzáčkovi za jeho vstřícný přístup, cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnoval. Děkuji také všem, kteří mi svou radou a konzultacemi poskytli informace, jež jsem využila při psaní této práce.

OBSAH

Abstrakt.....	8
1 Úvod.....	9
2 Teoretická část.....	11
2.1 Vymezení pojmu nezisková organizace	11
2.2 Vymezení pojmu občanský sektor.....	14
3 Poslání organizace	15
3.1 Znaky poslání.....	16
3.2 Obsah poslání.....	16
4 Co je to fundraising.....	18
4.1 Činnost fundraisera	19
4.2 Osobnost fundraisera.....	20
4.3 Některé analýzy posuzující stav organizace.....	21
4.3.1 SWOT analýza	21
4.3.2 Analýza partnerství	22
4.3.3 Analýza PEST(EL).....	22
5 Možnosti financování NNO	24
5.1 Základní pojmy používané při získávání financí na chod nestátních neziskových organizací. 26	
5.2 Veřejné zdroje	28
5.2.1 Ministerstva.....	28
5.2.1.1 Ministerstvo financí.....	29
5.2.1.2 Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky	29
5.2.1.3 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky	30
5.2.1.4 Ministerstvo vnitra České republiky.....	31
5.2.2 Kraje.....	32
5.2.3 Města a obce.....	32
5.2.4 Souhrnné údaje o dotacích poskytnutých NNO z veřejných rozpočtů.....	32
5.3 Soukromé zdroje	35
5.3.1 Nadace a nadační fondy	35
5.3.2 Některé nadace v České republice.....	37
5.3.3 Některé zahraniční nadace	38
5.4 Zahraniční zdroje.....	39
5.4.1 Strukturální fondy Evropské unie.....	39
5.4.1.1 Systém strukturálních fondů.....	40
5.4.1.2 Situace v České republice	41
5.4.1.3 Evropský sociální fond	42
5.4.2 Finanční mechanismy Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norska	46
5.4.2.1 Situace v České republice.....	46

5.4.2.2	Blokový grant pro nestátní neziskové organizace	47
5.4.2.3	Blokový grant – Fond technické asistence.....	48
5.4.3	Švýcarské fondy.....	49
5.5	Vlastní zdroje nestátních neziskových organizací.....	51
5.5.1	Členské příspěvky	52
5.5.2	Benefiční akce, dotovaná akce	52
5.5.3	Individuální dary a sponzorství, firemní dary a sponzorství	54
5.5.3.1	Jak oslovit individuální či firemní dárcce a sponzory	55
5.5.3.2	Možnosti odeslání příspěvku od donora na bankovní účet organizace.....	57
5.5.4	Prodej vlastních výrobků a služeb.....	58
5.5.5	Sociální podnikání (sociální firma).....	59
5.5.6	Veřejné sbírky	59
5.5.7	Investiční výnosy	60
5.5.8	Dobrovolníci	61
6	Jak napsat žádost o grant	63
7	Krizový management organizace.....	69
7.1	Finanční krize.....	71
8	Závěr teoretické části	73
9	Praktická část	74
9.1	Příklady financování lidskoprávních organizací v České republice a v zahraničí.....	76
9.1.1	České neziskové organizace zabývající se lidskými právy	76
9.1.1.1	Liga lidských práv, o.s.....	76
9.1.1.2	ROSA, o.s.....	78
9.1.1.3	Člověk v tísni, o.p.s	80
9.1.2	Zahraniční nezisková organizace zabývající se lidskými právy.....	82
9.1.2.1	Amnesty International, o.s.....	82
9.2	Metodika výzkumu.....	84
9.2.1	Nástroje výzkumu	85
9.3	Charakteristika organizace – poslání.....	87
9.4	Charakteristika jednotlivých fází spolupráce s organizací	88
9.4.1	Popis první fáze spolupráce.....	88
9.4.2	Popis druhé fáze spolupráce.....	89
9.5	Výstupy z akčního výzkumu	91
9.5.1	Rozhovor	91
9.5.2	Analýza výroční zprávy organizace za rok 2008	92
9.5.3	Zjištění a doporučení.....	93
9.5.3.1	Osobnost fundraisera a strategické plánování organizace	95
9.5.3.2	Závislost na zdrojích získaných formou dotačního řízení	96

9.5.3.3	Získávání financí z vlastních zdrojů	97
9.5.3.4	Umoření dluhu organizace.....	99
9.5.3.5	Vedení databází a zpracování statistických údajů týkajících se financování.....	99
10	Závěr.....	101
	Seznam použitých zdrojů.....	102
	Seznam zkratk.....	106
	Seznam příloh.....	108
	Příloha A – NUTS	I
	Příloha B – Seznam dokumentů podrobených analýze v průběhu akčního výzkumu	II
	Příloha C - Seznam možných donorů	III
	Příloha D – Projekt magisterské práce.....	IV

Abstrakt

V magisterské práci jsou popsány možnosti financování neziskových organizací v ČR, je zmíněn i způsob financování lidskoprávních neziskových organizací v zahraničí. Následně jsou na základě analýzy dat sesbíraných v rámci akčního výzkumu doporučeny konkrétní organizaci zabývající se otázkou lidských práv v ČR možné způsoby jejího financování.

Diplomová práce je formulována jako metodika pro neziskové organizace, které by chtěly získat ucelený přehled o možnostech svého financování v ČR. Primárně je práce určena zmiňované neziskové organizaci zabývající se lidskoprávními otázkami v ČR, jíž poslouží jako podklad pro úvahu o vhodném způsobu svého financování do budoucna.

Abstract

The diploma thesis describes not only the possibilities of financing of non-profit organizations in the Czech Republic but also the method of financing of foreign non-profit organizations for human rights abroad. Consequently, based on the analysis of data collected during action research, these possibilities are recommended to concrete organization being concerned with the human rights issues in the CZ. The thesis is presented as a methodology for non-profit organizations that would like to get comprehensive overview of their financing possibilities in the CZ. However, this thesis is intended for the aforementioned non-profit organization dealing with the legal and human rights issues in the CZ, and will serve as a basis for consideration of an appropriate method of financing in the future.

Klíčová slova

Nestátní nezisková organizace, poslání organizace, fundraising, dotace, žádost o grant, samofinancování, lidskoprávní organizace, veřejné zdroje, soukromé zdroje, zahraniční zdroje, fundraisingová strategie.

Keywords

Non-governmental non-profit organization, mission of an organization, fundraising, grants, grant application, self-financing, human rights organizations, public resources, private resources, external resources, fundraising strategy.

1 Úvod

Cílem magisterské práce je popsat možnosti financování nestátních neziskových organizací směřujících svoji činnost do občanského sektoru v ČR a následně, na základě analýzy dat sesbíraných v rámci akčního výzkumu, doporučit konkrétní organizaci zabývající se otázkou lidských práv v ČR možné způsoby jejího financování.

Diplomová práce je formulována jako metodika pro neziskové organizace, které by chtěly získat ucelený přehled o možnostech financování v ČR. Zájem o toto téma by však mohl projevit i čtenář z odborné i neodborné veřejnosti. Primárně je však práce určena zmiňované neziskové organizaci zabývající se lidskoprávními otázkami v ČR, jíž poslouží jako podklad pro úvahu o vhodném způsobu svého financování do budoucna.

S organizací jsem navázala spolupráci na konci roku 2008 v rámci manažerské praxe na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy Praha. Vedení organizace souhlasilo se sepsáním diplomové práce pod podmínkou zachování anonymity. Z tohoto důvodu není v předkládané práci zmíněn název organizace, uvedená data a analýzy by neměly vést k její identifikaci.

V současné době se mnoho neziskových organizací potýká s finančními problémy. Tato situace je způsobena jak grantovou politikou státu, tak závislostí organizací na státních zdrojích. Mnoho organizací tedy zvažuje, jak se stát méně závislými na státních zdrojích, a tak posílit svoji autonomii. Magisterská práce poskytuje určitý vhled do problému a nastiňuje, jaké možnosti financování neziskové organizace mají.

Možnosti financování nestátních neziskových organizací jsou analyzovány v rámci akčního výzkumu v celé práci, její teoretické i praktické části. Informace uvedené v teoretické části práce jsou zhodnoceny v rámci praxe a spolupráce s konkrétní organizací. Primárně jsou veškerá data použita při analýze interních dokumentů organizace, následně při definování doporučení k jejímu financování. Práce je tedy formálně rozdělena do dvou částí teoretické a praktické, obě části jsou ale součástí akčního výzkumu.

Vlastní teoretická část práce poté vymezuje pojem nestátní nezisková organizace, zabývá se důležitostí poslání organizace a přibližuje pojem fundraising. Především je ale věnována financování neziskových organizací v ČR ze státních, zahraničních a vlastních zdrojů. Následuje kapitola přibližující, jak napsat žádost o grant. Teoretická část je uzavřena kapitolou věnující se krizovému managementu organizace. Při psaní této části práce vycházím z odborné literatury a z internetových zdrojů.

V praktické části práce jsou popsány metody a nástroje akčního výzkumu. Dále jsou uvedeny příklady financování nestátních neziskových organizací zabývajících se otázkou lidských práv v ČR, následně organizací v zahraničí. Veškerá získaná data jsou zhodnocena při analýze financování konkrétní zmiňované neziskové organizace zabývající se lidskými právy v ČR. Pro sběr informací o stavu organizace byly použity metody pozorování, rozhovorů, focus group a obsahové analýzy především interních zdrojů. Na samotném závěru práce jsou posouzeny možnosti a formulována doporučení ke způsobu financování této organizace.

Výstupem diplomové práce je definování vhodného způsobu financování zmiňované organizace v budoucnosti a doporučení postupu, pomocí kterého by bylo možné tohoto stavu dosáhnout.

2 Teoretická část

Vzhledem k širokému rozsahu zvoleného tématu je pro zpracování diplomové práce důležité definovat základní pojmy a konkrétní oblasti lidského působení, kterým se bude předkládaná práce věnovat.

2.1 Vymezení pojmu nezisková organizace

Snad nejčastěji citovanou a obecně uznávanou definicí neziskového sektoru je charakteristika dle Salamona a Anheiera. Dle ní rozumíme neziskovým sektorem soubor všech organizací v zemi, které vyhovují tzv. strukturálně-operacionální definici. Sektor je tedy složen z organizací, které jsou:

- institucionalizované, nalézáme v nich alespoň zárodky formální organizovanosti,
- soukromé, institucionálně oddělené od státní správy,
- neziskové,
- samosprávné, schopné řídit samy sebe,
- dobrovolné, užívající v jisté rozumné míře dobrovolnou účast na svých činnostech, a to buď při výkonu vlastních činností nebo při řízení organizačních záležitostí (23, str. 9).

Neziskový sektor definovalo i mnoho dalších zahraničních i českých autorů. Níže uvedené definice se snaží toto tvrzení alespoň částečně doložit.

„Nezisková organizace je ve světě chápána jako veřejně prospěšná organizace, která není orientována podnikatelsky. Není zřízena za účelem dosahování zisku soukromých osob. Organizace tedy zisk sice vytváří, ale celý jej použije pro veřejně prospěšné cíle, ke kterým byla založena“ (14, str. 5).

Bárta toto tvrzení ještě doplňuje a uvádí: „Pod pojmem neziskové organizace rozumíme ty organizace, instituce a sdružení, které vznikají na základě existujícího veřejného zájmu a potřeb. Jejich primárním cílem tedy není dosahování finančního zisku, ale uspokojování veřejného zájmu/potřeb prostřednictvím obecně prospěšných služeb a aktivit“ (1, str. 7).

Drucker popisuje činnost neziskové organizace takto: „Společným jmenovatelem pro neziskové organizace je to, že to nejsou organizace podnikatelské. Produktem neziskové organizace je změněná lidská bytost. Neziskové instituce jsou nástrojem změny v životě člověka“ (4, str. 7/8).

Nezisková organizace může mít v České republice různé právní formy, pod kterými poskytuje své služby. Mezi základní právní formy neziskové organizace patří:

- **Občanské sdružení** (dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů)
Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.
- **Nadace** (dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)
Účelové sdružení majetku zřízené se záměrem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.
- **Nadační fond** (dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)
Účelové sdružení majetku zřízené se záměrem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek.
- **Obecně prospěšná společnost** (dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech)
Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nesmí být rozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.

- **Círky a náboženské společnosti, církevní právnické osoby** (dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností).
- **Organizace s mezinárodním prvkem** (dle zákona č. 116/1985 Sb., o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem)
Dle tohoto zákona jsou registrovány nevládní neziskové organizace, které působí v zahraničí a chtějí mít u nás své „pobočky“, dále české organizace, které chtějí zároveň působit v zahraničí.
- **Zájmové sdružení právnických osob** (dle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů)
Může rovněž sloužit neziskovým účelům, např. sdružování obcí, občanských sdružení, nadací apod.
- **Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené státem a obcí**
Jejich hospodaření vychází ze zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích § 51.
- **Dobrovolné svazky obcí a jiná seskupení obcí** (dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích)
Takto se mohou sdružovat pouze obce, mohou sdružovat majetek. Takový svazek může vzniknout pouze k přesně vymezeným účelům (sociální péče, zdravotnictví, kultura apod.)
- **Obchodní společnosti a družstva založená k jiným účelům než k podnikání** (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo – dle obchodního zákoníku, zákona č. 513/1991 Sb.).
- **Politická strana nebo politické hnutí** (dle zákona č. 424/1991 Sb., o politických stranách)

Pro předmět diplomové práce však bude věnována pozornost pouze těm neziskovým organizacím, které jsou nestátní a zároveň se podílejí na poskytování péče, pomoci a poradenství v občanském sektoru .

2.2 Vymezení pojmu občanský sektor

Širší pojetí občanského sektoru uvádí Sokol: „Občanský sektor označuje to, co v každé normální lidské společnosti je a nejspíš vždy bylo. Teprve v posledním půlstoletí se mu však věnuje soustředěná pozornost a začíná se chápat jako samostatná oblast společenského života. Jeho předchůdcem byly různé projevy lidské solidarity, jak je známe i z kmenových a rodových společností, a později dobročinné organizace, často s náboženským a církevním pozadím. Péče o lidi postižené, znevýhodněné a společensky slabé je stále důležitá složka jeho činnosti, občanským sektorem však dnes rozumíme mnohem víc“ (25, str. 5).

Potůček dodává: „Občanský sektor tvoří neziskové organizace, které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle“ (20, str. 52).

Přesné vymezení formy a působnosti organizace, která je předmětem zkoumání diplomové práce, je nezbytné pro čtenářovu orientaci. Práce se zabývá nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO), jejichž činnost je směřována do občanského sektoru.

3 Poslání organizace

„Každá nezisková organizace vzniká jako reakce na nějakou lidskou nebo společenskou potřebu. To, jak se jí daří tuto potřebu uspokojovat, se pak odráží v ochotě lidí její snažení podpořit“ (14, str. 8). Je však důležité si uvědomit, že ochota lidí podpořit organizaci se neodvíjí pouze od míry uspokojení potřeb klientů a společnosti, velký podíl tvoří i vystupování organizace na veřejnosti a její schopnost prezentovat své úspěchy dárcům.

Je nezbytné, aby organizace přesně věděla, kam směřuje, co je její prioritou. To vše shrnuje poslání a základní cíle, které si organizace pro svoji činnost definuje. Je velice důležité, aby tuto základní myšlenku organizace správně uchopila, a tak se stala její snaha dobře pochopitelnou nejen pro potenciální klienty, ale také budoucí donory. Poslání není pouhé heslo, které organizace vytvoří, poslání by se mělo stát nití, která se prolíná do každého dne organizace, zasahuje do každé její činnosti, je základním kamenem pro práci s klienty.

Drucker popisuje poslání takto: „Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace“ (4, str. 16).

Rektořík se o poslání vyjadřuje takto: „Musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných, podobně zaměřených organizací. Takové poslání je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace“ (22, str. 35).

S posláním se poté dále pracuje a jeho myšlenka se odráží v jednotlivých dílčích programech. Jak uvádí Marková: „Definované poslání je pak třeba rozpracovat do řady jasných, stručných a konkrétních cílů. Ty musejí být definovány jako úkoly, jejichž plnění je možné měřit a které mohou být dále formulovány jako konkrétní programy“ (14, str. 8).

Výše zmiňovaná myšlenková hierarchie je nezbytná k tomu, aby si organizace díky jasně stanoveným cílům a směřování vytyčila, jaké prostředky bude na svoji činnost potřebovat.

3.1 Znaky poslání

Poslání, jako dominanta neziskové organizace, by se mělo vyznačovat především těmito znaky:

- Musí vycházet ze základního smyslu existence neziskových organizací, tj. z uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor a u soukromých neziskových organizací pak z potřeb, které nemůže zajistit ani veřejný sektor.
- Mělo by ctít, s ohledem na potřeby, které organizace zajišťují, morální zásady a altruistický pohled na svět.
- Musí být zaměřeno na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý zaměstnanec pochopil, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.
- Musí být natolik konkrétní, aby mohlo být podkladem pro stanovení cílů organizace, ke stanovení strategie, dosahování užitků, výkonnosti a tím i efektivnosti.
- Musí vycházet jednak z prokazatelných potřeb stanoveného segmentu klientů a z možností organizace (počet a kvalita členů, technické podmínky, akceschopnost atd.).
- Nutnost umět formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám, které přicházejí v úvahu, ale také všem subjektům vnějšího okolí, které jsou potencionálními „dodavateli“ finančních zdrojů nezbytných pro činnost organizace a také kontrolním orgánům (22, str. 36).

3.2 Obsah poslání

Mnozí autoři se pokusili vytipovat složky, které by mělo obsahovat poslání organizace. Dle Davida by dobře formulované poslání mělo obsahovat alespoň tyto složky:

- kdo jsou klienti/zákazníci organizace,
- jaké jsou hlavní programy, služby a produkty organizace,
- v jakém regionu a v jaké oblasti činnosti organizace působí,
- jaké jsou základní hodnoty, na kterých organizace staví a jakou filozofii vyznává,
- jaké jsou významné dovednosti organizace (3, str. 97).

Obsah poslání uvádí organizace ve všech strategických dokumentech nezbytných pro jakoukoli činnost organizace. Pokud by to bylo možné, na tvorbě poslání by se měl spolupodílet každý zaměstnanec organizace, jen tak se pro něj poslání může stát smysluplným a závazným. „Není tajemstvím, že nejlepších výsledků dosahují organizace, u nichž dochází k překrývání hodnot vyznávaných organizací s osobními hodnotami zaměstnanců“ (1, str. 28).

Jak již bylo výše uvedeno, správně formulované poslání je nezbytné k fungování organizace a především k jejímu směřování do budoucna. Z toho vyplývá, že by se právě poslání mělo stát hlavním myšlenkovým pilířem nad samotnou činností organizace, tedy nad jednotlivými složkami jejího řízení.

Mezi složky řízení organizace řadíme:

- strategické řízení - směřování organizace,
- personální řízení – řízení lidských zdrojů,
- finanční řízení – fundraising,
- facility (space management) – řízení hmotného i nehmotného majetku,
- řízení informací – implementace softwaru,
- řízení změny,
- projektové řízení,
- řízení kvality (27).

Předkládaná práce se věnuje především oblasti finančního řízení organizace, možnostmi získávání finančních prostředků na činnost NNO. Aktivity spojené se získáváním finančních prostředků jsou v moderní terminologii uvedeny pojmem „fundraising“.

4 Co je to fundraising

Dalo by se říci, že se fundraising vyskytoval v neziskových organizacích již na počátku jejich mohutného rozkvětu po roce 1989. Slovo fundraising či fundraiser však bylo mnohým neznámé, přesto, že aktivita získávání peněz na činnost organizace byla nedílnou součástí života zaměstnanců. Pojem fundraising je těžko přeložitelný, v českém jazyce nemá ekvivalent. Ledvinová jej popisuje jako pojem zahrnující různé metody a postupy, jak získat prostředky na činnost neziskových nestátních organizací. Je to „věda“ o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše činnost jsou důležité a že se do nich vyplatí investovat (13, str. 7).

Rektořík uvádí: „Fundraising je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací“ (22, str. 93).

Norton ve své publikaci připouští, že: „Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohém rozhoduje o míře jejího úspěchu“ (15, str. 1/1). Následně předkládá několik důvodů, proč tomu tak je:

- **Přežití** – každá organizace potřebuje k přežití peníze – aby uhradila náklady potřebné na vlastní existenci. Pokud je nesežene, nemůže naplnit společenské potřeby, kvůli nimž existuje. Nástrojem řízení fundraisingu je roční rozpočet. Průběh fundraisingu se sleduje jednak prostřednictvím záznamů o obdržení nebo přislíbených peněžních prostředcích, jednak sledováním celkového hospodaření organizace.
- **Rozšíření a rozvoj** – má-li organizace v budoucnu úspěšně obstát, je možné, že bude muset rozšiřovat a rozvíjet svou činnost. K tomu ovšem potřebuje více peněz. Je žádoucí sestavovat finanční plán nebo alespoň návrh rozpočtu na několik následujících let dopředu a naplánovat alespoň hlavní směry vývoje a rozšíření.
- **Omezení závislosti** – řadu organizací podporuje jeden nebo několik málo hlavních dárců, kteří poskytují většinu potřebných prostředků. Organizace se tak může dostat do stavu závislosti, kdy jediná zamítnutá žádost může vyvolat

finanční krizi. Rozšíření fundraisingové základny o další dárce a využití dalších zdrojů příjmů může takovou závislost omezit.

- **Budování podpory** – fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. Příznivci jsou zrcadlem míry podpory, které se organizace těší, a tak dodávají práci či kampani na závažnosti.
- **Vytváření životaschopné a udržitelné organizace** – fundraising není jen o získávání prostředků potřebných k přežití v následujícím roce nebo k plánovanému rozšíření a rozvoji. Dotýká se rovněž toho, zda se organizace stane životaschopnou, stabilní a trvale udržitelnou (15, str. 1/2).

Důvodů, proč se organizace musí věnovat fundraisingu je mnoho. Je i několik způsobů, jak jednotlivé organizace k fundraisingu přistupují. V některých se získávání finančních prostředků věnuje jedna osoba, jež má tuto činnost přímo v popisu práce, jinde je získávání financí otázkou mnoha zaměstnanců, kteří se primárně věnují i jiným aktivitám.

4.1 Činnost fundraisera

Dle některých názorů lze konstatovat, že je pro organizaci výhodnější, pokud se fundraisingu věnuje jedna osoba. Tento člověk si poté může vést podrobnou evidenci dárců, kteří s organizací navázali kontakt, i kteří spolupráci odmítli, stejně tak je jasné, kdo za získané či ztracené finanční prostředky nese odpovědnost. Rovněž je pro organizaci důležité, aby si uvědomila, jaké kompetence má fundraiser, účetní a finanční manažer. Je na každé konkrétní „neziskovce“, jak má činnosti spadající pod jednotlivé pozice rozdělené či sloučené mezi zaměstnance. Vždy je ale primární určit, kdo nese za jakou činnost odpovědnost a z toho následně vyvozovat patřičné důsledky.

Jak uvádí Rektořík, fundraising je plánovaný proces a fundraiser by měl ve spolupráci s managementem organizace při jeho plánování dodržovat následující postup:

- jak již bylo zmíněno v kapitole 3, definovat poslání organizace,
- určit konkrétní a měřitelné cíle,
- vypracovat realizační a časový plán aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,

- ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby společnosti,
- uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí,
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavit seznam možných zdrojů,
- specifikovat okruh dárců,
- požádat o dar,
- informovat dárce o použití jeho daru,
- snažit se o obnovení nebo zvýšení daru (22, str. 96).

Samozřejmě zde nejsou uvedeny všechny činnosti, které fundraiser vykonává, lze ale konstatovat, že výše uvedené úkoly jsou ty základní, kterými by měl fundraiser při svém počínání začít a na které by neměl zapomenout. Jako u každé jiné pracovní pozice nelze přesně definovat všechny úkony, které fundraiser vykonává, jeho osobnost by ale měla shrnovat mnoho dovedností z různých oborů.

4.2 Osobnost fundraisera

Činností, jež musí fundraiser při své práci obsáhnout je několik. Měl by mít základní znalosti z psychologie, ekonomie, marketingu, účetnictví, sociální práce a práva.

Jak uvádí Marková: „Náš zástupce musí umět „prodat“ to, co děláme. A skutečně: úspěšní zástupci neziskových organizací „odkoukali“ od obchodníků některé zásady, které se vyplácejí“:

- **pracovat efektivně** – efektivnost znamená získat co nejvíce za co nejkratší dobu, nejedná se pouze o peníze,
- **pracovat dlouhodobě systematicky** – to znamená stanovit si dlouhodobé cíle, rozpracovat si je a postupně plán provádět. Vyplácí se udržovat stálé vztahy a využívat staré kontakty,
- **vést si přesné záznamy o získávání peněz, a to i neúspěšném** – to umožní učit se z chyb a užitečné informace mít vždy po ruce,
- **osobně dárce zaujmout,**
- **pamatovat na dobré vychování,**
- **umět se prezentovat** – fundraiser musí být opravdu přesvědčen, že to, co pro organizaci požaduje, je dobré a musí být schopen to vysvětlit i ostatním,

- **neustále na sobě pracovat a vzdělávat se** (14, str. 16-19).

Norton ještě vlastnosti, schopnosti a dovednosti, kterými by měl fundraiser panovat rozšiřuje a mezi další uvádí: zápal pro věc, schopnost požádat, přesvědčivost, sebedůvěra, vytrvalost, pravdomluvnost, sociální dovednosti, organizační dovednosti, kreativita, schopnost navazovat kontakty a pohotovost (15, str. 2/4-7).

Předtím, než se fundraiser rozhodne, kam směřovat svoji činnost a jaké dárce oslovit, případně jaký projekt bude vhodné podat, musí mu být zřejmé, v jaké situaci se nezisková organizace nachází – čeho by byla schopna dosáhnout a kam se ještě posunout z nejrůznějších důvodů nemůže.

4.3 Některé analýzy posuzující stav organizace

Poltavcevovalá uvádí ve své práci názor Sergeanta – nezisková organizace si má dříve než začne plánovat proces fundraisingu odpovědět na tři hlavní otázky:

- **kde jsme teď?** - touto otázkou by měla organizace získat úplný přehled o své činnosti v minulosti, úspěšnost při minulých akcích. Je třeba znát své „postavení“ na trhu neziskového sektoru,
- **kde chceme být?** – vize a strategie do budoucna
- **jak se tam dostaneme?** – tato fáze plánu by měla obsahovat podrobnou strategii a taktiku, jak se nezisková organizace dostane ke stanovenému cíli a čeho chce díky finančním darům v budoucnu dosáhnout (19, str. 21).

4.3.1 SWOT analýza

„SWOT analýza pomáhá zaměřit pozornost na klíčové oblasti v organizaci. Měla by se aktivně používat při rozvíjení marketingové strategie, budování silných stránek organizace, odstraňování jejích slabých stránek nebo jejich akceptování, pokud je nelze odstranit, využívání příležitostí a vypořádání se s hrozbami“ (7, str. 98).

Norton toto tvrzení potvrzuje a upřesňuje použití SWOT analýzy, která: „vyhodnocuje **silné stránky** (Strengths), **slabé stránky** (Weaknesses), **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), které souvisejí s organizací a jejím fundraisingem“ (15, str. 3/7).

Díky této analýze bude organizace schopna:

- rozvíjet fundraisingové přístupy postavené na silných stránkách organizace,
- vyhnout se slabým místům nebo najít způsoby, jak je kompenzovat,
- chopit se příležitostí, které se nabízejí,
- rozvíjet způsoby, jak se vypořádat s hrozbami, které se objeví (15, str. 3/7).

4.3.2 Analýza partnerství

„Analýza možných partnerství se zaměřuje na instituce a donory, které by mohly mít zájem o práci organizace, a zkoumá, co by je mohlo vést k poskytnutí finanční či jiné podpory nebo ke vstupu do nějaké formy partnerství. Vytipování možných partnerů a pochopení důvodů a míry jejich zájmu je dobrým výchozím bodem pro budování případného vztahu. Analýza hledá odpověď na dvě otázky:

- O kom si myslíte, že by organizaci měl podporovat?
- Jaký má na tom zájem?“ (15, str. 3/8)

Partnerství organizací je velice důležitou součástí při prokazování věrohodnosti a transparentnosti neziskové organizace. Při podávání většiny žádostí o grant uvádí organizace své partnerské organizace. Pokud mají tyto organizace dobré postavení na trhu, je pro mateřskou organizaci většinou snazší příspěvek získat. Organizace rovněž v žádosti popisuje svoji historii. Pokud je krátká, je partnerství důvěryhodných a zodpovědných organizací žádoucí.

4.3.3 Analýza PEST(EL)

„Analýza zkoumá prostředí, ve kterém bude fundraising probíhat, za účelem analýzy vnějších okolností, které by na organizaci a její fundraising mohly mít vliv. Zaměřuje se na okolní prostředí z hlediska **politického** (Political), **ekonomického** (Economic), **společenského** (Social) a **technologického** (Technological). Všechny zmíněné okolnosti budou mít dopad na organizaci a její fundraising. Některé z nich nelze výrazněji ovlivnit, nicméně je potřeba brát je při vytváření dlouhodobé strategie a přípravě fundraisingového programu v úvahu“ (15, str. 3/8). Někteří autoři přidávají ještě dvě další hlediska – **ekologické** (Ecologic) a **právní** (Legislative), odtud PESTEL.

Vyhodnocení stavu prostředí, ve kterém bude fundraiser působit je jeden z prvních kroků, které musí učinit. Následuje ale krok další, neméně významný. Pro fundraisera je především důležité, aby věděl, z jakých zdrojů je možné finance získat, znal základní strukturu původu financí a uměl podat žádost o grant. Nejen o základních možnostech získávání finančních prostředků pro činnost neziskové organizace budou následující kapitoly.

5 Možnosti financování NNO

Základní teoretické členění financování NNO přináší ve své práci Hejna, který zdroje financování dělí na:

- **veřejné** – jsou přerozdělovány státem (orgány k tomu pověřenými) a územně správními celky. Jedná se o ministerstva, kraje a obce. Konkrétní rezorty (ministerské, krajské nebo obecní odbory) přerozdělují dotace jednotlivým NNO dle jejich působnosti,
- **soukromé (neveřejné) zdroje** – nejčastěji se jedná o granty nadací, případně prostředky z nadačních fondů. Přerozdělování probíhá běžně formou vypsání grantového řízení, kam má NNO možnost přihlásit svůj projekt a ucházet se tak o dotaci,
- **zahraniční zdroje** – zahraniční zdroje bývají přerozdělovány skrze fondy administrované státním subjektem, případně územně správním celkem nebo NNO k tomu pověřenou. V této oblasti se může jednat i o dotaci přerozdělovanou velvyslanectvím cizího státu, které vypíše řízení na podporu NNO v ČR (8, str. 12).

Hejna zároveň upozorňuje, že financování NNO z vlastních zdrojů, vlastní financování, stojí v této typologii stranou. Lze jej řadit mezi soukromé zdroje, ale jeho podstata je jiná než klasický fundraising. Jedná se o peníze, které si NNO sama vydělá, nejsou jí přerozděleny jako dotace ani darovány formou individuálního nebo firemního dárcovství (8, str. 13).

Rektořík zmiňuje jiné dělení zdrojů financování neziskových organizací:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti (22, str. 93).

Marková přináší ve své publikaci další pohled na členění finančních prostředků pro nevládní neziskové organizace:

- **peníze získané vlastními silami** – finanční zdroje, které nejsou poskytovány formou vypsaných řízení se specifickými požadavky.
 - členské příspěvky,
 - dary jednotlivců (oblast individuálního fundraisingu),
 - dary od podniků a firem (oblast firemního fundraisingu)
 - prodej vlastních výrobků a služeb
- **peníze od institucí k tomu určených** – prostředky jsou poskytovány především skrze otevřená grantová řízení. Přidělují se na konkrétní činnost organizace – službu nebo projekt.
 - státní prostředky (peníze přerozdělované ze státního rozpočtu, nejčastěji skrze jednotlivé resorty veřejné správy),
 - nadační fondy a nadace,
 - mezinárodní fondy (14, str. 7-53).

Obecně by se dalo říci, že výše zmiňovaní autoři dělí možnosti získání finančních prostředků na činnost NNO vertikálně (veřejné, soukromé, zahraniční zdroje) nebo horizontálně (zdroje získané a vlastní). Tento drobný rozdíl v dělení získávání financí však nic nemění na tom, že NNO musí o každý příspěvek žádat, protože nemají jistotu, že peníze, které získaly na běh organizace v tomto roce získají i rok příští. To je uvádí do nejistoty a nutnosti získávat finance z více zdrojů.

5.1 Základní pojmy užívané při získávání financí na chod nestátních neziskových organizací

Diverzifikace příjmů

Pro neziskové organizace je velice důležité, aby si uvědomily, že nemohou být závislé pouze na státních zdrojích. Tento způsob financování potlačuje jejich autonomii. Proto je nezbytné, aby byly finanční toky organizací různorodé. „Diverzifikace příjmů znamená, že organizace financuje svoji činnost z více zdrojů“ (14, str. 9).

Co-financování

V překladu znamená spolufinancování. V praxi mluvíme o tom, že organizace získá určitý grant, ne vždy ale získá finance ne financování celého podávaného projektu. Většinou nemůže ze získaných finančních prostředků hradit veškeré správní režie a zavazuje se, že část výdajů na projekt bude hradit z vlastních zdrojů.

In - kind

Z překladu do češtiny znamená platba v naturáliích. Tento pojem tedy vyjadřuje, že na činnost projektu může organizace přispívat (co-financovat) i jinak než finančně. Je možná např. práce dobrovolníků, bezplatný pronájem vlastních prostor k realizaci projektu atd. Veškeré podmínky s donorem jsou předem dohodnuty a vázány smluvně.

Účelová vázanost

Finanční zdroje získané ať ze státních či soukromých zdrojů jsou většinou tzv. účelově vázané, což znamená, že nemohou být použity jinak, než se organizace zavázala v dokumentech při podávání projektu. Řada dárců po organizaci vyžaduje, aby si na realizaci projektu zřídila zvláštní bankovní účet.

Udržitelnost projektu

Organizace se většinou při zadávání projektu zavazuje, že pokud získá finanční prostředky na jeho realizaci, bude projekt pokračovat ještě ve smluvně uvedenou dobu po získání dotace. Po tuto dobu však již organizace nezískává finance od donora, který jí prostředky poskytl na „rozjezd“ projektu.

Důležitost porozumění těmto pojmům je nezbytná k tomu, aby se NNO orientovala v podmínkách vytyčených jednotlivými dárci pro získání dotace. V další části magisterské práce budou rozebrány jednotlivé zdroje příjmů a jejich podmínky pro získání finančních prostředků na chod NNO. Zdroje budou představeny dle vertikální struktury, tedy nejdříve veřejné, poté soukromé, zahraniční a nakonec vlastní. Jejich popis je obecný, zmíněno je převážně to, co by mělo být pro čtenářovu orientaci v dané problematice nejzákladnější.

5.2 Veřejné zdroje

Jak již bylo výše řečeno, státní prostředky v ČR rozdělují ministerstva, krajské úřady, města a obce, magistráty a fondy ustanovené státní správou nebo samosprávou.

Jak uvádí Frič ve své publikaci, tyto prostředky mohou být poskytovány pro nestátní neziskové organizace následujícími formami:

- **výběrová řízení** na konkrétní projekty a úkoly občanských sdružení a podobných typů organizací předkládané u příslušných státních orgánů. Dotace na vybrané projekty jsou poskytovány na dobu jednoho kalendářního roku. V případě, že se projekt vztahuje na kontinuální aktivity, musí být předkládán pro každý rok nový projekt,
- **veřejné zakázky**, jejich zadávání je upraveno dle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách,
- **smlouvy**, obce mohou poskytovat ze svých prostředků příspěvky na činnost občanských sdružení a právnických a fyzických osob na základě konkrétní situace. Příspěvek lze získat na smluvním základě, občanské sdružení tedy na něj nemá právní nárok. Tyto příspěvky mohou být poskytnuty občanským sdružením poskytujícím sociální služby, které by jinak musela obec provozovat ze zákona sama, protože spadají do její působnosti (6, str. 178).

Pilková uvádí, jaké právní předpisy regulují poskytování státních dotací v ČR. „Úpravu poskytování dotací z veřejných zdrojů lze hledat především v zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, pokud jde o dotace ze státního rozpočtu, a v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a v zákoně č. 131/2000 Sb., o Hlavním městě Praze, pokud jde o rozpočty územních samosprávných celků“ (17, str. 25).

Dalo by se konstatovat, že situace rozdělování finančních prostředků u územních samosprávných celků je nepřehledná, protože účel dotace i podmínky pro její udělení si kraje i obce určují samy v rámci své samosprávné činnosti.

5.2.1 Ministerstva

Jsou nejdůležitějším zdrojem financí ze skupiny veřejných zdrojů. Jak uvádí Reškořík, ministerstva mají své grantové systémy a pravidelně, většinou jednou za rok,

vyhlašují soutěž, kde se občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti mohou ucházet o dotace (22, str. 94).

Zmíněna jsou především ta ministerstva, která z velké části poskytují dotace NNO vymezeným jako předmět zájmu předkládané práce.

5.2.1.1 Ministerstvo financí

Ministerstvo financí je hlavním orgánem v přerozdělování zdrojů mezi jednotlivé prvky veřejné správy. Na svých stránkách zveřejňuje „Přehled o programech (dotačních titulech) finančně zabezpečených pouze z národních zdrojů - červen 2009“, kde je uveden přehled přerozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé programy spravované ministerstvy. Dále pak „Přehled o programech (dotačních titulech) spolufinancovaných z EU a finančních mechanismů - červen 2009“, opět rozděleno dle jednotlivých ministerstev (47).

Kromě strukturálních fondů z Evropské unie spravuje Ministerstvo financí i fondy EHP/Norska a Švýcarska.

5.2.1.2 Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) poskytuje dotace v oblasti tří základních programů:

- dotace na podporu integrace cizinců,
- dotace na poskytování sociálních služeb,
- dotace nestátním neziskovým subjektům na podporu rodiny (50).

Pro výše uvedené oblasti vydává MPSV každoročně aktuální Metodiku pro poskytování dotací ze státního rozpočtu. „Metodika upravuje pravidla a podmínky pro poskytnutí dotace, postup pro podání žádosti, postup pro posouzení žádosti a stanovení výše dotace, pravidla a podmínky pro čerpání, kontrolu a finanční vypořádání dotace“ (51). Jednotlivé metodiky také podrobně popisují, jak má žádost o dotaci vypadat či jakým příslušným orgánům má být zaslána. Každý bod je rozpracován a pokud je to nutné, je vždy uveden odkaz na příslušný zákon. Souhrnně by se dalo konstatovat, že se jedná o podrobnou příručku pro neziskové organizace, jak postupovat, pokud chtějí žádat o dotaci. Co konkrétně bude v žádosti vyplněno je již v rukou neziskové organizace.

Dotace ze státního rozpočtu na příslušný kalendářní rok se poskytuje na základě žádosti o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu. Veškeré termíny, do kdy se mají žádosti k aktuálnímu roku na ministerstvo podat jsou dostupné na jeho internetových stránkách.

V rámci Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) spravuje či spravovalo MPSV finanční podporu v oblasti sociální integrace prostřednictvím následujících operačních programů:

- operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 - 2013
- operační program Rozvoj lidských zdrojů 2004 - 2006 (49).

5.2.1.3 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) má rozdělené dotační řízení do dvou základních sekcí:

- **sociální programy – dotační, rozvojové a operační programy**
 - programy na podporu realizace aktivit v oblasti prevence rizikového chování,
 - operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost,
 - program na podporu vzdělávání sociálně znevýhodněných dětí, žáků a studentů v roce 2009,
 - program financování asistentů pedagoga pro děti, žáky a studenty se sociálním znevýhodněním,
 - program na podporu aktivit v oblasti integrace cizinců,
 - programy na podporu vzdělávání v jazycích národnostních menšin a multikulturní výchovy,
 - program na podporu romských žáků středních škol,
 - program na podporu integrace romské komunity (53).
- **dotační programy**
 - vzdělávání,
 - výzkum a vývoj,
 - mládež,
 - sport a tělovýchova,
 - prevence sociálně patologických jevů,
 - zahraniční rozvojová spolupráce – stipendia (52).

MŠMT ČR spravuje či spravovalo v oblasti strukturálních fondů EU následující operační programy:

- operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007 – 2013
 - projekt EU peníze školám
- operační program Výzkum a vývoj pro inovace 2007 – 2013
- operační program Rozvoj lidských zdrojů 2004 – 2006 (54).

Dotace ze státního rozpočtu na příslušný kalendářní rok se poskytuje na základě žádosti o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu. Veškeré termíny, do kdy se mají žádosti k aktuálnímu roku na ministerstvo podat jsou dostupné na jeho internetových stránkách.

5.2.1.4 Ministerstvo vnitra České republiky

Dotace poskytované Ministerstvem vnitra (dále jen MV) nestátním neziskovým organizacím pro rok 2010 v rámci dotačních programů:

- Prevence v oblasti obchodování s lidmi a pomoc obětem obchodování s lidmi,
- Prevence domácího násilí s důrazem na práci s násilnými osobami,
- Program podpory dobrovolnictví (56).

MV ČR je zodpovědné za čerpání evropských peněz určených pro lepší výkon veřejné správy v České republice. O prostředky mohou žádat obce, kraje, ministerstva a další organizace veřejné správy ze dvou operačních programů:

- Integrovaného operačního programu (IOP),
- Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), jehož administrátorem je MPSV (55).

Dotace ze státního rozpočtu na příslušný kalendářní rok se poskytuje na základě žádosti o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu. Veškeré termíny, do kdy se mají žádosti k aktuálnímu roku na ministerstvo podat jsou dostupné na jeho internetových stránkách.

5.2.2 Kraje

Česká republika má 14 krajů včetně Magistrátu hlavního města Prahy. Každý tento úřad si vyhláší vlastní dotační programy. Pro žadatele o dotaci je důležité, aby věděl, že veškeré informace nalezne na internetových stránkách příslušného kraje. Krajské úřady přerozdělují jak státní finanční prostředky, tak prostředky ze Strukturálních evropských fondů.

5.2.3 Města a obce

Jak se zmiňuje Marková, města a obce působí současně jako orgány samosprávy i orgány státní správy v rámci přenesené působnosti. Samospráva znamená pro města a obce možnost vlastních příjmů, se kterými mohou nakládat dle vlastního uvážení. Pro peníze poskytnuté samosprávně neplatí omezení pro státní dotace, podmínky pro jejich využití jsou trochu volnější (14, str. 53).

Pro města a obce platí stejná informace jako byla zmíněna u krajů. Každá organizace musí sledovat internetové stránky příslušného města či obce, u kterých by mohla žádat o dotaci.

5.2.4 Souhrnné údaje o dotacích poskytnutých NNO z veřejných rozpočtů

Údaje jsou uvedeny za rok 2008, rok 2009 ještě není statisticky zpracován. Veškerá data jsou čerpána z „Rozboru financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2008“, který na svých stránkách zveřejnila Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.

V roce 2008 bylo NNO z veřejných rozpočtů poskytnuto 11 704 mil. Kč, z toho 6 311 mil. Kč (53,9%) bylo ze státního rozpočtu, 1 483 mil. Kč (12,7%) z rozpočtu krajů, 3 731 mil. Kč (31,9%) z rozpočtu obcí a 179 mil. Kč (1,5%) ze státních fondů ČR.

V České republice bylo k 1. lednu 2008 registrováno 87 905 NNO. Největší část (92,7%) tj. 81 462, tvoří občanská sdružení a jejich organizační jednotky. Zbytek tvoří církevní právnické osoby (4,6% - 4 005), obecně prospěšné společnosti (1,3% - 1 181), nadace (1,0% - 903) a nadační fondy (0,4% - 354).

Z rozpočtu státu a krajů bylo podpořeno 8 269 NNO, což činí necelých 10% z NNO registrovaných k 1.1. 2008. V rámci státního rozpočtu bylo podpořeno 3 703 NNO a

z rozpočtů krajů 6 114 NNO. V roce 2008 dostalo dotace jak z rozpočtu státního i krajského 1 548 NNO.

V roce 2008 byla z veřejných rozpočtů nejvíce podporována oblast „Sociálních věcí a politiky zaměstnanosti“ 4 279 mil. Kč (36,6%), oblast „Tělovýchovy“ 2 932 mil. Kč (25%) a oblast „Kultury a ochrany památek“ 1 350 mil. Kč (11,5%).

V roce 2008 poskytlo dotaci NNO 17 kapitol státního rozpočtu ve výši 6 311 mil. Kč. V roce 2008 došlo u dotací poskytnutých ze státního rozpočtu téměř k 5% nominálnímu poklesu oproti předchozímu roku. Celková nominální výše dotací poskytnutých ze státního rozpočtu v roce 2008 byla více než 1,8 násobně vyšší než v roce 2005.

V roce 2008 bylo NNO ze státního rozpočtu poskytnuto 8 794 dotací o celkové výši 6 311 mil. Kč, z toho 73, 7 % bylo poskytnuto pouze ze dvou kapitol – 313 Ministerstvo práce a sociálních věcí (50, 4 %) a 333 Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (23, 3 %). U osmi kapitol státního rozpočtu nepřevýšila suma poskytnutých dotací NNO hranici 100 mil. Kč.

Ze státního rozpočtu bylo v roce 2008 podpořeno 235 projektů financovaných z Evropských fondů. Spolufinancovaná částka ze státního rozpočtu činila 383 mil. Kč.

V roce 2008 bylo poskytnuto z rozpočtu krajů 9 690 dotací NNO v celkové výši 1 483 mil. Kč. Celkový objem dotací z krajských rozpočtů tedy osciluje nad 1 mld. Kč. Oproti roku 2007 došlo k navýšení o 35,6%, avšak tato částka je stále o 0.5 mld. nižší než v roce 2006. Kromě jediného kraje došlo k nárůstu poskytnutých dotací NNO oproti předchozímu roku. U Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého či Libereckého kraje byl tento nárůst více než dvojnásobný. V roce 2008 tvořily dotace z krajského rozpočtu Hl. M. Prahy 32,1% celkového objemu dotací z krajských rozpočtů. Jediným dalším krajským rozpočtem s podílem nad 10% celkového objemu dotací z krajských rozpočtů byl Jihomoravský kraj. U desíti z krajských rozpočtů nepřevýšila suma poskytnutých dotací NNO 100 mil. Kč (62).

Toto jsou souhrnné údaje o dotacích poskytnutých pro NNO z veřejných rozpočtů za rok 2008. V důsledku vzrůstající inflace byla nominální suma poskytnutá za rok 2008 o něco nižší než tomu bylo v roce 2006. Jak plyne z výše uvedených statistik, finanční částky, kterými jsou NNO dotované z veřejných zdrojů, se mohou na první pohled zdát uspokojující. Důležité je ale zmínit, že NNO často suplují nedostatečnou připravenost státu

poskytnout obyvatelům ČR určitý typ služeb, či sortiment nabízených služeb rozšiřují, a tak vzrůstá možnost ale i kvalita poskytování veřejných služeb v ČR. Nejen proto by měl být díl finančních prostředků, poskytnutých státem pro NNO, dostačující.

Jak již bylo řečeno, proto, aby organizace zjistila, jaké projekty může podávat k jakému datu, měla by sledovat internetové stránky všech státních orgánů a místních správ, ke kterým přísluší. Obecně by se dalo konstatovat, že ministerstva, krajské úřady spolu s pražským magistrátem a Úřadem vlády přijímají žádosti o dotaci k posouzení v období září až listopad na další kalendářní rok, města a obce spolu s městskými částmi poté v průběhu celého roku.

Mimo výše zmiňované internetové stránky existují souhrnné informace o dotacích pro NNO na ECONNECT (www.ecn.cz), informační servis pro NNO a na portálu veřejné správy (www.gov.cz).

Obecně se o státních zdrojích pro NNO vyjadřuje Frič. „Česká republika nepatří mezi země s nadměrně vysokým podílem státu na financování neziskového sektoru. Problém přílišné závislosti na státních zdrojích se tedy netýká neziskového sektoru jako celku, nýbrž jen některých jeho oborů. Největší podíl státních prostředků mají ve svém rozpočtu NO působící v oblasti zdravotnictví, v oblasti sociální péče a ve vzdělání a výzkumu“ (5, str. 23).

V současné době, kdy mohou organizace čerpat finanční prostředky i ze Strukturálních fondů EU, Švýcarských fondů a donedávna fondů EHP/Norska, je situace přílišné závislosti organizace na státních zdrojích potlačena. Mnoho organizací se také snaží v rámci svých fundraisingových aktivit vyvíjet strategie, které by jim umožňovaly získat volné finanční prostředky, což by mohlo vést k posílení jejich autonomie.

5.3 Soukromé zdroje

Mezi soukromé zdroje jsou řazeny finanční prostředky získané od nadací a nadačních fondů. Je pravdou, že některé nadace a fondy získávají část svého nadačního jmění, které pak spravují a dále rozdělují mezi jednotlivé NNO, z veřejných zdrojů. Ve smyslu získání financí pro NNO ze soukromých zdrojů tedy bude uvažováno o takových nadacích a fondech, jež získávají finanční prostředky, které pak dále přerozdělují, ze zdrojů ryze soukromých. Nadace a nadační fondy lze dělit na tuzemské a zahraniční. Přesto, že zahraničním zdrojům bude věnována až následující kapitola, zahraniční nadace poskytující finance na činnost NNO budou zmíněny již na tomto místě z důvodu, že pro ně platí informace popsané právě v této kapitole.

Přerozdělování probíhá formou vypsání grantového řízení, kam má NNO možnost přihlásit svůj projekt. Někteří autoři, jako např. Frič společně s Goullim, řadí mezi prostředky získané od soukromých zdrojů i dary a činnosti podnikatelské sféry, individuální dary a sponzorství a v neposlední řadě příjmy z příspěvků a činností neziskových organizací (6, str. 178, 179). Marková se ovšem přiklání k jinému dělení a zmíněné zdroje řadí mezi peníze získané vlastními silami (14, str. 7). V předkládané práci je použito členění dle Markové, tedy v kapitole soukromé zdroje budou zmíněny pouze nadace a nadační fondy.

Při žádosti o finance u nadací a nadačních fondů platí podobná pravidla, která byla zmíněna u získávání prostředků ze zdrojů veřejných. Tedy většina nadací a fondů neposkytne celých 100 % financí, počítá se s určitým podílem vkladu žadatele. Peníze jsou rovněž účelově vázané. Pro organizaci je důležité, tak jako to platilo u peněz veřejných, aby se svými donory hrála tzv. „fair play“. Pokud tedy organizace např. podává tutéž žádost u několika fondů či nadací, je nezbytné se o této skutečnosti vždy zmínit. V dnešní době internetu není pro nadace a fondy těžké si potřebné informace vyhledat. Pro organizaci je nevhodné, pokud získá pověst netransparentní společnosti.

5.3.1 Nadace a nadační fondy

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů říká: „Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona 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“ (44).

Hurytová doplňuje: „Nadace a nadační fondy jsou tedy sdružením majetku, jehož výnosy a další příjmy se stanou zdrojem pro třetí osoby. Na rozdíl od ostatních neziskových organizací je jejich hlavním posláním poskytovat granty“ (10, str. 7).

Marková rozděluje nadace a fondy na dva základní typy:

- sponzorující nadace, tj. přidělují finanční prostředky na základě žádosti o grant, která je v souladu s proklamovaným programem,
- nadace financující pouze vlastní činnost, případně činnost svého zakladatele (14, str. 45).

Hurytová přistupuje k dělení nadací jiným způsobem a zamýšlí se nad mírou zapojení nadace do podporovaných a navrhovaných projektů. Dle Hurytové můžeme podle míry zapojení rozlišit nadace na tři různé typy:

- **dárci (gift-givers)** – tyto nadace obvykle rozdělují malé granty a podpoří, co žadatel požaduje. Grantování je vedeno požadavkem žadatele. Hlavní administrativní prací je zajistit, aby peníze byly utraceny legitimně. Přístup je definován jako „ruce pryč“,
- **investoři (investors)** – nadace zváží, zda žadatelé a žádosti odpovídají oblastem potřeby, které ji zajímají. Hlavní administrativní prací je zajistit, aby byli podpořeni dostatečně „kvalitní“ žadatelé nebo projekty. Přístup nadace se mění na pečlivé zkoumání žadatelů v počátečním stadiu. Jakmile byl ale grant přidělen, role dárce se omezuje na monitorování jeho investice,
- **spolutvůrci (collaborative entrepreneurs)** – ti, kteří chtějí hrát aktivní roli při stanovení cílů. Zde se jedná většinou o přidělení vyšších nadačních příspěvků a období grantu přesahuje jeden rok. Dárce může být zapojen v řízení projektu a bude hodnotit jeho výstupy s příjemcem grantu. Přístupem je sledování projektu po celou dobu jeho trvání a hlavním administrativním úkolem je zajistit, aby projekty dostávaly adekvátní podporu a byly hodnoceny. Tito dárce často přecházejí k tzv. pro-aktivní politice, sami si tedy vyhledávají projekty, které chtějí podpořit (10, str. 9, 10).

Důležité také je, zda se o grant může přihlásit každý, kdo splňuje kriteria daného programu, tzv. **otevřené grantování** či zda nadace nevyhlašuje programy veřejně, ale sama si vybírá potenciální příjemce grantů, tzv. **zavřené grantování** (10, str. 10).

Nadace versus nadační fond

Nadační fond i nadace jsou rovnocenné subjekty. V obou případech se jedná o účelové sdružení majetku, který je určen k dosahování obecně prospěšných cílů. Nadace i nadační fond jsou právními osobami se všemi důsledky z právní subjektivity plynoucími. Postavení dárců a sponzorů je u nadace i nadačního fondu totožné.

Nadační fond na rozdíl od nadace nemusí registrovat nadační jmění, z něhož by používal pouze výnosy, ale k dosahování účelu, pro který byl zřízen, používá veškerý svůj majetek. I při založení nadačního fondu však musí být vložen zřizovatelem určitý majetkový vklad, který je rovněž zapsán v rejstříku nadací a nadačních fondů.

Nadace má oproti nadačnímu fondu dvě zákonem zaručené "výhody". První je osvobození výnosů nadačního jmění zapsaného v nadačním rejstříku od daně z příjmů. Druhou je právo nadace podílet se na podnikání akciových společností. Vedle těchto výhod zákon stanoví pro nadace přísnější režim v ekonomické oblasti. Nadace vždy vede podvojný účetnictví bez ohledu na výši příjmů a majetku a vždy musí mít roční účetní závěrku ověřenou auditorem (58).

Nadace versus firemní dárci

„Pod pojmem nadace se rozumí nezávislé organizace s vlastním zdrojem příjmů a nadačním jměním, které je spravováno vlastní správní radou“ (21, str. 30).

Firemní dárci mohou poskytovat dary přímo nebo také prostřednictvím firemních nadací, poté již ale nelze hovořit o daru v pravém slova smyslu. Pracují podobným způsobem jako nezávislé soukromé nadace, ale zakládají je obchodní společnosti, které formou příspěvků jejich prostřednictvím rozdělují mezi neziskové organizace část svých nezdaněných příjmů (21, str. 30). V ČR lze mezi firemní nadace řadit např. Nadaci O₂ či Nadaci ČEZ.

5.3.2 Některé nadace v České republice

V České republice bylo k lednu 2009 evidováno přibližně 140 nadací. Mezi oblasti, které nadace převážně podporují patří: kultura, vzdělávání, děti a mládež, sport, zdraví,

sociální péče, ekologie, občanská společnost, menšiny, lidská práva, mezinárodní spolupráce, sociálně-patologické jevy a jiné oblasti. Níže jsou uvedeny pouze ty nadace, které mají ve svém poslání podporu a obranu lidských práv a boj proti jejich porušování. Mezi takto orientované nadace patří:

- Nadace ČEZ,
- Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97,
- Nadace Jihočeská lidová pomoc,
- Nadace Open Society Fund Praha,
- Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové (57).

5.3.3 Některé zahraniční nadace

Jen omezené množství mimoevropských nadací poskytuje finanční prostředky neziskovým organizacím působícím v Evropě. Nadace však mohou své finanční priority v rámci Evropy rok od roku měnit (21, str. 28). Pokles finančních prostředků plynoucích z mimoevropských nadací do evropských států je pravděpodobně způsoben stále vzrůstající úrovní států Evropy, proto nadace a jiné organizace alokují své prostředky do oblastí méně rozvinutých. Informace o jednotlivých zahraničních nadacích a především o jejich zájmu alokace finančních zdrojů na místní i programové úrovni jsou zveřejněny vždy na jejich internetových stránkách. Níže jsou uvedeny některé zahraniční nadace či firemní dárci, kteří by mohli být pro NNO působící v ČR potencionálními donory:

- Nadace Charlese Stewarta Motta, www.mott.org,
- Dobročinný fond Josepha Rowntreea, www.jrf.org.uk,
- Fordova nadace, www.fordfound.org,
- Nadace American Express, www.accessphilanthropy.com (21, str. 30 – 46).

5.4 Zahraniční zdroje

Mezi zahraniční zdroje jsou především řazeny: Strukturální fondy Evropské unie, finanční mechanismy EHP a Norska, Švýcarské fondy, zahraniční nadace a další organizace, které jsou popsány v předcházející kapitole. Zahraniční prostředky přicházejí do našich neziskových organizací ze zdrojů vládních nebo soukromých.

5.4.1 Strukturální fondy Evropské unie

Se vstupem ČR do EU vzrostl objem finančních prostředků z rozpočtu Unie pro české neziskové organizace. Ty mohly poprvé čerpat finance z evropských fondů ve větší míře, než tomu bylo během předvstupního období, po 1. květnu roku 2004. V rámci předvstupního procesu mohly kandidátské země čerpat finance z programů PHARE, ISPA a SAPARD, které si kladly za cíl připravit středoevropské státy na plnohodnotné členství v EU (21, str. 7).

Obecně lze konstatovat, že menší část finančních prostředků plynoucích z Evropské unie rozděluje sama Evropská komise. Mnoho evropských programů je však vypisováno přímo v členských státech. Jak již bylo výše uvedeno, vyhláší je buď ministerstva nebo speciální národní agentury, které mohou většinou poskytnout i poradenství.

Důvodem existence strukturálních fondů je nevyrovnanost mezi jednotlivými členskými státy a zároveň snaha vyrovnávat disproporce mezi jednotlivými regiony členských zemí. Indikátorem pro získání dotace je výše HDP na jednoho občana, tzv. NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) (27). Územní členění v ČR dle tzv. regionů soudržnosti (NUTS) je součástí „Přílohy A“.

„Informace o dostupnosti grantů jsou zveřejňovány formou konkrétních výzev k podávání žádostí o granty ze Strukturálních fondů. Většina výzev v současnosti obsahuje následující informace: předmět výzvy, celkový rozpočet programu, výši grantu, výši poskytnutého spolufinancování celkového rozpočtu projektu z prostředků EU, zda jsou přípustné příspěvky v naturáliích (in kind), kdo je způsobilý žadatel, výběrová kritéria, způsobilé náklady, jak budou projekty hodnoceny a konečný termín podávání žádostí“ (21, str. 17, 18).

5.4.1.1 Systém strukturálních fondů

V celkovém součtu existují čtyři strukturální fondy Evropské unie. Česká republika má však možnost čerpat dotace pouze ze tří, čtvrtý se týká rybolovu a moří (27).

Evropský regionální rozvojový fond (ERDF)

„Podporou rozvoje a strukturálních změn fond pomáhá odstraňovat zásadní problémy v zaostávajících regionech a v upadajících průmyslových oblastech. Financuje investice do infrastruktury, vytváření pracovních míst, podporuje místní rozvoj, zaměstnanost, malé a střední podnikání v problémových regionech, vědu a výzkum“ (21, str. 64).

Evropský sociální fond (ESF)

„Fond se zaměřuje na boj s nezaměstnaností, rozvoj lidských zdrojů a na podporu integrace na trhu práce – pomáhá nezaměstnaným a znevýhodněným skupinám zapojit se do pracovního procesu“ (21, str. 64).

Finanční nástroj pro podporu rybolovu (FIFG)

„Tento nástroj se zaměřuje na podporu rybolovu a modernizaci rybářského průmyslu“ (21, str. 64).

Kohezní fond (Fond soudržnosti)

„V roce 1993 Maastrichtská smlouva založila Kohezní fond neboli Fond soudržnosti – nástroj solidarity, který pomáhá slabším zemím splnit kritéria pro vstup do Hospodářské a měnové unie, tzv. maastrichtská kritéria. Pomoc směřuje do oblasti dopravní infrastruktury a životního prostředí a poskytuje se zemím, jejichž hrubý národní produkt na obyvatele je nižší než 90% průměru EU“ (21, str. 65).

Pro pochopení fungování Strukturálních fondů jsou také důležité tyto dva dokumenty:

- **Rámec podpory Společenství (CSF)** – dokument, který schválila Evropská komise po dohodě s příslušným státem (na základě předloženého rozvojového plánu). Zajišťuje koordinaci veškeré pomoci EU. Je rozčleněný podle priorit a realizuje se prostřednictvím jednoho nebo více operačních programů (21, str. 74),

- **Operační programy (OP)** – dokument schválený Evropskou komisí, který je určen pro realizaci Rámce podpory společenství. Obsahuje souvislý soubor priorit, zahrnujících víceletá opatření. Může být financován z jednoho nebo více fondů, z jednoho nebo více různých stávajících finančních nástrojů. Podle zaměření Operačních programů se jedná buď o sektorové (SOP) nebo Regionální operační programy (ROP) (21, str. 74). „Operační programy jako oficiální dokumenty schválené Evropskou komisí definují, které problémy chce Česká republika za prostředky získané z evropského rozpočtu řešit a čeho chce v programovém období 2007—2013 dosáhnout. Zajišťují, aby projekty nebyly k financování vybírány nahodile, nýbrž podle toho, zda pomáhají uskutečňovat záměry kohezní politiky. OP se dělí na prioritní osy, které konkrétněji vymezují, na co mohou být finance přidělené danému operačnímu programu vynaloženy. Prioritní osy se dále skládají z oblastí podpory, případně i z podoblastí podpory“ (42).

5.4.1.2 Situace v České republice

V České republice bylo původně zpracováno šest Sektorových operačních programů, v současné době jich je přibližně 26. „Osm z nich je zaměřeno tematicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.). Ostatní OP umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti“ (43).

„Řídícím orgánem pro Rámec podpory Společenství (CSF) je Ministerstvo pro místní rozvoj. Nese celkovou odpovědnost za účinnost, správnost řízení a provádění pomoci poskytované ze Strukturálních fondů České republiky a je odpovědné za věcnou koordinaci pomoci v rámci strukturální politiky EU a za komunikaci s Evropskou komisí. Řídícími orgány jednotlivých OP jsou příslušná ministerstva. Platebním orgánem je Ministerstvo financí, některé aktivity a funkce deleguje na tzv. platební jednotky, zřizované při ministerstvech“ (21, str. 77).

5.4.1.3 Evropský sociální fond

ESF působí v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů v rámci všech svých tří Cílů, iniciativy EQUAL a inovačních akcí a technické pomoci a financuje programy na podporu zaměstnanosti. Také financuje dlouhodobé strategické plány regionálního rozvoje v oblasti lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že především z tohoto fondu jsou čerpány dotace ze Strukturálních fondů pro NNO, které jsou předmětem předkládané magisterské práce, je v následujících odstavcích ESF věnována potřebná pozornost.

Cíl 1

„Podpora v rámci ESF se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů s cílem zachovat co největší počet zaměstnanců na trhu práce. Aktivita mohou zahrnovat např. iniciativy na podporu skupin ohrožených na trhu práce, na ochranu mládeže a na podporu jejího zaměstnávání, na podporu vzdělávání a vytváření pracovních příležitostí pro ženy, na podporu při zakládání nových firem, na podporu zdokonalování vzdělávacích systémů, včetně tvorby nových učebních osnov“ (21, str. 80).

Cíl 2

„V rámci tohoto Cíle jsou podpořeny projekty, které rozvíjejí lidské zdroje. Aktivita mohou zahrnovat projekty, které připravují jednotlivce na zahájení pracovního života, podporují místní partnerství, samozaměstnávání, nové způsoby práce, identifikaci nových schopností, zavádění denních dětských center, podporují zavádění částečných pracovních úvazků v zaměstnání, zavádění vstřícného přístupu zaměstnavatelů k zaměstnancům-rodičům a nabízí pomoc nezaměstnaným rodičům, kteří se chtějí vrátit na trh práce“ (21, str. 80).

Cíl 3

„Podpora v rámci Cíle 3 se týká adaptačních a modernizačních systémů vzdělávání, školení a zaměstnanosti“ (21, str. 80).

Iniciativa EQUAL

ESF také financovala v ČR iniciativu Společenství EQUAL – podporu nadnárodní spolupráce při prosazování nových prostředků v boji proti všem formám diskriminace a nerovnosti na trhu práce. Iniciativa byla v ČR součástí Operačních programů 2004 – 2006, pro ČR zde ale byla možnost účastnit se iniciativy už před vstupem do EU. Iniciativa byla

z poloviny financována z prostředků programu PHARE, z druhé poloviny z rozpočtu MPSV. Po vstupu byla, jako v ostatních členských státech, financována z ESF (21, str. 83). Pro tuto iniciativu je důležitá inovační dimenze a důraz na aktivní spolupráci mezi členskými státy.

Situace ESF v ČR

V České republice proběhla/probíhají celkem dvě programová období, v jejichž rámci mohlo/může být čerpáno z tohoto fondu:

- **Operační programy 2004 – 2006**
 - OP Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ),
 - Jednotný programový dokument pro Cíl 3 (JPD 3),
 - Iniciativa Společenství CIP EQUAL,
 - Společný regionální operační program (SROP) (41).

- **Operační programy 2007 – 2013**
 - OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ),
 - OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK),
 - OP Praha – Adaptabilita (OP PA) (41).

Vzhledem k tomu, že OP 2004 – 2006 již nejsou v tuto dobu aktuální, bude pozornost věnována pouze OP 2007 – 2013. Naposledy bude moci ČR podávat projekty v roce 2013, projekty schválené v tomto roce budou muset být realizovány nejpozději do roku 2016.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

„Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) spadá mezi víceúčelové tematické operační programy. Je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Způsobitým územím je v těchto oblastech proto také Hl. m. Praha. Z fondů

EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,84 mld. €, což činí přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. €“ (38).

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. „OP VK se zaměřuje na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů. V rámci celkového finančního plánu alokace pro Českou republiku pro cíl Konvergence v letech 2007 – 2013 je na OP VK alokováno 7 % z prostředků Strukturálních fondů EU, tj. 1 811,8 mld. €. Z celkové částky na financování OP VK tvoří 85 % zdroje EU (ESF) a 15 % národní zdroje ze státního rozpočtu“ (40).

Operační program Praha – Adaptabilita (OP PA)

Globálním cílem OPPA je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. OPPA se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení.

„OPPA je platný pouze pro území hlavního města Prahy. Kvůli rozdělení regionů EU pro účely strukturální politiky podle výše HDP, jež region vyprodukuje, Praha nemůže využívat prostředky určené z fondů EU zbytku ČR a naopak jiné kraje než hlavní město Praha nemohou mít prospěch z prostředků, které EU vyčlenila pro hlavní město. OPPA je jedním ze dvou operačních programů pro Prahu, který čerpá prostředky z fondů EU v cíli Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Z fondů EU je pro OPPA vyčleněno 108,39 mil. €, což činí přibližně 0,41 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z národních veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 19,13 mil. €“ (39).

V kapitole 5.2.1 je u jednotlivých ministerstev uvedeno, z jakých evropských operačních programů ministerstvo dotace čerpá a následně přerozděluje.

Je důležité si uvědomit, že ze Strukturálních fondů EU pravděpodobně již nikdy nebude transferováno do ČR takové množství finančních prostředků, jako tomu bylo doposud. Důvodem je zvyšující se úroveň vyspělosti ČR a na druhé straně, do EU přijdou

či již byly přijaty členské země, které jsou méně vyspělé než ČR, tudíž finanční prostředky budou alokovány do méně vyspělých regionů těchto zemí (27).

Informace o tom, kdy a jak podat žádost o grant k danému operačnímu programu je zveřejněno buď na stránkách příslušných ministerstev či krajů nebo na portálu Evropského sociálního fondu www.esf.cz.

5.4.2 Finanční mechanismy Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norska

Vstupem do Evropské Unie v roce 2004 získala Česká republika možnost přístupu k čerpání prostředků z Finančních mechanismů Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norského finančního mechanismu. Prostředky Finančního mechanismu EHP jsou poskytovány státy Evropského sdružení volného obchodu (ESVO)¹. Norské království k tomu dále přispívá vlastním finančním mechanismem (45).

Na základě výše uvedených finančních mechanismů se státy EHP/ Norsko zavazují přispívat ekonomicky slabším zemím v Evropském hospodářském prostoru, a to poskytováním grantů na investiční a rozvojové projekty v prioritních oblastech, jako např. ochrana a obnova kulturního dědictví, ochrana životního prostředí, podpora soudnictví, zdravotnictví či péče o dítě aj.

5.4.2.1 Situace v České republice

ČR měla možnost čerpat dotace z uvedených finančních mechanismů v období let 2004-2009. V tomto období bylo pro ČR alokováno celkem 104 579 583 Euro. Za činnosti spojené s koordinací pomoci ve všech přijímajících státech zodpovídá Kancelář finančního mechanismu v Bruselu (KFM) (45).

V České republice je Národním kontaktním místem (NKM) pro Finanční mechanismy EHP a Norska Ministerstvo financí ČR - Centrum pro zahraniční pomoc, které má celkovou odpovědnost za řízení aktivit obou finančních mechanismů v ČR. Kontaktní místa (KM) jsou instituce veřejné správy podle místa realizace projektu, které zajišťují příjem žádostí pro individuální projekty nebo programy, posuzují jejich formální hodnocení a soulad žádostí se sektorovou nebo regionální strategií.

¹ ESVO, Evropské sdružení volného obchodu (EFTA - European Free Trade Association) je společenství čtyř evropských států, které vzniklo dne 3. května 1960 jako alternativa pro ty státy, kterým nebylo dovoleno (zejména ty „chudší“), nebo které si nepřály (zejména ty „bohatší“) připojit se k Evropskému společenství (dnešní Evropská unie). Evropské sdružení volného obchodu bylo definováno tzv. Stockholmskou smlouvou z roku 1960 a sdružilo státy, které zůstaly mimo ES, vedoucí zemí v tomto uskupení byla Velká Británie. Původní smlouva byla podepsána 4. ledna 1960 ve Stockholmu. Dnes jsou členy asociace Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko, z nichž tři (Island, Lichtenštejnsko, Norsko) jsou účastníky Evropského hospodářského prostoru (67).

Statistické údaje o alokaci zdrojů z FM EHP a Norska zpracované MF ČR

Dne 30. 4. 2009 bylo ukončeno udělování grantů. Udělené granty vyčerpaly 100 % celkové alokace, která byla pro ČR určena (104 579 583 €). Celkem bylo schváleno 133 individuálních projektů, 5 programů a 6 Blokovaných grantů/ Individuální projekt - Technická asistence (IP TA). Individuální projekty a programy obdržely celkem 82 974 448 € (79 % alokace pro ČR) a Blokované granty / IP TA 21 605 135 € (21 % alokace pro ČR) (48).

Tab. 1 - Počet schválených projektů/programů a podíl udělených grantů v % - dle prioritních oblastí

Prioritní oblast		Počet schválených projektů	Podíl udělených grantů v % z alokace na IP/PRGM (82 974 448 €)
1.	Uchovávaní evropského kulturního dědictví	58	51
2.	Ochrana životního prostředí	16	9
3.	Rozvoj lidských zdrojů	37	22
4.	Zdravotnictví a péče o dítě	21	14
5.	Podpora udržitelného rozvoje	1	1
6.	Implementace Schengenského acquis, posilování justice	5	3
	Ostatní (Blokované granty, IP Technická asistence pro NKM a KM)	6	-
Celkem		144	100

Zdroj: MF ČR

5.4.2.2 Blokovaný grant pro nestátní neziskové organizace

Blokovaný grant pro NNO byl specifickou formou pomoci FM EHP a FM Norska, která byla zaměřena na podporu nestátních neziskových organizací (NNO) prosazujících veřejný zájem. Podporoval posílení NNO jako aktivního partnera ve veřejné debatě a zapojení NNO v prioritních oblastech. Speciální pozornost byla věnována rozvoji a relevanci standardů v životním prostředí a aktivitám vedoucím k posílení udržitelného rozvoje. Cílem Blokovaného grantu pro NNO bylo zlepšení života v komunitách prostřednictvím aktivit a služeb NNO a posílení občanské společnosti na místní a regionální úrovni. Z tohoto důvodu byl ve výběrovém řízení brán zřetel i na rovnoměrnost regionálního rozdělení prostředků (33).

Mezi další cílové oblasti, které Blokovaný grant podporuje patří:

- posílení multikulturního prostředí v místních komunitách,
- ochrana lidských práv a antidiskriminační úsilí,
- podpora dětí a mladistvých se specifickými problémy,
- ochrana životního prostředí (33).

Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) byla v rámci těchto mechanismů vybrána v souladu se Zákonem o veřejných zakázkách na administraci Blokovaného grantu pro nestátní neziskové organizace a rozdělila ve třech výzvách celkovou částku 9 300 000 € (59).

5.4.2.3 Blokovaný grant – Fond technické asistence

„Cílem projektu Cesta ke spolupráci – rozvoj česko-norského partnerství bylo podpořit spolupráci českých a norských NNO prostřednictvím vytvoření databáze českých a norských organizací, což přispělo k založení možné partnerské spolupráce a k efektivní a snadné komunikaci mezi potenciálními partnery. Informační internetový portál je přístupný ve třech jazycích (čeština, norština, angličtina) a obsahuje podrobné informace o NNO, které působí ve stejných oblastech jako organizace v dárcovských zemích“ (59).

Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) byla v rámci těchto mechanismů vybrána v souladu se Zákonem o veřejných zakázkách na administraci Blokovaného grantu – Fond technické asistence.

5.4.3 Švýcarské fondy

Program švýcarsko-české spolupráce na snížení hospodářských a sociálních rozdílů v rámci rozšíření EU je jedním z deseti programů, které Švýcarsko uskutečňuje v členských státech EU, které k Evropské unii přistoupily v roce 2004. Základním dokumentem pro příjem pomoci Českou republikou z finančního příspěvku Švýcarska je Rámcová dohoda mezi Švýcarskou federální radou a vládou České republiky ve věci implementace Programu švýcarsko-české spolupráce za účelem snížení hospodářských a sociálních rozdílů v rámci rozšířené Evropské unie („Rámcová dohoda“), která byla podepsaná 20. prosince 2007 (66).

Rámcová dohoda umožní České republice přijímat finanční pomoc Švýcarska ve výši 109,78 milionu švýcarských franků do roku 2012. Částka zahrnuje i administrativní výdaje Švýcarska na řízení Programu švýcarsko-české spolupráce ve výši 5 %. Výše příspěvku pro udělení grantu na projekty je tedy 104,29 milionu franků (66).

Řídícím orgánem je Ministerstvo financí ČR. Implementaci jednotlivých alokací mají na starosti věcně příslušná ministerstva. Ministerstvo životního prostředí je zprostředkujícím subjektem Programu švýcarsko-české spolupráce. Státní fond životního prostředí České republiky je pověřeným realizátorem.

Program švýcarsko-české spolupráce se zaměřuje na čtyři prioritní oblasti, v rámci kterých bude vynaloženo minimálně 70 % příspěvku (tématická koncentrace):

- bezpečnost, stabilita a podpora reforem,
- životní prostředí a infrastruktura,
- podpora soukromého sektoru,
- rozvoj lidských zdrojů a sociální rozvoj (66).

Tab. 2 - Předběžné rozdělení prostředků Programu česko-švýcarské spolupráce

		mil. CHF	mil. CZK
1.	Bezpečnost, stabilita a podpora reforem	26	410,8
2.	Životní prostředí a infrastruktura	30	474,0
3.	Soukromý sektor	12	189,6
4.	Rozvoj lidských zdrojů a sociální rozvoj	11	173,8
5.	Speciální alokace (technické zajištění)	14,10	222,8
6.	Zatím nealokováno	16,68	263,5
	CELKEM	109,78	1734,5

Zdroj: Obecnifinance (60)

Ze srovnání množství finančních prostředků, které je do České republiky prostřednictvím zahraničních fondů transferováno, lze konstatovat, že největší podíl financí čerpá ČR ze Strukturálních fondů. Jejich účelem je, jak již bylo výše zmiňováno, snaha vyrovnávat životní úroveň jednotlivých členských zemí, potažmo regionů.

5.5 Vlastní zdroje nestátních neziskových organizací

Mezi vlastní zdroje jsou řazeny takové finanční prostředky, které NNO získaly vlastními silami a zároveň, které nejsou poskytovány formou vypsaných řízení se specifickými požadavky. Tyto vlastní zdroje jsou alternativou k získávání prostředků formou vypsaných řízení, proto jsou někdy nazývány zdroji alternativními. Získávání příjmů z vlastních zdrojů je pro organizaci velice důležité, umožňuje jí to určitou nezávislost, jsou vytvořeny volné finanční prostředky, které organizace může investovat do potřebných výdajů, které si sama určí.

Jak zmiňuje Marková, takové finanční prostředky přináší:

- nezávislost,
- pocit jistoty a lepší soustředění na vlastní práci,
- snadnější získávání dalších peněz,
- určité ověření „popularity“ programu organizace – pokud lidé finančně podporují organizaci, znamená to, že sympatizují s jejím programem,
- rozšiřování členské základny – se získáváním financí jsou často spojeny různé akce, při jejichž přípravě se scházejí lidé, kteří se mohou stát novými členy. Zároveň může být tímto způsobem prohlouben vztah stávajících členů k programu organizace,
- publicitu (14, str. 15).

Mezi vlastní zdroje, jinak řečeno samofinancování NNO, řadí různí autoři mnohé příjmy, jak již bylo zmíněno na samotném začátku této kapitoly. Podle Markové mezi vlastní zdroje patří:

- členské příspěvky,
- benefiční akce, dotovaná akce,
- individuální dary a sponzorství (individuální fundraising) – oslovení poštou (direct-mailing), dárcovské SMS a DMS, on-line dárcovství,
- firemní dary a sponzorství (firemní fundraising),
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- sociální podnikání (sociální firma),
- veřejné sbírky,
- investiční výnosy,

- dobrovolnictví.

V následujících kapitolách jsou jednotlivé typy vlastních zdrojů financí pro NNO stručně představeny.

5.5.1 Členské příspěvky

U neziskových organizací, které jsou postaveny na členském principu, jsou tyto příspěvky podmínkou členství. Jak zmiňuje Rektořík, stávají se tak pravidelným a předem plánovaným finančním zdrojem (22, str. 95).

Polačková se o členství vyjadřuje takto: „Systém členství považuje mnoho organizací za efektivní zapojování veřejnosti do činnosti organizace a podpory cílů organizace. Počet členů je pro organizaci vizitkou, která budí důvěru u sponzorů, jejich databáze stejně tak představuje skupinu lidí, na něž se může organizace obrátit s případnou žádostí o finanční příspěvek nebo jinou pomoc“ (18, str. 31).

Polačková své myšlenky rozvíjí a definuje tři hlavní důvody, proč budovat členskou základnu:

- **závazek** – schéma členství nabízí efektivní způsob, jak u svých sympatizantů, sponzorů či všech, kdo organizaci podpořili, vytvořit pocit spoluodpovědnosti,
- **zapojení** – členství nabízí mechanismus, díky němuž má člen právo a možnost ovlivnit chod organizace (např. volbou členů správní rady, je-li to dovoleno statutem organizace),
- **peníze** – členské příspěvky představují pravidelný příjem organizace (18, str. 31).

Pro organizaci je důležité, aby si uvědomila, že členská základna je určitým živým tělesem, o které je nutno pečovat. Minimálním standardem je informovanost členů o dění v organizaci.

5.5.2 Benefiční akce, dotovaná akce

Finanční prostředky lze pro NNO získat uspořádáním nejrůznějších akcí. Jak ale zmiňuje Norton: „Ať již organizace plánuje uspořádat jakoukoli akci, v každém případě musí zvážit nejen fundraisingový potenciál příslušné akce, ale také náklady a úsilí s jejím uspořádáním spojené“ (15, str. 5/1). Pokud se akce vydaří, může přinést velký finanční

potenciál, případně i rozšíření členské základny a publicitu, pokud je tomu naopak, spotřebovala akce spoustu energie a výsledky nestojí za zmínku.

Co je ale pod pojmem benefiční či dotovaná akce myšleno? Jak zmiňuje Norton: „Fundraisingová akce může být prakticky jakkoli rozsáhlá. Všem druhům je společné to, že se organizace obrátí na členy, na širokou veřejnost nebo na vybranou cílovou skupinu a pozve je, přičemž na oplátku za jejich peníze jim nabídne něco zábavného“ (15, str. 5/1). Polačková poté toto tvrzení specifikuje: „V podstatě se jedná o klasické sportovní, kulturní, společenské podniky nebo činy, s tím rozdílem, že účastník např. za každý překonaný kilometr, namalovaný obraz nebo centimetr upletené šály získává finanční obnos, který následně věnuje na předem určené veřejné prospěšné aktivity“ (18, str. 33). Při organizování dotované akce je často důležité vybrat aktivitu, která je pro účastníka atraktivní nebo netypická, čímž se často zvyšuje počet zúčastněných. Dále je pro organizaci důležité, aby si uvědomila, co uspořádáním takové akce sleduje, zda jí jde o PR, o propagaci organizace či o získání finančního obnosu. Od cíle akce se odvíjí její uspořádání.

Norton poukazuje na to, že na každé fundraisingové akci zpravidla spolupracuje pět hlavních skupin aktérů:

- účinkující,
- sponzoři,
- média – míra mediální přitažlivosti záleží na povaze akce samotné a na vynalézavosti organizace při probouzení zájmu medií. Je např. vhodné, nabídnout určitému mediu, že výměnou za publicitu získají exkluzivitu (výsadní právo o akci psát) či se mohou stát mediálními partnery (nemusí nabídnout finance, ale reklamu zdarma a prostor k včasné propagaci),
- nezisková organizace,
- publikum (15, str. 5/1-2).

Polačková se věnuje pořádání fundraisingové akce z mírně odlišného úhlu pohledu a definuje body, v nichž spočívá úspěch dotované akce. Patří mezi ně:

- výběr správné aktivity,
- jasná identifikace místa a času akce,
- úřední povolení (např. v případě organizování cyklistické trasy to může být např. povolení k užívání veřejného prostranství),

- formuláře pro dotující – organizace by mohla vyrobit formuláře, kde indikuje částku, kterou očekává za jednu splněnou jednotku (km, den, hodina atd.) a požádá v nich o jméno a kontakt, aby mohla dárce zařadit do adresáře organizace,
- spolupráce s jinými organizacemi,
- spolupráce s médii,
- sponzoři,
- poděkování,
- další spolupráce (18, str. 34).

Organizace má mnoho možností při výběru akce pro veřejnost. Lze konstatovat, že kreativitě se meze nekladou, pokud bude akce zajímavá pro její účastníky. Lze uspořádat sportovní akce, hudební, kulturní, plesy, večere, aukce, výstavy, festivaly a trhy, akce pro školy či obecně pro veřejnost. Z takto připravených akcí se může stát i jistá tradice a možnost, že se jí veřejnost bude účastnit i nadále. Česká veřejnost zná mnoho takových benefičních akcí, často koncertů, organizovaných na celostátní, ne-li světové úrovni. Pro organizaci je ale důležité, aby si uvědomila, že se akce může uskutečnit i pouze na komunitní úrovni. Takto organizované akce mohou vést ke sblížení organizace s komunitou a mnohdy také přednostně ke sblížení klientů organizace s místní veřejností.

5.5.3 Individuální dary a sponzorství, firemní dary a sponzorství

Vzhledem k tomu, že metody oslovení a možnosti získání finančních prostředků od individuálních a firemních dárců jsou značně podobné, bude individuálnímu a firemnímu fundraisingu věnována jedna společná kapitola.

Nejdříve je nutné podotknout, že mezi darem a sponzorstvím je značný rozdíl. Tyto dva pojmy jsou odlišně definovány v zákonech, stejně tak je rozdílná jejich evidence pro účetnictví dané organizace. Právní vymezení pojmu dar se řídí občanským zákoníkem a zákonem o dani z příjmu, vztah mezi sponzorem a příjemcem příspěvku je často upravován na základě smlouvy o reklamě. Rozdíl je také v tom, že dárce nevyžaduje od obdarovaného žádné přímé protiplnění, zatímco sponzor poskytuje finance nebo jiné prostředky a za to dostává určitou protislužbu (2, str. 16,17).

5.5.3.1 Jak oslovit individuální či firemní dárce a sponzory

Možností, jak oslovit individuální či firemní dárce a sponzory je několik, mezi hlavní, jež budou následně krátce představeny patří:

- uspořádání benefiční akce, dotované akce (viz předcházející kapitola),
- direct mail,
- osobní kontakt,
- správná inzerce, marketing a PR.

Direct mail

Direct mail je forma oslovení potenciálního dárce prostřednictvím poštovní zásilky, dopisu, ale i využití komunikace emailem či faxem. Jak uvádí Norton: „Posílání dopisů je jeden z nejpružnějších a nejmocnějších nástrojů fundraisingu. Direct mail je jednou z mnoha technik přímého marketingu, jinak běžně komerčně využívanou, která byla uzpůsobena pro potřeby fundraisingu“ (15, str. 5/14). Polačková se o direct mailu vyjadřuje takto: „Tato technika sice patří k nejdražším, avšak v případě dobrého managementu, programového budování adresáře a jeho dlouhodobého rozvíjení může zabezpečit pravidelný příjem organizace, který v celkovém rozpočtu může představovat významnou částku“ (18, str. 28).

Základem proto, aby byl direct mail úspěšný je odhadnout tři věci:

- **cílovou skupinu** – v návratnosti odpovědí bývají obrovské rozdíly, zaslání dopisů lidem, u kterých je větší pravděpodobnost, že zareagují, výrazně sníží náklady na získání nového dárce,
- **sdělení** – je důležité to, co lidem sdělíme a o co je požádáme. Dvěma nejdůležitějšími složkami sdělení jsou nápaditý přístup a nabídka,
- **načasování** – tedy termín, kdy dopis poslat, některé okamžiky roku jsou vhodnější než jiné (15, str. 5/14).

Norton také rozlišuje tři typy rozesílek: **cold mailing** (oslovuje lidi, s nimiž organizace neměla v minulosti žádný kontakt), **warm mailing** (oslovuje stávající členy a příznivce), **výměnná rozesílka** (při níž dojde k výměně seznamu členů s jinou organizací) (15, str. 5/14).

Osobní kontakt

Osobní setkání a rozhovor s potencionálními dárci jsou pro fundraising vhodnou příležitostí. Je zřejmé, že tato technika má některé podobné prvky s metodou direct mailu. I zde je velice důležité, jaké potencionální dárci organizace osloví, zda s nimi bude efektivně komunikovat a motivovat je k možnému dárcovství. Je také důležité, jakou formu osobního setkání organizace zvolí. Norton do kategorie „osobní žádost“ zahrnuje následující techniky:

- setkání tváří v tvář,
- prezentace na setkáních,
- žádost po telefonu (15, str. 5/29).

Správná inzerce, marketing a PR

Jedná se o kapitoly ve fundraisingu, které jsou velice obsáhlé a nezbytně důležité pro chod organizace. Dalo by se říci, že se prolínají do veškerých činností organizace, nezbytné jsou poté pro možnosti získávání finančních prostředků. Předmětem zájmu předkládané diplomové práce však není podrobný popis těchto metod popisujících komunikaci s veřejností. Je ale důležité si uvědomit a přiznat si neoddelitelné spojení správného používání výše uvedených metod s prosperující organizací. V rámci této kapitoly je pouze stručně uvedeno, co jednotlivé pojmy znamenají. Jejich obsah je ale obrovský a dosah ve fungování organizace nezměřitelný.

„**Inzerce** může být použita jako samostatný způsob získávání finančních zdrojů, nebo jako prostředek, který umocní efektivitu jiných technik fundraisingu. Inzerát v nejrůznějších médiích představuje účinný způsob oslovení široké skupiny potenciálních dárců“ (18, str. 30). Polačková ve svých úvahách pokračuje a zmiňuje, že jednou z podmínek úspěchu je i výběr vhodného média, v němž bude inzerát publikován. Technika inzerce poskytuje široké možnosti výběru a tím i relativně vysokou přesnost definovat cílovou skupinu, která bude mít příležitost inzerát zaregistrovat. (18, str. 30).

Marketingem se především rozumí uspokojování potřeb zákazníků (26). Dříve byly marketingové strategie především součástí komerčního sektoru, v současnosti se však prolíná i do sektoru veřejného. Hannagan uvádí, jaké prvky zahrnuje marketingový proces:

- zjištění, co zákazník potřebuje,

- vývoj výrobků (služeb) k uspokojení těchto potřeb,
- stanovení ceny v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka,
- distribuce výrobků (služeb) k zákazníkovi,
- dohodnutí směny – prodej (7, str. 23).

Public relations (PR), označení pochází z angličtiny a volně jej lze přeložit jako „vztahy s veřejností“. Shromažďuje techniky a nástroje, pomocí kterých organizace buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti (68).

5.5.3.2 Možnosti odeslání příspěvku od donora na bankovní účet organizace

Způsobů, jakými lze od oslovených potenciálních dárců získat finanční obnos je rovněž několik. Na tomto místě jsou uvedeny převážně ty, jež jsou v současné době hojně využívané :

- během přímého kontaktu – podpisem smlouvy a následně převodem částky na bankovní účet organizace, platbou v hotovosti,
- dárcovskou SMS a DMS (převážně individuální dárcovství),
- on-line dárcovstvím.

Dárcovská SMS (DMS)

DMS je jednoduchý způsob, který umožňuje jednou textovou zprávou podpořit dobrou věc. DMS lze využít pro podporu konkrétní neziskové organizace menší finanční částkou. Cílem služby DMS je pak nabídnout nestátním neziskovým organizacím možnost získávat příspěvky od jednotlivců prostřednictvím mobilního telefonu formou SMS zpráv. A vytvořit tak dlouhodobý mechanismus, který bude transparentní a srozumitelný. Mechanismus, který bude přispívat k rozvoji individuálního dárcovství přes SMS a minimalizovat náklady na jeho provoz (36).

V současné době je v ČR forma dárcovství pomocí DMS společným projektem Fóra dárců a Asociace provozovatelů mobilních sítí.

On-line dárcovství

On-line fundraising v oblasti neziskových organizací se začal více rozvíjet v polovině 90. let především ve Spojených státech. V souvislosti s masivním nárůstem elektronického obchodování a nákupu zboží on-line začali být lidé ochotní také k dárcovství on-line.

Jedna z nejznámějších nadací, která zajišťuje kurzy pro neziskové organizace na účinné a etické používání internetu s filantropickým záměrem, je nadace ePhilanthropy Foundation. Dosud uskutečnila on-line a off-line semináře pro více než 3 tisíce jedinců ze 1200 organizací z celého světa. Nadaci založila v roce 2000 koalice neziskových organizací a podnikatelských subjektů (37).

On-line dárcovství ještě není v ČR dostatečně rozvinuto, prozatím nejsou přesně stanovena pravidla poskytování služby s bankovními ústavy, on-line dárcovství doposud nemá své zastání ani v legislativě. Ve světě se však tato forma dárcovství stala běžně dostupnou a často využívanou, snad tomu bude tak v budoucnu i v ČR.

V zahraničí je běžné, že se určitá míra zapojení firem do financování občanského sektoru stala pro tyto firmy vyjádřením jejich společenské odpovědnosti. V České republice prozatím není tato praxe zcela běžnou, ale lze s potěšením konstatovat, že již ani ojedinělou. Převážně u velkých firem, které dosahují vysokých ročních příjmů, se možnost iniciace v občanském sektoru stále zvyšuje.

5.5.4 Prodej vlastních výrobků a služeb

Prodej je jedním z nejběžnějších způsobů, jak veřejně prospěšné organizace získávají peníze od členů místní komunity. Aktivita se soustředí zejména na:

- charity shopy (bazary) – prodej zboží, které se získá od dárců,
- katalogový prodej – organizace vytvoří katalog výrobků, které je schopna zabezpečit (trička, pohlednice, jiné výrobky),
- prodej vlastních produktů, publikací i jiných aktivit – publikace a činnosti (tréninky, poradenství), které vznikají v rámci dalších aktivit organizace,
- dražby – prodej nejrozmanitějších produktů, obvykle výrobků vytvořených klienty organizace,
- příležitostné akce – vánoční trhy, bazary, burzy (18, str. 35).

5.5.5 Sociální podnikání (sociální firma)

Organizace CEFEC (Evropská konfederace sociálních firem a družstev) vymezuje sociální firmu pomocí následujících charakteristik:

- sociální firma je firma vytvořená za účelem zaměstnávání lidí s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce,
- jedná se o podnikatelský subjekt, který užívá vlastní tržně orientované výroby zboží a služeb k naplňování svých sociálních cílů,
- podstatný počet zaměstnanců jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce,
- každý zaměstnanec dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci,
- pracovní podmínky by měly být rovné mezi znevýhodněnými zaměstnanci a zaměstnanci bez znevýhodnění,
- všichni zaměstnanci by měli mít stejná práva a povinnosti (64).

Sociální firma je tedy firmou, která v sobě spojuje dva cíle: podnikat a zaměstnávat lidi znevýhodněné na běžném pracovním trhu.

Rozvoj sociálního podnikání v ČR se snaží podpořit především projekt Tessea, kterému je věnován následující odstavec.

Projekt TESSEA

Hlavním cílem projektu je podpořit rozvoj sociálního podnikání v ČR vytvořením modelu infrastruktury sociální ekonomiky v ČR a zvýšením informovanosti o této problematice. Projekt navazuje na výstupy Národní tematické sítě Posilování sociální ekonomiky, která byla ustavena v rámci Programu Iniciativy Equal. Projekt je realizován díky podpoře ESF – OP Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR (65).

5.5.6 Veřejné sbírky

„Veřejná sbírka je poměrně častý způsob získávání finančních prostředků v místní komunitě. S dostatečným počtem dobrovolníků a s dobrým naplánováním bývá považována za velmi efektivní techniku“ (18, str. 25).

Jak uvádí Norton, sbírky mají několik forem:

- sbírky po domácnostech – důležitost vybrání správné lokality,
- pouliční sbírky a sbírky na veřejných místech,

- sbírky do kasiček umístěných na prodejních pultech,
- sbírky do kasiček v domácnostech přispěvatelů, do nichž mohou oni sami vhazovat drobné nebo požádat o příspěvek přátele (15, str. 5/11).

Polačková zmiňuje body, které by neměly být organizátory opomenuty, pokud chtějí, aby jejich veřejná sbírka dosáhla úspěchu:

- načasování sbírky – ne v období prázdnin či v průběhu jiné veřejné sbírky,
- legalizace sbírky – nutnost vyřídit všechna úřední povolení,
- identifikace dobrovolníků – možno vyhnout se takto zneužití sbírky, označení dobrovolníků odznakem nebo tričkem organizace, pro každého kopie úředního povolení sbírky,
- vytipování oblasti pro sbírku,
- výcvik dobrovolníků – musí být schopni odpovědět na jakoukoli otázku týkající se poslání, cílů a aktivit organizace a sbírky,
- příprava materiálu – informační materiály, pokladničky, upomínkové předměty atd.,
- spolupráce s médii – je dobré prezentovat sbírku i její poslání v médiích a vytvořit tak atmosféru, kdy lidé budou o sbírce vědět, poté je vyšší pravděpodobnost, že ji podpoří,
- poděkování dobrovolníkům,
- vyhodnocení – spolu s dobrovolníky je dobré pojmenovat silné a slabé stránky realizace, příležitosti a hrozby a vyhodnotit, na kterých místech byl výtěžek sbírky největší (18, str. 27).

5.5.7 Investiční výnosy

„Investiční výnosy obsahují příjem, který si neziskové organizace vydělávají svým kapitálem a dalšími aktivitami. Podstatnou část tvoří fond amortizace, který eviduje spotřebu fixního kapitálu a tvoří rezervy na investici“ (6, str. 179).

Norton mezi investiční výnosy řadí i získávání peněz z her a loterií. Pro některé organizace je tato forma fundraisingu eticky nepřijatelná. Norton dále uvádí, že neziskové organizace používají k získávání peněz tři hlavní typy her:

- loterie – převážně prodej losů, u nich má každý stejnou šanci na výhru,

- hry založené na dovednostech,
- slosování s volným vstupem (15, str. 5/41).

V České republice není forma získávání finančních prostředků prostřednictvím her obvyklá. Je však důležité i tuto možnost zmínit, neboť svým charakterem patří mezi příjmy, které organizace získává samofinancováním.

5.5.8 Dobrovolníci

Mezi vlastní zdroje NNO lze řadit i práci dobrovolníků, i když ta se samozřejmě svým charakterem značně liší od výše uvedených „finančních aktivit“. Pokud bychom ale nahlíželi na dobrovolníky po stránce finanční, lze konstatovat, že v mnoha organizacích tvoří takový pracovní potenciál, který by po vyčíslení dosahoval velkých částek.

Norton toto konstatování potvrzuje a dodává: „Dobrovolníci hrají v mnoha neziskových organizacích zásadní roli. Mohou být z velké části nebo zcela zodpovědní za práci organizace. Dobrovolníci přinášejí organizacím nejen odborné znalosti navíc, ale také šetří peníze, protože jinak by za stejnou práci bylo potřeba zaplatit zaměstnancům“ (15, str. 7/1).

Dobrovolníci jsou pro organizaci důležití v mnoha ohledech, mimo jiné i v rámci fundraisingových aktivit. Jejich práce je často využívána při organizaci veřejných sbírek, bez využití možností dobrovolníků by nebylo možné shánět finanční prostředky efektivně v poměru k nákladům.

Norton dále uvádí: „Aby dobrovolníci byli pro organizaci co nejpřínosnější, musí být správně vybráni, nápaditě rozmístěni, musí dostat uspokojující práci, která odpovídá jejich dovednostem a zájmům a musí být zručně řízeni“ (15, str. 7/1).

Nezbytné je definovat, co je to dobrovolnictví. Pro definování dobrovolnictví jsou považována tato kritéria: „Dobrovolnictví je neplacená, vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých. Každý se může stát dobrovolníkem v kterékoli oblasti společenského života, kdekoli je potřeba, ale ne každý dobrovolník může vykonávat každý druh práce“ (16, str. 6). Existuje několik důvodů, proč organizace může využívat práci dobrovolníků, především proto, že mohou:

- vykonávat úkoly, které nejsou pravidelnou placenou činností,
- připojit nový rozměr práce v organizaci,
- přinést do organizace nové myšlenky,

- vytvořit větší důvěryhodnost organizace ve společnosti,
- poskytovat přenos informací o organizaci ostatním lidem ve společnosti,
- přispívat k získávání finančních prostředků,
- podporovat občanskou aktivitu (16, str. 6).

Přesto, že nejsou dobrovolníci odměňováni finančně, existuje mnoho způsobů, jak jim organizace může vyjádřit své díky. „Koordinátor by měl zajistit, aby se dobrovolníci cítili oceňováni. Nejdůležitější odměnou je říci děkuji vám. Vytváření příjemné pracovní atmosféry a věnování vlastního volného času dobrovolníkům je také odměna. Nejméně jednou za rok by poté měl koordinátor zorganizovat setkání všech dobrovolníků a zaměstnanců a poděkovat jim“ (16, str. 22).

Jak již bylo výše uvedeno, vzhledem k současné finanční situaci NNO, kdy přerozdělování státních prostředků nereflektuje inflaci a v době finanční krize je neziskovým organizacím přerozdělován stále nižší finanční obnos, finance z EU jsou časově omezené, ekonomická recese přinesla obtíže i v oblasti firemního a individuálního fundraisingu, budou NNO nuceny hledat příjmy v jiných, alternativních zdrojích. Specifikem vlastních finančních příjmů je jejich účelová nevázanost, je tedy možné s nimi víceméně volně nakládat, což přináší NNO možnost např. využití těchto prostředků k umoření dluhů, pokud jsou ve ztrátě či při zajištění technicko-administrativního chodu organizace a k mnoha dalším účelům dle potřeby organizace. Možnosti financování NNO jsou různorodé, je na každé organizaci, jakým směrem se vydá. Vždy je ale důležité, jaké má organizace cash-flow (množství financí na bankovním účtu). Cash-flow je významné především proto, že lhůty, kdy organizace o finanční prostředky zažádá a kdy je skutečně reálně dostane, jsou dlouhé. Organizace tedy potřebuje finanční obnos, který ji zajistí životaschopnost v tomto mezidobí. Projekty, které organizace mohou podávat jsou většinou jednoleté, pro organizaci je však velice povzbudivé, pokud získá projekt s delší dobou financování. Poté je problém s cash-flow částečně odložen.

V této kapitole byl čtenář proveden možnostmi financování NNO z nejrůznějších zdrojů. Pro fundraisera je však důležité vědět nejen to, kde žádat finanční prostředky, ale také, jakým způsobem sepsat žádost o grant, aby byla hodnotiteli přijata a organizace tak získala další finanční obnos a možnost realizace. Základní informace o sepsání žádosti o grant jsou obsahem následující kapitoly.

6 Jak napsat žádost o grant

„Žádost o grant je písemným nástrojem fundraisingu. Předpokladem je, že organizace hledající sponzory a potenciální donátor, mají společné hodnoty a cíle“ (11, str.8).

Jak zmiňuje Kostolanyi, peníze získané na základě grantu mají své výhody i nevýhody.

Výhody grantu:

- zajištění poměrně velké sumy peněz na dané období,
- příprava žádosti přinutí organizaci vymezit formální odpovědnosti a zaměřit se více na budoucnost,
- jestliže se organizaci podaří vytvořit dobré vztahy mezi ní a donátorem, granty se mohou stát pravidelným zdrojem peněz.

Nevýhody grantu:

- každý dárce má svá vlastní omezení,
- dlouhý rozhodovací proces (dlouho trvá, než peníze skutečně přijdou na účet organizace),
- většina donorů nepodporuje provozní náklady,
- peníze z grantů jsou obvykle účelově vázány (11, str. 8).

Formát žádosti o grant si stanovují sami dárce, mnoho z nich má specifické požadavky na obsah a rozsah projektové dokumentace. V následujících odstavcích je uvedena obvyklá součást této dokumentace.

Marková uvádí: „Popis projektu musí být krátký, stručný a výstižný. Z projektu by mělo být patrné, že mu předcházelo dlouhé a pečlivé studium problému, že lidé, kteří jej budou provádět tvoří kvalitní tým, že jeho výsledky budou trvalé a s širokým dosahem, že má organizace sama jasno v takových otázkách, jako je rozsah projektu, jeho význam, priority, metody financování, zodpovědní lidé, apod. Popis projektu musí odpovídat na všechny základní otázky“ (14, str. 36).

Kostolanyi uvádí, jaké hlavní části by měla žádost obsahovat:

- **průvodní dopis** – identifikuje organizaci (případně i partnerskou organizaci, se kterou je o grant žádáno); jasně říká, co organizace posílá, komu a proč (např.

odvolání na vyhlášený grantový konkurz); dopis je podepsán koordinátorem nebo výkonným ředitelem organizace;

- **souhrn** – není delší než jedna strana; nastiňuje problém, který chce organizace řešit a navrhované řešení; udává celkové náklady projektu a částku, o kterou organizace sponzora žádá;
- **představení** – stručně popisuje organizaci; vyzdvihuje její úspěchy; vysvětluje, jaké má organizace finanční zdroje pro další programy a projekty; uvádí seznam dalších institucí, které organizace žádala o podporu na tento projekt; přesvědčuje o způsobilosti, důvěryhodnosti a odpovědnosti organizace;
- **definice problému** – udává, v čem daný problém spočívá; popisuje příčiny vzniku problému; poukazuje na jeho závažnost a možné následky, nebude-li řešen; ukazuje na jeho rozšíření a četnost výskytu; obsahuje základní data o daném problému (statistické údaje včetně zdroje těchto informací); uvádí, kolika postiženým osobám projekt pomůže a jakým způsobem; definice problému ukazuje, jak jej organizace chápe;
- **cíl** – logicky vyplývá z definice problému; stanovuje v širším měřítku, čeho chce organizace dosáhnout; uvádí, jak dosažení tohoto cíle zmenší či zcela odstraní daný problém; je realistický;
- **dílčí cíle** – logicky navazují na stanovený cíl; jsou specifické a zahrnují již konkrétní aktivity; za každý dílčí cíl je někdo zodpovědný, stejně jako za dodržení jeho časového rámce; úspěchy i chyby jsou měřitelné; je možné jich dosáhnout ve stanoveném rámci i čase;
- **metody** – logicky souvisí s dílčími cíli; popisují, jak bude jednotlivých dílčích cílů dosaženo; vysvětlují, proč byly dané metody vybrány a uvádí, které další metody byly zvažovány a nakonec zamítnuty; vyjmenovávají potřebné odborníky, jejich odbornost, kvalifikaci a kompetence; jsou zde vyjmenovány materiály, zařízení a prostory potřebné pro realizaci projektu; je potřeba uvést, jak bude projekt koordinován, popřípadě jak ho mohou ovlivňovat klienti organizace, tedy příjemci poskytovaných služeb;
- **hodnocení** – uvádí, jak bude měřen úspěch projektu; metody pro hodnocení; je zde určeno, co bude hodnoceno průběžně a co až na závěr; kdo bude hodnocení provádět; způsob, jakým se budou na hodnocení podílet klienti; vysvětlení, jak budou použity výsledky projektu;

- **rozpočet** – odpovídá dílčím cílům a vybraným metodám projektu; musí být srozumitelný; všechny položky rozpočtu jsou oprávněné; obsahuje očekávané náklady a předpokládané příjmy, pokud nějaké vzniknou; uvádí výčet nefinančních darů a příjmů (např. materiál nebo služby poskytnuty zdarma pro tento projekt); vyhýbá se chybným kalkulacím; je srovnatelný s rozpočty podobných projektů;
- **minulé a budoucí financování projektu** – uvádí zdroje, kterými byl projekt financován v minulosti; stanovuje, jak velkou finanční podporu (a z jakých zdrojů) musí organizace zajistit pro pokračování projektu v budoucnu; vysvětluje, jaká je pravděpodobnost získání finančních prostředků z těchto zdrojů;
- **materiály podporující organizaci** – doporučující dopisy od klíčových osob a organizací; životopis klíčových pracovníků; zahrnuje podporující materiály jako např. novinové články, brožury, programové příručky; poslední výroční zpráva; zápis ze schůzek, kde byl projekt projednáván a odsouhlasena jeho realizace (11, str. 20-23).

Vrzáček uvádí ze své zkušenosti hodnotitele tzv. norských fondů oblasti, v rámci kterých se hodnotitelé na projekt dívají:

- **žadatel** – jak sebe sama organizace prezentuje, jak se umí prodat, její historie, hodnocení předchozích projektů (možno vyjádření někoho vně organizace), výroční zprávy, transparentnost (co o sobě organizace sděluje a jak jsou tyto informace objektivní, možno doklady externích orgánů, např. audit, NKÚ), úspěchy, hodnocení, členství – pokud je v předloženém formuláři omezený počet znaků na prezentaci žadatele, možno svoji organizaci představit v rámci přílohového materiálu,
- **téma** – porozumění danému problému, na základě jakých postupů a metod byl problém definován, zda problém koresponduje se sociální politikou daného regionu (možno odkazovat na obsah dokumentů jednotlivých ministerstev), vymezení a vazba tématu na aktuální dění ve společnosti,
- **způsob řešení problému** – posouzení, zda možné řešení, které organizace nabízí je opravdu to nejlepší,

- **rizika** – zda si je organizace vědoma rizik, která jsou s realizací projektu spojena a která by ho mohla případně ohrozit, jak je management organizace schopný s riziky pracovat,
- **rozpočet** – je mu věnována velká pozornost, v rozpočtu by měly být uvedeny ceny obvyklé v místě realizace projektu (podloženo např. údaji ČSÚ), zda je organizace schopna projekt kofinancovat (možno použití i zdrojů In-Kind), zda bude projekt vytvářet zisk či nikoli, účelová vázanost (možno nutnost zřízení samostatného účtu),
- **udržitelnost** – enviromentální, sociální, provozní, vyrovnané příležitosti (gender)
- **spolupráce** – zda v rámci realizace projektu bude organizace spolupracovat s partnerskými organizacemi (27).

Průvodce fondy EU doporučuje organizacím, jak postupovat při podávání žádostí o grant v rámci Evropského sociálního fondu (ESF). „Pro získání finanční podpory v rámci ESF je třeba splnit obecná kritéria oprávněnosti projektu (status žadatele, soulad s rozvojovými programovými dokumenty, kritérium oprávněnosti daného územního celku, kritérium adicionality finančních prostředků, zajištění řídicích a implementačních kapacit projektu), vypracovat přihlášku a projektovou dokumentaci v požadovaném rozsahu a kvalitě a veškerou dokumentaci v řádném termínu odevzdat“ (21, str. 84).

Obsah žádosti ESF

Při vyplňování jednotlivých částí formuláře se klade maximální důraz na kvalitu argumentace při zdůvodňování souvislosti cílů projektu a cílů regionální a vládní politiky v oblastech financovaných ESF. Dále je důležité velmi podrobné rozpracování aktivit projektu, cílů projektu a cílových skupin s využitím co největšího počtu kvantifikovatelných ukazatelů. Vzorový formulář žádosti o financování projektu bude obsahovat řadu tzv. informativních a bodovacích otázek. Určená implementační agentura vytvoří hodnotící bodovací systém, na jehož základě doporučí nejvhodnější projekty k financování.

Součástí žádostí budou následující čtyři části, ve kterých žadatel musí:

- prokázat oprávněnost cílů projektu,
- prokázat svou způsobilost řídit a implementovat projekt,

- popsat projekt prostřednictvím systému indikátorů ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám,
- rozpracovat rozpočet projektu a rozbor jednotlivých nákladů (21, str. 88).

Vrzáček dále uvádí, že pokud je organizace během přípravné fáze projektu schopna promyslet tzv. logický rámec projektu (viz níže), samotné sepsání žádosti by již poté mělo být pouze formalitou. Někteří dárci dokonce požadují logický rámec přímo jako součást projektové žádosti.

Tab. 3 – Logický rámec

	Popis projektu	Ověřitelné ukazatele	Zdroje ověřování ukazatelů	Předpoklady
Obecný cíl				
Konkrétní cíl				
Výstupy				
Aktivita	Aktivita 1 Aktivita 2 ... Aktivita n	Prostředky	Náklady	

Zdroj: Vrzáček (27)

Vrzáček dále definuje i jednotlivé složky logického rámce následujícím způsobem. **Obecný cíl projektu** je definován jako dlouhodobý cíl, obsažený například ve strategii nebo koncepčním dokumentu. Nelze jej úspěšným dokončením projektu dosáhnout, lze k jeho dosažení pouze přispět. **Konkrétní cíle** projektu by poté měly splňovat pravidla SMART, tedy měly by být smysluplné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované. **Výstupy projektu** jsou definovány jako výčet zcela konkrétních produktů, jejichž vznik by měl přispět k dosažení definovaných konkrétních cílů. Výstupem může být: např. výrobek, absolvent kurzu, manuál, služba, stavba atd. **Aktivita** charakterizují způsob dosažení definovaných výstupů. Je-li výstupem např. projekt, pak aktivitami může být: vypracování zadání, vytvoření projektového týmu, vypracování prvního návrhu projektu, konzultování prvního návrhu, zapracování připomínek, předložení upraveného projektu, schválení projektu. **Ověřitelné ukazatele** pomáhají při specifikaci kvality výstupů a cílů, např. necht' je naším cílem snížit počet stížností na kvalitu poskytovaných služeb za jeden rok o 50%. Potom počet obdržených stížností v době realizace projektu je

ukazatelem úspěšnosti projektu. **Zdroje ověření ukazatelů** udávají, kde se k požadovaným ukazatelům lze dostat. V případě, že nejsou ukazatele dostupné, je třeba najít jiné nebo definovat způsob jejich získávání. Př. je-li ukazatelem dosažení cíle počet obdržených stížností pak zdrojem ověření může být např. tabulka s názvem Seznam stížností, kde bude uvedeno pořadové číslo stížnosti, datum a obsah stížnosti. **Předpoklady** definují, za jakých podmínek je možné dosáhnout požadovaných výstupů a cílů. V tomto sloupci někteří dárci požadují popis rizik, která mohou ohrozit úspěšnou realizaci projektu (27).

Jak již bylo výše uvedeno, jednotlivé výzvy, kdy a jak má být projekt podán nebo jaké oblasti se výzva týká, jsou uvedeny na stránkách příslušných ministerstev, popřípadě krajů, nadací atd. Pro vyplnění žádostí existují standardizované formuláře, jednotliví donoři mají však formuláře různé. Obecně však při vyplňování formulářů platí pravidla výše popsaná. Projekty se většinou podávají v českém jazyce, popřípadě v jazyce anglickém (např. individuální projekty v rámci finančních mechanismů EHM/Norsko).

7 Krizový management organizace

V poslední kapitole teoretické části bude zmíněn krizový management organizace. Je důležité, aby bylo na každou organizaci nahlíženo jako na neustálý koloběh vytyčení si nových cílů, jejich realizace a hodnocení, jen tak se organizace může stát úspěšnou. Tehdy, pokud neustrne na jednom bodě, ale bude neustále pracovat na svém zdokonalování.

Neustálý proces zdokonalování organizace popisuje tzv. **Lewinův model**, který je založen na principu, že změna vyžaduje pohyb od jednoho statického stavu přes stav aktivity k dalšímu statickému stavu. Lewin především uvažuje třístupňový proces v řízení změn: **rozmrazení, změna, znovuzmrazení**. První stupeň zahrnuje vytvoření stupně nespokojenosti se statusem současným, který vytváří podmínky k realizaci změny. Druhý stupeň vyžaduje organizaci a mobilizaci zdrojů požadovaných k realizaci změny. Třetí stupeň zahrnuje ukotvení nových způsobů práce v podniku (26).

Pokud uvažujeme existenci změny řízenou managementem, je vše v pořádku a tato změna může vést k vyvolání nových, lepších způsobů práce v organizaci. Pokud je ovšem tato změna neřízená, často vyvolána nejrůznějšími okolnostmi vnějších i vnitřních příčin, lze poté mluvit o krizi.

V rámci řízení organizace je důležité se o krizi zmínit a umět se s ní vyrovnat. Existuje mnoho důvodů, proč se může organizace dostat do krize, mezi ty nejdůležitější jsou řazeny:

- personální důvody,
- finanční důvody,
- organizační důvody,
- nedostatky v řízení organizace,
- nedostatky ve vnější a vnitřní komunikaci organizace,
- krize vyvolaná vnějšími podmínkami – změna politické situace, přírodní katastrofy atd.

V této kapitole bude nejdříve pojednáno o krizi obecně a poté bude pozornost zaměřena na krizi vyvolanou v důsledku nedostatku finančních prostředků.

V současné době se termín krize používá pro označení těžké, rozhodující chvíle, obtížnou situaci, tíseň nebo zmatek.

Definice krize v organizaci

„Krizi v podniku můžeme definovat jako narušení rovnováhy v některém nebo v některých z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování jeho cíle nebo dokonce vést k ohrožení jeho existence“ (28).

Role krize

Kotter se vyjadřuje o krizi pozitivním způsobem a uvádí: „Viditelná krize může ohromně pomoci zaměřit pozornost lidí správným směrem a zvýšit naléhavost něco změnit“ (12, str. 51).

Fáze krize

Jednotlivé fáze krizové události představují pět na sebe navazujících etap, jejichž úspěšné řízení umožní chránit životy, zdraví, majetek a oprávněné zájmy zúčastněných subjektů:

- **předkrizová situace** – riziková analýza definuje hrozby a pravděpodobnosti jejich naplnění, organizace na tomto základě vypracuje projekty řízení a financování rizik a krizové plány,
- **varovné období** – začínají se objevovat varovné signály, zprávy, události apod., obsahující informace o zvyšujících se pravděpodobnostech naplnění určitých hrozeb. V tomto momentu by na základě analýzy jednotlivých signálů a verifikace doručovaných informací mělo dojít k aktivizaci sil a prostředků pro řízení mimořádných událostí,
- **série tíšňových událostí** – kumulace a stupňování tíšňových událostí vede k vyhlášení příslušného stupně krizových opatření, v důsledku čehož dojde k omezení „normálních“ pravomocí a běžných činností a k aktivizaci krizového managementu. Je uskutečňována průběžná analýza událostí a stavu organizace,
- **přechodný stav** – obnova pořádku a základních činností, zajištění záchranných prací, zamezení šíření krize,
- **pokrizová fáze** – obnova funkčnosti, obnova původního stavu, celková analýza příčin mimořádné události, zobecnění poznatků a přijetí nových opatření pro zabránění opakování událostí a posílení prevence, rozbor krize a doporučení pro změny krizových plánů (24, str. 252).

Při řízení krizové situace hraje velkou roli postup a chování managementu organizace. Ten by měl vznikající situaci především řádně rozpoznat, vyhodnotit a rozhodnout se, jakým směrem bude organizace vedena, aby došlo k úspěšnému zažehnutí krizové situace. Obecně platí, že čím kratší je doba trvání krizové situace, tím menší jsou její následky.

Smejkal zmiňuje: „Součástí jakékoliv krize jsou existující problémy a (nebo) existující nebezpečí, která vyžadují rozhodnutí a správnou reakci managementu. Správná reakce a rozhodnutí musí být provedeny obvykle v omezeném čase a často na základě limitovaných informací. Je nutné vytvořit systém manažerského řízení krizových stavů, včetně organizační podpory, který umožní identifikovat, izolovat a řídit zvládání krizových událostí“ (24, str. 248).

7.1 Finanční krize

Kotter se o finanční krizi vyjadřuje takto: „Problém se zásadními finančními krizemi, ať už k nim došlo přirozenou cestou, nebo byly vyvolány uměle, spočívá v tom, že často odčerpávají vzácné zdroje a ponechávají tak méně prostoru k manévrování“ (12, str. 52).

Existuje několik doporučení, jak by se měla organizace chovat, pokud se dostane do úskalí s nedostatkem finančních prostředků:

- **koncentrovat zdroje** na podporu programů, které jsou atraktivní pro získání dalších finančních prostředků a stěžejní pro naplnění poslání organizace. Tedy omezit jak aktivity méně podstatné pro poslání organizace, tak ty, které nejsou natolik ekonomicky výhodné. V souladu se stávající situací by se organizace měla snažit o oslovení dalších investorů, iniciovat vhodné dárcovské aliance,
- vstupuje-li organizace do spolupráce, měla by si vybírat pouze takové **programy**, které jsou **klíčové pro poslání organizace**,
- programy, které nejsou tak podstatné pro naplnění poslání organizace by měla organizace podporovat jen tehdy, pokud prokázaly schopnost generovat příjmy,
- **rozložení rizika v oblasti příjmů** tak, aby nebyla organizace závislá pouze na příjmech z jednoho zdroje (např. stát, nadace, město, kraj), ale diversifikovala možnosti dalších příjmů,

- **aktivní prezentace budoucích plánů organizace** a také způsob, jakým budou tyto plány naplněny. Transparentnost a veřejná podpora všech i potenciálních "investorů" jsou důležité pro legitimitu a úspěch jakékoli, byť krátkodobé, reorganizace aktivit (61).

Pokud se organizace dostane do finanční tísně, prvním krokem, který je třeba provést je finanční analýza. „Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást organizačního řízení (pak hovoříme o interní finanční analýze), ale je i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik (poté hovoříme o externí finanční analýze). Vychází v podstatě z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku. O tyto ukazatele se pak opírají rozhodnutí managementu o dalším vývoji podniku“ (24, str. 200).

V oblasti neziskových organizací se o nedostatku finančních prostředků hovoří často. Lze konstatovat, že si organizace již „zvykly“ na obtížnou situaci svého financování. Přesto, pokud se dostanou do neobvyklé a intenzivnější finanční tísně, měly by se řídit určitými obecnými doporučeními, některá z nich jsou uvedena v této kapitole. Jak již bylo zmíněno, nejdůležitější roli by měl zastat management organizace. V ideálním případě by se řídit již podle předem rozpracovaného krizového plánu v době finanční nestability. Tato situace je však v neziskovém sektoru méně obvyklá.

Možností pro NNO, které by chtěly předcházet nedostatku finančních prostředků, je snaha o co největší diverzifikaci příjmů a především rozšíření financování z vlastních zdrojů.

8 Závěr teoretické části

Teoretická část práce byla věnována převážně definování možností získávání finančních prostředků pro nestátní neziskové organizace. Kapitoly, které tomuto tématu předcházely se snažily čtenáři přiblížit pojem nestátní nezisková organizace, důležitost poslání organizace a pojem fundraising. Kapitola o možnostech financování nestátních neziskových organizací specifikovala způsoby získávání finančních prostředků do několika oblastí. Organizace mohou čerpat dotace ze zdrojů veřejných, zahraničních, soukromých a vlastních. Každá z těchto oblastí byla podrobně rozebrána. Následně bylo popsáno, jak má organizace žádat o grant. Teoretickou část práce uzavřela kapitola o krizovém managementu organizace.

Veškeré informace uvedené v teoretické části práce poslouží jako podklad k analýze financování konkrétní lidskoprávní neziskové organizace působící na území České republiky. Touto organizací, především způsobem jejího financování, se bude zabývat praktická část předkládané magisterské práce.

9 Praktická část

Praktická část uvádí příklady financování tří lidskoprávních nestátních neziskových organizací působících v ČR a jedné zahraniční organizace. Nejen tyto příklady poslouží jako podklad pro zpracování doporučení financování konkrétní lidkosprávní organizaci.

Převážně je tedy tato část práce věnována zmiňované konkrétní nestátní neziskové organizaci zabývající se lidskými právy v České republice. Je popsána spolupráce s touto organizací, která byla navázána v rámci manažerské praxe realizované pod záštitou Katedry řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích FHS UK. Výzkumná spolupráce započala dne 9.12. 2008 podpisem „Kontraktu s pracovištěm o praxi v řízení“ a ukončena byla dne 14.5. 2010 rozhovorem se současným ředitelem organizace.

Na základě dat získaných během realizace **první fáze spolupráce**, tedy diagnostiky organizace, je nastíněn způsob řízení organizace. **Druhá fáze spolupráce** s organizací započala na konci roku 2009 a je pro ni charakteristická změna původního vedení. Z důvodu změny ředitele organizace v průběhu manažerské praxe a vzhledem k prioritám organizace v rámci působení nového ředitele je popsán i odlišný způsob spolupráce s organizací a práce na nových tématech týkajících se financování organizace a fundraisingu.

V rámci metodiky výzkumu je popsána jeho realizace a v kapitole nástroje výzkumu jsou uvedeny metody použité pro sběr informací o stavu organizace, metody pozorování, rozhovorů, focus group a obsahové analýzy především interních zdrojů. Na základě analýzy jsou posouzeny možnosti a formulována doporučení ke způsobu financování této organizace. Analýza vznikla jako výsledek sběru dat z akčního výzkumu, který byl zaměřen na otázku financování organizace. Jako základ pro formulaci závěrů a doporučení v rámci akčního výzkumu posloužily informace zpracované v teoretické části práce.

Výstupem diplomové práce je definování vhodného způsobu financování organizace v budoucnosti a doporučení postupu, pomocí kterého by bylo možné tohoto stavu dosáhnout.

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, v rámci zachování anonymity organizace, kterou si organizace přála udržet, není v práci zmíněn název organizace a data, která jsou zveřejněna by neměla vést k její identifikaci. Organizace je popsána pouze v kontextu její působnosti, je uvedeno pouze poslání organizace. Další charakteristiky organizace nejsou

zmiňovány z výše uvedených důvodů. Z těchto důvodů je rovněž používáno pro označení vedení organizace slovo ředitel pouze v maskulinu.

9.1 Příklady financování lidskoprávních organizací v České republice a v zahraničí

V předkládané magisterské práci se čtenář seznámil již s mnoha tématy souvisejícími se způsoby financování neziskových organizací. Nyní mu bude poskytnuta možnost nahlédnout do financování konkrétních neziskových organizací. Vzhledem k tomu, že praktická část práce bude věnována především analýze financování konkrétní organizace, jež se zabývá lidskoprávními otázkami, bude v následující kapitole popsáno financování některých jiných lidskoprávních organizací působících v České republice a v zahraničí.

Na tomto místě budou představeny čtyři organizace – Liga lidských práv, organizace ROSA, Člověk v tísni a Amnesty International, mezi jejichž činnosti patří podpora lidských práv. Organizace budou nejdříve charakterizovány a následně budou uvedena data týkající se finanční otázky z jejich výročních zpráv za rok 2008.

9.1.1 České neziskové organizace zabývající se lidskými právy

9.1.1.1 Liga lidských práv, o.s.

Liga lidských práv je česká nevládní organizace, která se zaměřuje na ochranu lidských práv v rozsahu, v kterém tato práva garantuje Listina základních práv a svobod a závazné mezinárodní smlouvy. Liga prosazuje lidská práva pro zvýšení kvality a důstojnosti života, a to za pomoci výzkumu, vzdělávání, vedení strategických právních případů a předkládání argumentů a řešení. Vizí Ligy lidských práv je taková společnost, kde jsou v běžném životě dodržována lidská práva a v případě jejich porušení se jednotlivec může účinně bránit (46).

Liga se v rámci svého působení v roce 2008 zaměřovala především na následující témata: zdravotnictví, práva dětí a trestní spravedlnost.

Financování

Tab. 4 – Hospodaření Ligy v roce 2008

Hospodaření Ligy v roce 2008 (v Kč)	
NÁKLADY	
komunikace	336 658
materiální náklady, literatura, provozní režie	431 592
nájemné	550 116
tisk, propagace, sazba publikací	202 279
cestovné	130 071
právní služby a poplatky	1 112 519
odborné služby psychologické, finanční, překlady a tlumočení	401 206
mzdové náklady, dohody o provedení práce	2 031 049
odvody sociálního, zdravotního pojištění, zákonné sociální náklady	684 945
semináře, workshopy	15 591
finanční náklady (pokuty, penále, kurzové ztráty, poplatky)	27 664
projektová partnerství	99 562
náklady celkem	6 023 250
VÝNOSY	
vlastní tržby	1 154 161
dotace z veřejných rozpočtů	1 316 502
granty Evropské unie	932 269
granty nadací	2 363 523
dary od fyzických a právnických osob	36 684
finanční příjmy (úroky, kurzové zisky, ostatní příjmy)	222 266
výnosy celkem	6 025 404
Hospodářský výsledek - zisk	2 154

Zdroj: Liga lidských práv, o.s. (46)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že činnost Ligy lidských práv v roce 2008 skončila s kladným hospodářským výsledkem. Nejvyšší náklady pro organizaci představovaly náklady mzdové, největší finanční obnos získala Liga z grantů nadací.

Podíl nenadačních příjmů na celkových příjmech byl v roce 2008 téměř trojnásobně vyšší než v minulém roce (23 %) (46).

9.1.1.2 ROSA, o.s.

Občanské sdružení ROSA je nestátní nezisková organizace specializující se na pomoc ženám - obětem domácího násilí a jejich dětem a na prevenci násilí. ROSA, o.s. usiluje o zlepšení systému pomoci ženám-obětem domácího násilí a jejich dětem. Jeho součástí je i odborné specializované poradenství a komplexní pomoc pro ženu-oběť domácího násilí, mezi níž patří krizová intervence, sociálně-terapeutické poradenství, vytvoření bezpečnostního plánu a poskytování utajeného azylového bydlení pro ženy-oběti domácího násilí (formou azylového domu a utajených bytů). ROSA pomáhá ženám již od roku 1993 - nejprve jako nadace, od roku 1998 jako občanské sdružení (63).

Poslání

Občanské sdružení ROSA - centrum pro týrané a osamělé ženy je nestátní nezisková organizace, která se ve své činnosti zaměřuje na přímou komplexní pomoc ženám – obětem domácího násilí a jejich dětem a na prevenci tohoto jevu (63).

Cíle

Sdružení ROSA – centrum pro týrané a osamělé ženy zřizuje a provozuje centrum pomoci pro týrané ženy. Pomáhá obětem domácího násilí, poskytuje krizovou intervenci ženám, poskytuje odborné konzultace, socioterapeutickou péči, podpůrnou péči, spolupracuje se státními orgány (policie, soudy) v případech domácího násilí, poskytuje týraným ženám azylové ubytování, pořádá vzdělávací a preventivní aktivity. Smyslem je poskytnutí bezpečí, jistoty, posilování klientek, aby našly sílu a pomalu vlastními silami dokázaly situaci změnit (63).

Mezi dlouhodobé projekty organizace patří: Informační a poradenské centrum pro ženy - oběti domácího násilí, Telefonická krizová intervence a Azylový dům s utajenou adresou a utajené azylové byty.

Mezi projekty realizované v roce 2009 patří: Pomoc dětem, svědkům domácího násilí: Kouzelná knížka, Stopnasili.cz na školách a projekt Interdisciplinární spolupráce na Praze 4 (63).

Financování

Organizace ROSA skončila svoji činnost v roce 2008 s kladným hospodářským výsledkem 229 000 Kč. V níže uvedené tabulce je výkaz nákladů a výnosů za rok 2008 v celých tisících Kč (63).

Tab. 5 – Hospodaření ROSY v roce 2008

Hospodaření ROSY v roce 2008 (v tis. Kč)	
NÁKLADY	
spotřebované nákupy celkem	267
služby celkem	1 355
osobní náklady celkem	3 218
daně a poplatky celkem	1
ostatní náklady celkem	13
odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	
poskytnuté příspěvky celkem	1
daň z příjmu celkem	
náklady celkem	4 855
VÝNOSY	
tržby za vlastní výkony a zboží celkem	325
změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem	
aktiva celkem	
ostatní výnosy celkem	72
tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	
přijaté příspěvky celkem	1 075
provozní dotace celkem	3 612
výnosy celkem	5 084
Hospodářský výsledek - zisk	229

Zdroj: ROSA (63)

9.1.1.3 Člověk v tísni, o.p.s

Obecně prospěšná společnost Člověk v tísni vznikla jako humanitární organizace s cílem pomáhat v krizových oblastech a podporovat dodržování lidských práv ve světě. Její počátky se datují do května 1992, kdy její zakladatelé realizovali první projekty na pomoc lidem v nouzi ještě pod názvem Nadace Lidových novin. V únoru 1994 se změnil název na Nadaci Člověk v tísni při České televizi, v dubnu 1999 pak byla zaregistrována jako obecně prospěšná společnost. Společnost Člověk v tísni realizuje humanitární pomoc, dlouhodobé rozvojové projekty a podporuje snahy o demokratizaci a dodržování lidských práv. Za dobu své existence dopravila stovky zásilek s přímou humanitární pomocí a realizovala rozvojové projekty v různých zemích Evropy, Asie i Afriky, konkrétními projekty podpořila disidenty, nezávislé novináře, obhájce lidských práv či představitele demokratické opozice ve více než 37 zemích světa. Jednotlivé sekce společnosti Člověk v tísni:

- Sekce humanitární a rozvojové pomoci,
- Sekce podpory lidských práv a demokracie,
- Programy sociální integrace,
- Informační a vzdělávací projekty (34).

Financování

Společnost Člověk v tísni má k dispozici jen minimum stálých finančních zdrojů. Převážná většina příjmů je získávána na konkrétní projekty. Mezi hlavní finanční zdroje patří:

- **Agentury OSN a IOM** – společnost dlouhodobě spolupracuje s většinou agentur OSN. Jedná se zejména o WFP - World Food Programme, UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees, UNDP – United Nations Development Programme, UNICEF – United Nations Children’s Fund a podobně. Do této skupiny patří i organizace IOM – International Organization for Migration, byť tato organizace statut agentury OSN zatím nemá.
- **Vláda ČR a prostředky samospráv** – do této skupiny zdrojů patří dotace a veřejné zakázky od všech subjektů, které rozdělují rozpočtové prostředky v rámci České republiky.
- **Nadace a nevládní organizace** – společnost dlouhodobě spolupracuje s celou řadou nadací a dalších velkých neziskových organizací v České republice i v

zahraničí. Mezi nejdůležitější subjekty, které financují konkrétní projekty, patří: OSF – Nadace Open Society Fund Praha, DWHH – Deutsche Welthungerhilfe, IRC - International Rescue Committee, Charles Stewart Mott Foundation a Ford Foundation.

- **Zahraniční vládní prostředky** – do této skupiny patří prostředky od zahraničních vlád a zdroje, které z jejich pověření přerozdělují nadace a obdobné subjekty. Do této skupiny patří například NED - National Endowment for Democracy, British Council nebo MRRD - The Ministry of Rural Rehabilitation and Development of Afghanistan.
- **Prostředky EU** - tyto finanční zdroje zahrnují jak prostředky získané přímo z fondů EU, tak i zdroje získané prostřednictvím implementačních agentur Unie (tedy včetně JPD, OPRLZ a podobně).
- **Příjmy od jednotlivců a firem** – tedy výnosy z veřejných sbírek, dary fyzických osob a dary i jiné formy příjmů od právnických osob.
- **Česká televize** – jako jeden ze zakladatelů společnosti Česká televize dlouhodobě podporuje projekty Člověka v tísní, a to částkou 1 500 000,- ročně.
- **Ostatní příjmy** – do této skupiny patří příjmy, které nespádají do jiných konkrétně určených kapitol. Zejména se jedná o kursově zisky, plnění od pojišťoven, tržby za vlastní výrobky a podobné zdroje (34).

Tab. 6 – Výnosy Člověka v tísní dle skupin zdrojů za rok 2008

Výnosy (tis. Kč)	
Skupina finančních zdrojů	
Agentury OSN a IOM	12 656
Česká televize	1 527
Dary od jednotlivců a firem	49 848
Nadace a nevládní organizace	31 123
Prostředky EU	59 807
Prostředky z místních rozpočtů v ČR	7 760
Prostředky ze státního rozpočtu ČR	113 695
Vlastní činnost a ostatní výnosy	25 393
Zahraniční vládní prostředky	68 004
CELKEM	369 813

Zdroj: Člověk v tísní (35)

Celkové náklady společnosti na jednotlivé programy v roce 2008 činily 366 433 (v tis. Kč). Organizace Člověk v tísní, o.p.s. tedy v roce 2008 skončila svoje hospodaření s kladným hospodářským výsledkem 3 380 (v tis. Kč). Z tabulky nákladů obsažené ve

výroční zprávě organizace za rok 2008 vyplývá, že společnost investovala mimo jiné i 844 000 Kč na fundraising (35).

9.1.2 Zahraniční nezisková organizace zabývající se lidskými právy

9.1.2.1 Amnesty International, o.s.

Amnesty International (AI) usiluje o dodržování lidských práv po celém světě. AI je dobrovolným sdružením lidí, kterým není lhostejné porušování lidských práv kdekoli na světě a chtějí se mu postavit. Proto vedou kampaně, pořádají veřejné akce, zastávají se jednotlivých obětí bezpráví a usilují o systémové změny. Obrací se na vlády, mezinárodní instituce, ozbrojené politické skupiny, soukromé společnosti a další nestátní aktéry. Základem práce AI je spolehlivý výzkum. AI je nezávislá na jakékoli vládě, politické ideologii, ekonomickém zájmu či náboženství. Nepodporuje ani nestojí v opozici vůči žádné vládě ani politickému systému, nepodporuje ani neoponuje názorům obětí, jejichž práva se snaží chránit. Zaměřuje se pouze na nestrannou ochranu lidských práv. AI má po celém světě rozmanitou síť členů a sympatizantů. V současné době má více než 2,2 milionu členů, sponzorů a pravidelných přispěvatelů z více než 150 zemí a regionů světa. Přestože pocházejí z různých prostředí a mají často odlišná politická a náboženská přesvědčení, jsou jednotní ve svém odhodlání pracovat pro svět, kde může každý požívat lidská práva (32).

Posláním Amnesty International (AI) je monitorovat stav lidských práv ve světě a bojovat za jejich dodržování. AI je ve své podstatě globální komunitou ochránců lidských práv, založenou na principu mezinárodní solidarity, efektivní a rychlé pomoci pro jednotlivce, zájmu o všechna místa na světě, univerzálnosti a nedělitelnosti lidských práv, nestrannosti a nezávislosti, demokracii a vzájemném respektu. AI vznikla v roce 1961 jako spontánní reakce veřejnosti na novinový článek britského právníka Petera Benensona s názvem „Zapomenutí vězni“. Článek čtenáře vyzval, aby se pokojným způsobem zasazovali o propuštění tisíců lidí vězněných po celém světě pro jejich politické nebo náboženské přesvědčení. Mezi cíle AI patří zejména:

- propuštění vězňů svědomí a spravedlivé soudy pro všechny bez rozdílu,
- zrušení trestu smrti a zastavení mučení,
- vymýcení nerovnoprávnosti a diskriminace,
- ochrana uprchlíků a migrantů,

- zastavení násilí na ženách,
- ochrana civilistů v ozbrojených konfliktech (32).

Amnesty International ČR byla založena v roce 1991, okamžitě se zapojila do mezinárodních aktivit a postupně začala rozvíjet i svou práci doma. Dnes její zaměstnanci spolu s dobrovolníky a aktivisty vzdělávají k lidským právům na základních a středních školách, monitorují stav lidských práv, poskytují podporu žadatelům o azyl, propagují ochranu žen, usilují o odstranění diskriminace, o systémové změny v zákonech i praxi (29).

Financování

Financování hnutí závisí především na národních sekcích a místních dobrovolnických skupinách AI. AI pro svou činnost, která spočívá ve vyšetřování situace lidských práv a vedení kampaní proti jejich porušování, nevyhledává ani nepřijímá finanční pomoc od vlád. Její financování místo toho závisí na příspěvcích od jejích členů a darech od veřejnosti na celém světě a na dobročinnosti (30).

Dobrovolnictví je základem činnosti Amnesty International. Dobrovolníky Amnesty International (AI) nejsou pouze její členové, ale také aktivisté, studenti, sympatizanti, každý kdo je ochoten věnovat podpoře dodržování lidských práv alespoň část svého času (31).

Členský příspěvek pro AI činí minimálně částka 600 Kč ročně, studenti 300 Kč ročně. Organizace rovněž nabízí možnost stát se dárcem AI. Obě možnosti přináší pro donora jisté výhody, jako např. možnost podílet se na činnosti sdružení, hlasovat na valné hromadě, dostávat informace týkající se sdružení atd. Organizace často pořádá různé benefiční akce. Na internetových stránkách organizace není zveřejněna výroční zpráva k roku 2008, struktura financování organizace je však z předcházejících odstavců zřejmá.

Po analýze dat uvedených v této kapitole je zřejmé, že každá organizace má svoji vlastní specifickou strukturu financování. Je ale důležité si povšimnout toho, že se u organizací již často vyskytuje položka vlastního financování, která bude muset v budoucnu pravděpodobně tvořit stále větší část ve struktuře financování. Velice specifické je samozřejmě financování organizace Amnesty International, která je z důvodu nezávislosti na státních orgánech financována pouze z vlastních příjmů. Jinak je ale zřejmé, že jsou organizace stále závislé na financování z veřejných zdrojů.

9.2 Metodika výzkumu

Akční výzkum má tři zásady, které byly během práce naplněny:

- Výzkumník a jednotliví členové organizace měli rovnocenné postavení v tom smyslu, že výzkumník byl sice v roli studenta, ale do organizace docházel externě, tudíž výzkumná práce nebyla zatížena strukturou zaměstnaneckých vztahů.
- Téma zkoumání, tedy možnosti financování konkrétní NNO, bylo vztaženo k praxi, v rámci teoretické části práce a tedy i v rámci teoretického základu popisovaného výzkumu bylo poukazováno i na problémy, které se financování NNO v České republice týkají.
- V rámci výzkumu bylo spolupracováno s organizací, závěry by měly organizaci posloužit jako úvaha o možném způsobu jejího financování v budoucnosti. Tak by došlo k naplnění i třetí zásady.

Výzkum se řídil podmínkami terénu, byl neustále přizpůsobován měnící se situaci v organizaci, která vyplývala především ze změny vedení organizace. Na začátku druhé fáze spolupráce s organizací, která je pro definování závěrů stěžejní, byl nastíněn ředitelem organizace problém, tedy financování organizace a možnosti fundraisingu, cílem se mělo stát vypracování podkladů a definování závěrů a doporučení, která by měla posloužit organizaci jako zdroj informací a úvah nad daným tématem. Záměry byly definovány v dokumentu „Projekt magisterské práce“, který je obsahem předkládané práce a byl zaslán řediteli organizace. Co se týká druhého kroku, který Hendl popisuje (9, str. 136), k reflexi a k diskusím v rámci realizace projektu s vedením organizace a jejími zaměstnanci nedocházelo tak intenzivně, jako tomu bylo v první fázi spolupráce, z důvodu řešení závažných problémů v organizaci a tedy časové tísně v rámci řešení problémů, ve které se organizace nacházela.

Pokračovala jsem tedy v hledání odpovědí dle vlastního uvážení, stav, ve kterém se organizace během výzkumu nacházela, byl konzultován s ředitelem organizace emailem či telefonicky. Reakce ředitele organizace na vypracované podklady není součástí předkládané magisterské práce. Ředitel organizace práci obdrží, je v jeho kompetenci, jak s ní bude naloženo.

Lze konstatovat, že v rámci akčního výzkumu popisovaném v této práci došlo pouze k jeho jednomu cyklu. Výzkum sice pružně reagoval na vzniklé situace, ale v rámci magisterské práce nedojde k realizaci navrženého a tedy následné reakci na podněty. Spolupráce s organizací bude ukončena odevzdáním práce, jak s ní bude naloženo či zda vůbec bude organizace reagovat na sepsaná doporučení je čistě v kompetenci organizace a jejího vedení.

9.2.1 Nástroje výzkumu

Mezi nástroje výzkumu byly zařazeny především následující metody: pozorování, rozhovor, focus group, obsahová analýza především interních zdrojů a sběr dostupných informací (viz teoretická část práce).

Pozorování

Pozorování, které bylo prováděno v rámci první fáze spolupráce s organizací bylo:

- otevřené – účastníci věděli, kdo je výzkumník a že je prováděna diagnostika organizace,
- zúčastněné – pozorovatel participoval na dění ve smyslu zadání úkolu a následného facilitovaného řízení jeho provedení,
- nestrukturované – pozorování nebylo provázené na základě předem daného předpisu,
- pozorování probíhalo v umělé situaci,
- pozorování jednotlivých členů pracovní skupiny.

V první fázi spolupráce s organizací jsem zaujala roli účastníka jako pozorovatele. Během druhé fáze spolupráce se již nedá hovořit o pozorování v pravém slova smyslu, navštívila jsem organizaci pouze dvakrát a poté probíhala komunikace pouze s ředitelem organizace telefonicky či emailem.

Rozhovor – kvalitativní dotazování

V prováděném výzkumu bylo použito především polostrukturované dotazování. Otázky kladené v rozhovorech byly převážně otevřené, vždy byla použita metoda rozhovoru pomocí návodu. Tento typ rozhovoru pomáhá tazateli udržet určitou linii otázek, zároveň mu však umožňuje flexibilitu ve snaze přizpůsobit se informantovi.

V první fázi spolupráce s organizací byl pořízen během rozhovoru audio-záznam, informanti byli na začátku rozhovoru tázáni, zda s tímto souhlasí. V druhé fázi spolupráce byly potřebné informace zaznamenávány formou poznámek na papír.

Focus group (skupinová diskuse)

Metoda sběru informací focus group byla použita pouze v první fázi spolupráce s organizací.

Zkoumání dokumentů

Analýza dokumentů probíhala během celého výzkumu. Nejdříve byly analýze podrobeny dokumenty, které přímo nesouvisely s předmětem zájmu financování organizace, proto se výsledky této analýzy nebudou na tomto místě zabývat. Dokumenty byly důležité především proto, že umožnily lépe nahlédnout do fungování organizace a vedly tak k jejímu bližšímu poznání. Následně byla analýze podrobena především „Výroční zpráva organizace za rok 2008“, výsledky této analýzy budou uvedeny v následujících kapitolách.

Seznam dokumentů, které byly podrobeny analýze uvádím v „Příloze B“.

9.3 Charakteristika organizace – poslání

Níže charakterizována organizace je nevládní neziskovou organizací pro lidská práva.

Hlavním posláním organizace je především:

- sledování zákonodárné činnosti týkající se lidských a občanských práv, připomínkování návrhů zákonů a předkládání alternativních návrhů pokud souvisejí s ochranou lidských práv,
- monitoring stavu lidských práv v ČR se zvláštním důrazem na vybrané oblasti, pravidelné vypracovávání zpráv o stavu lidských práv v ČR,
- sledování situace těch skupin obyvatelstva, u nichž ochrana lidských práv vyžaduje zvláštní pozornost,
- bezplatné právní poradenství jednotlivcům, jejichž lidská práva byla porušena, litigace,
- výchova k lidským právům, pořádání diskusí a seminářů s touto tematikou, školicí programy pro profesní skupiny i pracovníky a aktivisty nevládních organizací,
- publikační činnost,
- informační a dokumentační činnost, knihovnické služby (internetové stránky organizace).

Hlavní oblasti působení organizace:

- práva dětí,
- boj proti rasismu a nesnášenlivosti,
- vězeňství a trestní justice,
- sociálně právní poradenství,
- výchova k lidským právům ,
- rozvoj lidskoprávní knihovny (internetové stránky organizace).

9.4 Charakteristika jednotlivých fází spolupráce s organizací

S organizací byla navázána spolupráce, jak již bylo výše zmíněno, v rámci manažerské praxe realizované pod záštitou Katedry řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích FHS UK. Výzkumná spolupráce započala dne 9.12. 2008 podpisem „Kontraktu s pracovištěm o praxi v řízení“ a ukončena byla dne 14.5. 2010 rozhovorem se současným ředitelem organizace. Spolupráce byla pro lepší přehlednost rozdělena do dvou fází. Obě fáze se liší svým charakterem, použitými metodami ale především významem.

První fáze započala na konci roku 2008 navázáním kontaktu s organizací, obsahem byla diagnostika organizace a samotné navázání kontaktu. Fáze byla ukončena sepsáním a odevzdáním diagnostické zprávy organizaci v červnu roku 2009.

Druhá fáze spolupráce započala na konci roku 2009 a ukončena byla v květnu roku 2010. Obsahem druhé fáze bylo zpracování podkladů pro možnosti financování organizace. V rámci první fáze spolupráce působil v organizaci jeden ředitel, v létě došlo ke změně ve vedení, druhá fáze tedy probíhala ve spolupráci s novým ředitelem organizace.

9.4.1 Popis první fáze spolupráce

Během první fáze došlo k seznámení a navázání spolupráce s organizací. Organizace byla pro mě do té doby neznámá, veškeré informace o jejích aktivitách a působení jsem se dozvěděla v průběhu setkávání se zaměstnanci a z internetových stránek organizace. Spolupráce probíhala s celkovým počtem čtyř zaměstnanců organizace - výkonný ředitel, právnička, sociální pedagožka a grantová účetní. Celkem proběhlo přibližně šest schůzek, kterých se víceméně vždy účastnili výše zmínění zaměstnanci.

Postupy a metody práce, jež byly zvoleny pro seznámení se s organizací a zároveň posloužily jako nástroj pro vlastní reflexi organizace, byly následující:

Focus group – společné setkávání téměř vždy probíhalo ve skupině. Organizace byla zvyklá pracovat otevřeným způsobem, pro zaměstnance nebyl problém vyjadřovat své názory před kolegy. Někdy na položenou otázku odpověděl jeden člen týmu a ostatní souhlasili, jindy se vyjádřili všichni. Pokud bylo nutné pro metodiku zvoleného úkolu vytvořit jedno stanovisko, skupina k němu došla na základě konsenzu. Focus group se

účastnili většinou všichni interní zaměstnanci organizace – ředitel, právnička, sociální pedagožka a grantová účetní.

Definování silných a slabých stránek organizace

Cíl zvolené metody – poznat organizaci a spolupráci jednotlivých členů týmu na úkolu,

- získat o organizaci více informací,
- umožnit členům organizace reflektovat současný stav v organizaci,
- uchopit téma pro diagnostiku organizace.

Grupování slabých stránek organizace a hledání příčin – metoda chronologicky navazuje na úkol předcházející, cíle jsou tedy stejné.

Rozhovory vedené s jednotlivými členy organizace

Cíl zvolené metody – získat pohled na dění v organizaci od jejích jednotlivých zaměstnanců, reflexe zaměstnanců v otázkách jejich působení v organizaci, doporučených inovací pro organizaci, řízení. Samostatné rozhovory byly vedeny s ředitelem organizace, právničkou a sociální pedagožkou na téma „Systém řízení a základní manažerské procesy“.

9.4.2 Popis druhé fáze spolupráce

V srpnu roku 2009, tedy v období mezi koncem první a počátkem druhé fáze spolupráce došlo v organizaci k výměně vedení. První setkání se zaměstnanci organizace a s jejím novým ředitelem proběhlo dne 4.11. 2009. V rozpracování navržených doporučení v oblasti řízení organizace a v jejich následné aplikaci do fungování organizace nebylo nutné pokračovat. Nový ředitel s sebou přinesl i změnu v manažerských postupech. Pro organizaci bylo v dané chvíli aktuální získání nových finančních prostředků, tedy podávání nových projektů. Organizace v danou chvíli nevěděla, zda udrží svoji činnost i v následujícím roce.

Z těchto důvodů tedy došlo i ke změně zacílení spolupráce s organizací. Vzhledem k tomu, že téma nedostatku finančních prostředků bylo v danou chvíli to jediné aktuální, byla domluvena spolupráce týkající se tohoto tématu. Mělo dojít k vypracování podkladů o možnostech získávání finančních prostředků pro NNO. Konzultace k tomuto tématu měly probíhat pouze s ředitelem organizace, převážně formou emailů.

V rámci druhého setkání s ředitelem organizace dne 21.12. 2009 bylo téma možností získávání finančních prostředků ukotvené, ředitel organizace vyslovil obavy, zda práce na tomto tématu přinese pro organizaci nějaké výsledky, proti uchopení tématu však neměl námitky.

Poslední rozhovor s ředitelem organizace proběhl telefonicky dne 14.5. 2010, byl zaměřen na současnou finanční situaci organizace.

V rámci druhé fáze spolupráce byly pro akční výzkum stěžejní dva jeho nástroje – rozhovor a analýza výroční zprávy organizace za rok 2008.

9.5 Výstupy z akčního výzkumu

9.5.1 Rozhovor

Na základě položených otázek vyplynulo převážně z posledního rozhovoru s ředitelem organizace následující. Organizace se nacházela na konci roku 2009 ve finanční tísní z důvodu nedostatku podaných projektů. Tuto situaci se nejen díky iniciativě nového ředitele podařilo zvrátit a v současné době jsou zabezpečeny finanční prostředky pro stávající i nové projekty. Organizaci se podařilo rozšířit, od února tohoto roku má 10 zaměstnanců, kteří pracují na různé úvazky. Ředitel organizace pracuje na 0,5 úvazku, což není dle jeho výpovědi adekvátní. Rozšíření počtu zaměstnanců a získání finančních prostředků na nové projekty umožnilo organizaci otevřít či prohloubit svůj zájem o specifické oblasti dodržování lidských práv v České republice. Lze konstatovat, že v organizaci v současné době panuje atmosféra oživení. Dle výpovědi ředitele organizace bylo toto oživení způsobeno podáváním nových projektů a nátlakem na to, kdo jaký projekt podá, řešením nashromážděných problémů organizace a zaměstnáním nových pracovníků, kteří mají zájem.

Organizace se bohužel nedávno dozvěděla nepříjemnou zprávu, byla systematicky vykrádána svojí účetní, organizaci tak vznikl dluh u soukromých dárců zhruba 300 000 Kč. Tato situace však neohrozí fungování organizace ani stávající či nové projekty, dluh bude odložen do doby, kdy organizace získá volné finanční prostředky, které by umožnily umoření dlužné částky. Ředitel organizace poukázal na skutečnost, že si mělo nedostatků v práci účetní povšimnout již předchozí vedení organizace. V době, kdy stávající ředitel do organizace nastoupil, byl nucen řešit především finanční problémy, nepředpokládal obtíže v personálním obsazení organizace. V souvislosti s touto událostí podotknul stávající ředitel organizace, že organizaci dříve chybělo pevné vedení, „předchozí ředitelé nefungovali jako ředitelé“. Na základě negativní zkušenosti s účetní, došlo v současné době ke změně a k účtu organizace má přístup pouze ředitel organizace.

V organizaci mají na starosti podávání projektů všichni zaměstnanci včetně ředitele organizace dle svého zaměření. Je vypracována tabulka dle výzev kdo bude podávat jaký projekt. Vše funguje na stanovených pravidlech, nikoli na dobrovolnosti, jak tomu bylo za předchozího vedení. Ředitel organizace neuvažuje o zřízení samostatné pracovní pozice fundraisera, pochybuje o pozitivěch takového rozhodnutí.

V rámci organizace působí tři až čtyři dobrovolníci, jedním z nich je právník. Mezi hlavní strategie PR organizace patří kromě vedení internetových stránek samotná publicita některých osob působících v rámci organizace. Na vyvíjení dalších strategií nejsou časové možnosti.

V současné době získává organizace volné finanční prostředky na základě dárcovské DMS, členské příspěvky nejsou vymáhány, organizace má málo individuálních dárců, v budoucnu uvažuje o možném uspořádání nějaké benefiční akce.

Z výpovědi ředitele rovněž vyplynulo, že jakákoli redukce nákladů v podobě snižování platů zaměstnanců nepřipadá v úvahu, vzhledem k tomu, že mzdy jsou v současné době minimální.

Ředitel vnímá současnou situaci organizace vcelku pozitivně – „něco se povedlo, došlo ke stabilizaci, rozšíření, organizace se věnuje kromě poskytování služeb i právnímu poradenství a komentování zákonů“. Pokud by nedošlo k výše zmiňovanému okradení, bylo by vše v pořádku. Změny, které přineslo působení nového ředitele organizaci jsou dle jeho výpovědi změny ve vedení, v hierarchii, jiný přístup k zodpovědnosti, ředitel vede organizaci jistým směrem, má cíl situaci udržet a rozvíjet.

V současné době má organizace podané projekty převážně na MPSV a MV v rámci ČR, dále u zahraniční nadace CEE Trust.

9.5.2 Analýza výroční zprávy organizace za rok 2008

Tab. 7 – Hospodaření organizace v roce 2008

Hospodaření organizace v roce 2008 (v tis. Kč)	
NÁKLADY	
spotřebované nákupy celkem	580
spotřeba materiálu	493
spotřeba energie	87
služby celkem	1 796
opravy a udržování	18
cestovné	174
náklady na reprezentaci	70
ostatní služby	1 534
osobní náklady celkem	3 934
mzdové náklady	3 023
zákonné sociální pojištění	897
zákonné sociální náklady	14
daně a poplatky celkem	2

ostatní náklady celkem	273
úroky	38
kursové ztráty	37
jiné ostatní náklady	198
náklady celkem	6 585
VÝNOSY	
ostatní výnosy celkem	228
úroky	1
kursové zisky	69
jiné ostatní výnosy	158
přijaté příspěvky celkem	5 551
přijaté příspěvky	5 549
přijaté členské příspěvky	2
provozní dotace celkem	- 26
výnosy celkem	5 753
Hospodářský výsledek - ztráta	- 832

Zdroj: internetové stránky organizace

Z analýzy výroční zprávy organizace za rok 2008 vyplývá, že organizace skončila své hospodaření k 31.12. 2008 s hospodářským výsledkem ztráty 832 000 Kč. Data za rok 2009 nejsou prozatím přístupná. Z výroční zprávy dále vyplývá, že organizace pokračovala či začala svoji činnost na 13 projektech. Nejstarší projekt ukončený v roce 2008 započal v roce 2004. Jednotlivé projekty jsou ve výroční zprávě podrobně popsány, rovněž je uvedena informační a publikační činnost organizace. Výroční zpráva je sepsána na celkovém počtu 39 stran.

9.5.3 Zjištění a doporučení

Z výpovědi ředitele organizace vyplývá, že v současné době vědí zaměstnanci organizace, kdo je odpovědný za podání jakého projektu. Tato skutečnost je v systému financování organizace vždy vítána, je důležité stanovení odpovědnosti a případných sankcí za nesplnění této povinnosti. Podávání projektů a tedy získávání finančních prostředků z veřejných či zahraničních zdrojů fungujících na vypsání dotačního řízení je bezpochyby velice důležité a nezbytné pro každou organizaci. Nevýhodou těchto prostředků je ale jejich účelová vázanost, rovněž omezené množství finančních prostředků poskytnutých z těchto zdrojů pro NNO.

Z výpovědi ředitele dále vyplývá, že organizace získává volné finanční prostředky převážně na základě služby dárcovské DMS. Pouze provoz této služby nepostačí pro získání většího volného finančního obnosu. Pro organizaci je důležité, aby se na získávání volných finančních prostředků zaměřila a vypracovala k tomuto tématu fundraisingový plán. Možností, jak takové prostředky získat se nabízí několik. Ředitel organizace se zmínil o členských příspěvcích. Z výroční zprávy za rok 2008 však vyplývá, že organizace získala z tohoto zdroje 2000 Kč. To odpovídá výpovědi ředitele, že členské příspěvky nejsou vymáhány. Na druhé straně ve stanovách organizace je zakotveno, že člen organizace má „povinnost platit členské příspěvky, nejedná-li se o mimořádného nebo čestného člena“. Pořádání benefičních akcí by mohlo rozšířit členskou základnu a zároveň zviditelnit organizaci. Z výpovědi ředitele vyplývá, že někdy v budoucnu by se taková benefiční akce mohla uskutečnit.

Organizace nemá propracované PR aktivity, které by jí byly nápomocny v získávání finančních prostředků. K tomuto procesu lze využít náklonnosti médií. Stávající častá spolupráce s médii by mohla být organizaci ku prospěchu. Organizace spolupracuje s osobnostmi zvučných jmen. Společně s dlouhou historií organizace a její mediální publicitou lze tyto skutečnosti využít k posílení významu organizace a tím i k možnosti např. větší spolupráce s individuálními dárci.

Organizace nemá příliš vysoký počet dobrovolníků. Vzhledem k důležitosti organizace pro veřejnost České republiky by mohli projevit zájem o spolupráci s organizací i dobrovolníci z řad odborné veřejnosti nejrůznějšího zaměření. Je možné, že by např. organizace mohla získat z řad dobrovolníků i nového finančního manažera či fundraisera, který by jí napomáhal při vypracování strategií k získávání nejen vázaných, ale především volných finančních prostředků.

Organizaci chybí sebereflexe, co se týče financování - vypracování seznamů oslovených dárců či analýz rizik v získávání finančních prostředků, vyšší míra zpracovaných statistických údajů o financování organizace by mohla být využita při zpracovávání výročních zpráv. Především jde ale o vytvoření informační kooperace potřebné pro přijímání správných rozhodnutí.

Doporučení organizaci

Během zpracovávání otázky stanovené v rámci akčního výzkumu, tedy jaké možnosti financování má konkrétní lidskoprávní nezisková organizace působící v ČR, byla nalezena určitá témata, která by se v současné době mohla stát pro zmiňovanou organizaci

stěžejní a o kterých by organizace měla dle mého názoru přemýšlet. V následujících odstavcích jsou jednotlivá doporučení rozpracována do konkrétních úvah, bude na samotné organizaci, zda se pro ni tyto úvahy stanou inspirací či zda půjde svým vlastním směrem. V jednotlivých kapitolách jsou vždy na prvním místě uvedena fakta týkající se diskutovaného tématu ve zkoumané organizaci, následuje úvaha o tomto tématu.

9.5.3.1 Osobnost fundraisera a strategické plánování organizace

V rozhovoru s ředitelem organizace jsem se dozvěděla, že organizace neuvažuje o zřízení samostatné pracovní pozice fundraisera. V organizaci byl stanoven plán, podle kterého mají jednotliví zaměstnanci podávat projekty dle jejich vlastního zaměření a odbornosti. Ředitel organizace v tomto systému vidí pozitivum, vzhledem k tomu, že oblast lidských práv je velice široká a zaměstnanci se tak vyjadřují ke konkrétním specifickým oblastem této problematiky. Ne každý zaměstnanec by mohl podávat projekt v širokém spektru lidskoprávních otázek, proto došlo k určité separaci. Ředitel organizace vidí úlohu fundraisera jako „silnou osobnost v čele organizace, která přitahuje peníze“, zároveň dodává, že v současné době takovou osobu není možné v organizaci zaplatit. Ředitel však vyslovil pochybnosti o samostatné roli fundraisera, v mnohých organizacích se prý práce takového člověka neosvědčila.

Je pravdou, že oblast lidských práv, ke které se organizace vyjadřuje, je skutečně široká a je obtížné, aby ji ve své kompetenci fundraiser obsáhl jeden člověk. Proto rozumím postupu ředitele organizace. Na druhou stranu, pokud se bude chtít organizace vyvarovat nedostatku finančních prostředků a určité tísní, do které se dostala v uplynulém období, bude muset zanést do svého fungování strategické plánování v několikaletém rozsahu. Pro jednotlivé zaměstnance, kteří mají na starost zajisté i jiné důležitosti než-li psaní projektů, se může dle mého názoru stát obtížné zachovat v každém podaném projektu myšlenky strategického plánu. Osobnost fundraisera, ať by se jím stal kdokoli, např. i ředitel organizace, by se měla snažit strategické myšlenky zachovat a jednotlivé zaměstnance tak v podávání projektů vést ke stanovenému cíli. Pro organizaci je důležité, aby měla přesně vymezený plán, dle kterého bude ve svém snažení postupovat, poté se jí nemůže stát, že se její činnost zaměří na příliš mnoho oblastí vybočující z její základní stanovené koncepce. Nejen na toto by mohl samotný fundraiser dohlížet.

Dalším problémem souvisejícím s tímto tématem je samotné zadávání projektů. Pokud organizace zadává pouze dílčí projekty, které se týkají určité oblasti lidských práv,

je to pro ni nesmírně důležité, ale z dlouhodobého hlediska považují tuto strategii za nedostačující. Pokud se bude chtít organizace vyhnout každoročním problémům s cash-flow, bylo by pro ni dobré, získat projekt na několik let. Takový projekt vyžaduje přesah do jednotlivých oblastí lidských práv, bude muset být podán v širším a určitém strategickém rozsahu. Je otázkou, zda tento přesah budou schopni obsáhnout dílčí zaměstnanci, kteří doposud podávali projekty zaměřené pouze na jistou oblast, tedy projekty vyžadující jinou přípravu než-li projekt strategického charakteru.

Samotná osobnost fundraisera, by měla nad oblastí financování jistou záštitu, byla by tak jasně vymezená i zodpovědnost za tuto důležitou oblast řízení organizace. Fundraiser by tak mohl ulehčit v práci samotnému řediteli organizace, který by se tak mohl věnovat i jiným důležitým otázkám řízení.

9.5.3.2 Závislost na zdrojích získaných formou dotačního řízení

Organizace pro svoji činnost nemá de facto jiné prostředky než-li finance získané na základě vypsaných dotačních řízení, ať již ze státních, strukturálních, jiných zahraničních či nadačních mechanismů.

Domnívám se, že v současné době, je tato možnost získávání finančních prostředků pro organizaci oprávněná, dokonce jí podávání projektů dostalo ze zmiňované finanční tísně. Otázkou však je, nakolik bude tato metoda do budoucna dostačující. V době finanční krize, která pravděpodobně bude ovlivňovat světovou ekonomiku i nadále, zůstává otázkou, jak moc budou schopni stát, EU či jiní individuální nebo firemní dárci přispívat na fungování NNO. Finanční prostředky poskytnuté státem do oblasti občanského sektoru jsou stále nedostačující, je rovněž otázkou, jak s nimi bude nakládáno novou vládou, která, jak již deklarovala, bude nucena velice šetřit, pokud bude chtít dosáhnout vyrovnaného státního rozpočtu. Finance, které plynuly do oblasti občanského sektoru ze Strukturálních fondů EU, jsou rovněž omezeny, tím spíše, že poslední projekty budou moci být podány v roce 2013, naposledy budou moci být dotace čerpány v roce 2016. Vzhledem k finanční krizi může dojít k omezení zdrojů i od individuálních a firemních dárců.

Přílišná závislost na těchto zdrojích by se tedy v budoucnu mohla stát pro mnohé organizace osudnou. Je tedy důležité, aby se organizace zamyslela nad získáváním financí z vlastních zdrojů. Jednotlivé oblasti, které by pro zkoumanou lidskoprávní organizaci přicházely v úvahu vzhledem k její činnosti, jsou rozebrány v následujících odstavcích.

9.5.3.3 Získávání financí z vlastních zdrojů

Členské příspěvky

Získávání finančních prostředků na základě členských příspěvků lze považovat za jistou formu individuálního dárcovství. Jak bylo řečeno v předcházejících kapitolách, některé organizace zabývající se lidskoprávními otázkami, jako je např. Amnesty International, si chtějí udržet svoji nezávislost na státních zdrojích. Způsob, jak tohoto dosahují, spočívá právě v široké členské základně a každoročním získávání mnoha nových členů, tedy dárců, po celém světě. Takových organizací založených na členském principu je několik, mezi další patří např. organizace Greenpeace či hnutí Duha.

Důležité pro organizaci je ale uvědomit si, co za takovým modelem financování stojí. Především musí mít organizace zvučné jméno, ke kterému se váže dlouhá historie a skutky. Výsledky práce, značka a myšlenka, pro kterou byla organizace založena, se stávají často jedním z hlavních důvodů proč lidé na činnost organizace přispívají. Dále organizace musí mít dostatečnou kapacitu zaměstnanců či dobrovolníků, kteří budou potenciální dárce oslovovat. Nezbytná je rovněž přesně vypracovaná strategie, jak, kde a koho bude organizace oslovovat.

Pokud bude vše, co bylo výše řečeno, uvažováno v souvislosti se zkoumanou organizací, lze konstatovat, že v současné době pravděpodobně nemá organizace kapacitu ani strategie na to, aby byla financována širokou členskou základnou. Přesto, že má organizace u odborné veřejnosti zabývající se otázkami občanského sektoru dostatečně zvučné jméno, což vyplývá ze samotné odbornosti ale i spolupráce s jednotlivými organizacemi a jejichmi zástupci, domnívám se, že u široké veřejnosti tomu až tak není. Příkladem, který však nevychází z odborného výzkumu, přesto může o něčem vypovídat, se může stát i moje vlastní zkušenost. Poté, co jsem navázala spolupráci se zmiňovanou organizací a prováděla zde svoji praxi, zmínila jsem se o této skutečnosti, o názvu organizace a jejím poslání v kruhu několika osob, které se otázkami občanského sektoru nezabývají, většinou se jednalo o občany různého věku, vysokoškolsky vzdělané. Zarazilo mě, že i přes dle mého názoru vyšší míru spolupráce dané organizace s médii, byla organizace v kruhu těchto osob spíše neznámou.

Organizace vykonává svoji činnost pro úzký profil klientů, v jejichž případě dochází k porušování lidských práv na území České republiky. Výsledky práce a kauzy, které je na základě své intervence organizace schopna ovlivnit, mají však značný dosah do široké veřejnosti. Společnost by měla být o tak záslužné práci dostatečně informována. Teprve tehdy, kdy by široká veřejnost měla povědomí o činnosti organizace, mohla by mít

organizace úspěch v získávání nových členů. Ovšem za předpokladu, že by pro takovou činnost zajistila dostatečný počet pracovníků ať z řad zaměstnanců či dobrovolníků a vypracovala plán.

V současné době, je dle mého názoru pro organizaci důležité, aby se řídila svými stanovami, kde je řečeno, že člen má povinnost platit členské příspěvky a požádala o ně. Vzhledem ke zvučnosti jména organizace v odborné veřejnosti, se nabízí organizaci možnost oslovit potenciální členy právě z řad odborné veřejnosti. Členské příspěvky se tak dle mého názoru v současné době nemohou stát pro organizaci jedinou, nýbrž ale další možnou metodou, jak zvýšit množství volných finančních prostředků.

Individuální dárcovství

Budování členské základny se může stát pro mnohé organizace hlavním zdrojem financování, pro jiné nikoli. Potenciální dárci se stává dárce aniž by musel být členem organizace. Individuální dárci mají možnost podpořit zkoumanou organizaci formou dárcovské DMS. O dalších formách individuálního dárcovství se ředitel organizace přímo nezmínil, lze ale předpokládat, že existují.

Organizace by měla mít vypracované strategie, jakým způsobem bude individuální dárci oslovovat. Lze předpokládat, že pokud by oslovila např. formou direct mailu osoby, které v minulosti s organizací navázaly kontakt, mohla by se stát v této snaze úspěšnou. To ale předpokládá jistou databázi např. bývalých zaměstnanců, dobrovolníků, klientů, individuálních dárců či jiných spolupracujících osob.

Ředitel organizace vyslovil myšlenku možnosti budoucího uspořádání benefiční akce. Pro organizaci by mohla tato aktivita přinést spolupráci s mnoha novými osobnostmi, potažmo s novými individuálními dárci.

Prodej vlastních služeb

Organizace poskytuje své služby bezplatně. Je nezbytně důležité poskytovat právní i sociální podporu v lidskoprávních otázkách individuálním klientům. Otázkou je, zda by organizace mohla uvažovat o zpoplatnění svých služeb, pokud by je poptával stát či jiná organizace ať nezisková, zisková či komerční. V současné době nejsem schopna tuto myšlenku dále rozvinout. Bylo by na samotné organizaci, aby se zamyslela nad strukturou svých zakázek, popřípadě nabídkou svých služeb i do jiných oblastí, např. podnikatelského sektoru.

9.5.3.4 Umoření dluhu organizace

Organizace by se také měla zamyslet nad tím, z jakých prostředků bude mořit dluh, který ji vznikl ať jejím hospodařením či současnou negativní spoluprací s účetní organizace. Z výroční zprávy za rok 2008 vyplývá, že organizace skončila svoji činnost k 31.12. 2008 s hospodářským výsledkem ztráty 832 000 Kč. Dále ředitel ve své výpovědi uvedl ztrátu 300 000 Kč, která vznikla netransparentní činností bývalé účetní. Organizace nemůže splácet tento dluh z prostředků získaných na základě dotačních řízení vzhledem k jejich účelové vázanosti. Dále je rovněž velice obtížné a pro organizaci dle mého názoru nevhodné žádat individuální či firemní dárce o dar na splácení dlužné částky.

Ve strategickém plánu, který bych organizaci doporučovala vypracovat, by tedy měla být částka ztráty, která v současné době činí 1 132 000 Kč zahrnuta a postupně splácena. Pro budoucí partnery není transparentní, pokud organizace vykazuje dluh. Jedinou možností, jak organizace může dluh splácet je opět získávání volných finančních prostředků. Některými možnostmi, jak tyto finance získat, se zabývaly předcházející kapitoly. Organizaci bych mimo již zmíněného rovněž doporučovala zavedení on-line dárcovství, které by potenciálním dárcům umožnilo jednodušší formu dárcovství.

9.5.3.5 Vedení databází a zpracování statistických údajů týkajících se financování

Organizaci bych doporučovala, aby vedla přesné statistiky a databáze týkající se spolupracovníků organizace a finančních otázek.

Nejdříve bych se ráda věnovala úvaze o databázích bývalých zaměstnanců a spolupracovníků s organizací. Tito lidé jsou právě ti, které by organizace mohla případně oslovit, pokud by se dostala do jakékoli tíživé situace na jedné straně, na straně druhé jsou to lidé, kterým by organizace mohla projevit vděčnost za vykonanou práci pozváním na nějakou benefiční akci či různá organizovaná setkání. Pokud nebude existovat seznam právě těchto osob, hledání kontaktů se může stát vyčerpávající prací. Doporučovala bych vypracovat seznamy bývalých i současných zaměstnanců organizace, členů správní rady, dobrovolníků, klientů a dalších spolupracujících osob s organizací. Rovněž jsou nezbytně nutné databáze všech dárců, kteří se podíleli či podílejí na realizaci organizace. Seznamy tohoto charakteru umožní snazší koordinaci práce a především přehlednost při vyhledávání kontaktů.

Nezbytně nutné pro chod organizace či pro vypracování strategického plánu jsou přesně zpracované statistické údaje o jejím financování. Organizace by měla znát strukturu

svých dárců, podíl veřejných, zahraničních a soukromých dárců na jejím financování. Měla by mít definované náklady a výnosy za každý rok a jejich strukturu. Stejně tak jako náklady vynaložené na jednotlivé projekty. Hlavní finanční toky a jejich využití by se poté měly objevit ve výročních zprávách zveřejněných za každý rok. Dobře zpracovaná výroční zpráva se může stát určitou zárukou potenciálního dárcce o dobře vykonané práci a fungování organizace. Výroční zprávy by měly být zveřejněny na internetových stránkách organizace.

Seznam možných donorů, které bych organizaci doporučovala oslovit, je obsahem „Přílohy C“.

10 Závěr

V předkládané magisterské práci jsem se snažila na základě technik akčního výzkumu odpovědět konkrétní lidskoprávní organizaci působící v České republice na otázku možností jejího financování. V teoretické části práce jsem se tomuto tématu věnovala všeobecně, jsou tedy popsány obecně možnosti financování neziskových organizací v ČR. Praktická část je poté věnována především přímo konkrétní organizaci, jsou rozebírána data, která byla zjištěna v rámci zmiňovaného akčního výzkumu. Výstupem diplomové práce jsou formulovaná doporučení organizaci, která jsou rozebírána v krátkých úvahách. Pro organizaci by měl zpracovaný materiál posloužit jako úvaha o možném způsobu jejího financování v budoucnosti. Je však na samotné organizace, jak bude s vypracovaným materiálem naloženo.

Doporučení, která jsou v práci formulována mají různý charakter. Pokud by s nimi organizace pracovala, některá pro ni budou krátkodobá a jejich splnění nebude vyžadovat dlouhou dobu. U těchto doporučení jde především o zefektivnění práce organizace. Jiná, jako je např. vypracování strategického plánu, budou vyžadovat dlouhodobé úsilí. Věřím však, že pokud by se organizace mými doporučeními inspirovala, přinese jí to inovaci a dle mého názoru i zlepšení finanční situace v dlouhodobém měřítku.

Domnívám se, že pro organizaci je důležité, aby se zabývala reflexí jakýchkoli svých kroků a dopadem těchto inovací na její fungování. Takto by organizace mohla postupovat i tehdy, pokud by přijala má doporučení. V práci již bylo na jiných místech zmíněno, že byla provedena především první fáze akčního výzkumu, je na samotné organizaci, jak by implementaci navržených změn zhodnotila.

Seznam použitých zdrojů:

- [1] Bárta, J.: Strategické plánování pro neziskové organizace, Praha, NROS, 1997 ISBN 80-902302-0-2
- [2] Bartošová, Z.: Průvodce firemní filantropií, Praha, Fórum dárců, 2005
- [3] David, F.R.: Concepts of Strategic Management, New Jersey, Prentice Hall, 1995, 5.vyd.
- [4] Drucker, P.F.: Řízení neziskových organizací, Praha, Management Press, 1994
- [5] Frič, P. a kol.: Strategie rozvoje neziskového sektoru, Praha, Fórum dárců, 2000
- [6] Frič, P., Goulli, R.: Neziskový sektor v České republice, Praha, Eurolex Bohemia, 2001 ISBN 80-86432-04-1
- [7] Hannagan, T.J.: Marketing pro neziskový sektor, Praha, Management Press, 1996 ISBN 80-85943-07-7
- [8] Hejna, L.: Zdroje a možnosti vlastního financování nestátních neziskových organizací v sociální sféře, Bakalářská práce FF UK, 2009
- [9] Hendl, J.: Kvalitativní výzkum, Praha, Portál, 2008 ISBN 978-80-7367-485-4
- [10] Hurytová, I.: Grantování, proces přidělování nadačních příspěvků, Brno, Doplněk, 2001 ISBN 80-7239-092-9
- [11] Kostolanyi, I.: Jak napsat žádost o grant, Baltimore, The Johns Hopkins University, 1997
- [12] Kotter, J.P.: Vedení procesu změny, Praha, Management Press, 2004 ISBN 80-7261-015-5
- [13] Ledvinová, J., Pešta, K.: Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost, Praha, ICN, 1996
- [14] Marková, H.: Fundraising 96, Praha, Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996 ISBN 80-900189-7-1
- [15] Norton, M.: Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace, Praha, Nadace VIA, 2003
- [16] Ochman, M., Jordan, P.: Dobrovolníci: cenný zdroj, Baltimore, The Johns Hopkins University 1997
- [17] Pilková, J.: Finanční hospodaření neziskové organizace s mezinárodním prvkem, Diplomová práce PF UK, 2009
- [18] Polačková, Z.: Fundraisingové aktivity, Praha, Portál, 2005 ISBN 80-7178-694-2
- [19] Poltavcevoová, I.: Fundraising v České republice, Diplomová práce FHS UK, 2009

- [20] Potůček, M.: Nejen trh, Praha: Slon, 1997
- [21] Průvodce fondy EU pro neziskové organizace, Praha, NROS 2003
- [22] Rektořík, J a kol.: Organizace neziskového sektoru, Praha, EKOPRESS, 2007, 2.vyd. ISBN 978-80-86929-25-5
- [23] Salamon, L.M., Anheier, H.K.: Defining the nonprofit sector, Manchester, Manchester Univ. Press, 1997 ISBN 0-7190-4902-4
- [24] Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik, Praha, Grada Publishing, 2003 ISBN 80-247-0198-7
- [25] Sokol, J.: Společnost jako komunikace. In: Dohnalová, M., Anderle, P. ed.: Občanský sektor: Úvahy a souvislosti. Moravský Beroun, FHS UK v Moravské expedici, kmenové nakladatelství občanského sdružení Vlastenecký poutník, 2002
- [26] Trpišovský, M.: Soubor přednášek z finančního řízení I a II, letní a zimní semestr 2009, FHS UK
- [27] Vrzáček, P.: Soubor přednášek z projektového řízení ze dne 24.3. 2010 a 21.4. 2010, FHS UK
- [28] Agris, Podniková kultura jako zdroj krize v podniku [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=101664&iSub=566&PHPSESSID=d8>
- [29] Amnesty International, Amnesty International v ČR [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/amnesty-cr.php>
- [30] Amnesty International, Časté dotazy [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/dotazy.php>
- [31] Amnesty International, Staňte se dobrovolníkem AI [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/dobrovolnici.php>
- [32] Amnesty International, Základní fakta [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.amnesty.cz/amnesty.php>
- [33] Blokovaný grant, Popis programu [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.blokovygrant.cz/o-programu/popis/>
- [34] Člověk v tísni, O nás [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://clovekv tisni.cz/index2.php?id=186>
- [35] Člověk v tísni, Výroční zpráva za rok 2008 [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.clovekv tisni.cz/download/pdf/182.pdf>
- [36] Dárcovská SMS, Co je DMS [online], [citováno 2010-05-09]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/darcovska-sms/co-je-dms.html>
- [37] Econnect, On-line fundraising: Rozhovor s prezidentem ePhilantropy Foundation Tedem Hartem [online], [citováno 2010-05-09]. Dostupné z: <http://nno.ecn.cz/index.stm?apc=nI1x1--&x=221600>
- [38] Evropský sociální fond, OP Lidské zdroje a zaměstnanost [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>
- [39] Evropský sociální fond, OP Praha – Adaptabilita [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>

- [40] Evropský sociální fond, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>
- [41] Evropský sociální fond, Základní programy ESF [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>
- [42] Fondy Evropské unie, Co je to operační program [online], [citováno 2010-05-07]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- [43] Fondy Evropské unie, Jak se finanční podpora z EU získává? [online], [citováno 2010-05-07]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- [44] Internet info, Zákon č. 227/1997 Sb., [online], [citováno 2010-05-02]. Dostupné z: http://i.info.cz/urs-att/p_227-97-112397857010940.htm
- [45] Jihočeský kraj, Finanční mechanismy EHP a Norska [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: [http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id_v\]=1351&par\[lang\]=CS](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=1351&par[lang]=CS)
- [46] Liga lidských práv, Kdo jsme [online], [citováno 2010-05-14]. Dostupné z: <http://www.llp.cz/cz/kdo-jsme/Nase-zamereni>
- [47] Ministerstvo financí, Přehled o programech (dotačních titulech) [online], [citováno 2010-05-07]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/vf_prehled_o_programech_dt.html
- [48] Ministerstvo financí, Udělené granty pro ČR FM EHP/Norsko 2004 – 2009 [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/eu_fmn_projekty.html
- [49] Ministerstvo práce a sociálních věcí, Finanční podpora z ESF v oblasti sociální integrace [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/842>
- [50] Ministerstvo práce a sociálních věcí, Informace o dotacích [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6667>
- [51] Ministerstvo práce a sociálních věcí, Metodika pro poskytování dotací ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb v oblasti podpory poskytování sociálních služeb [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/7472/metodika.pdf>
- [52] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Dotační programy [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dotacni-programy>
- [53] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Dotační, rozvojové a operační programy [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/socialni-programy/dotacni-rozvojove-a-operacni-programy>
- [54] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Strukturální fondy [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy>
- [55] Ministerstvo vnitra, Odbor strukturálních fondů [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/>
- [56] Ministerstvo vnitra, Výsledky výběrového řízení pro poskytování dotací nestátním neziskovým organizacím [online], [citováno 2010-04-24]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vysledky-vyberoveho-rizeni-pro-poskytovani-dotaci-destatnim-neziskovym-organizacim.aspx>
- [57] NICM, Adresář nadací [online], [citováno 2010-05-07]. Dostupné z: <http://www.icm.cz/adresar-nadaci>
- [58] NICM, Nadace a nadační fondy [online], [citováno 2010-05-07]. Dostupné z: <http://www.icm.cz/nadace-a-nadacni-fondy>
- [59] NROS, Programy Nadace rozvoje občanské společnosti [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/programy-nros>

- [60] Obecní finance, Podpora ze Švýcarska [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.obecnifinance.cz/clanek/podpora-ze-svycarska/>
- [61] ProCulture, Jak proplout úskalími finanční krize [online], [citováno 2010-05-15]. Dostupné z: <http://www.proculture.cz/cultureinfo/sest-tipu-kulturnimu-sektoru-jak-proplout-uskalimi-financni-krize-2049.html>
- [62] Rada vlády pro NNO, Rozbor financování NNO z veřejných rozpočtů v roce 2008 [online], [citováno 2010-05-09]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/publikace/rozbor_2008.pdf
- [63] ROSA, O nás [online], [citováno 2010-05-14]. Dostupné z: <http://www.rosa-os.cz/o-nas/projekty/>
- [64] Sociální ekonomika, Co je sociální firma [online], [citováno 2010-05-09]. Dostupné z: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/odborne-informace/88-co-je-socialni-firma.html>
- [65] Sociální ekonomika, Projekt TESSEA [online], [citováno 2010-05-09]. Dostupné z: <http://www.socialni-ekonomika.cz/cs/projekt-tessea.html>
- [66] Státní fond životního prostředí, Stručně o Švýcarských fondech [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: <http://www.sfzp.cz/sekce/424/strucne-o-svycarskych-fondech/>
- [67] Wikipedie, Evropské sdružení volného obchodu [online], [citováno 2010-05-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%A9_sdru%C5%BEn%C3%AD_voln%C3%A9ho_obchodu
- [68] Wikipedie, Public relations [online], [citováno 2010-05-09]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations

Seznam zkratek:

AI	Amnesty International
CEFEC	Evropská konfederace sociálních firem a družstev
CSF	Rámec podpory Společenství
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EFTA	European Free Trade Association
EHP	Evropský hospodářský prostor
ERDF	Evropský regionální rozvojový fond
ESF	Evropský sociální fond
ESVO	Evropské sdružení volného obchodu
EU	Evropská unie
FIFG	Finanční nástroj pro podporu rybolovu
KM	Kontaktní místo
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NKM	Národní kontaktní místo
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NNO	Nestátní nezisková organizace
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP PA	Operační program Praha – Adaptabilita

OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PR	Public Relations
ROP	Regionální operační programy
SOP	Sektorové operační programy
SROP	Společný operační program

Seznam příloh:

Příloha A – NUTS

Příloha B – Seznam dokumentů podrobených analýze v průběhu akčního výzkumu

Příloha C – Seznam možných donorů

Příloha D – Projekt diplomové práce

Příloha A – NUTS

Regionální uspořádání v České republice podle klasifikace NUTS

NUTS I (1)	NUTS II (8) regiony soudržnosti	NUTS III (14) kraje
Česká republika	Praha	Praha
	Střední Čechy	Středočeský kraj
		Ústecký kraj
	Severozápad	Karlovarský kraj
		Plzeňský kraj
	Jihozápad	Jihočeský kraj
		Liberecký kraj
	Severovýchod	Královéhradecký kraj
		Pardubický kraj
	Jihovýchod	Vysočina
		Jihomoravský kraj
	Střední Morava	Olomoucký kraj
		Zlínský kraj
	Moravskoslezsko	Moravskoslezský kraj

Zdroj: Národní rozvojový plán 2002

Příloha B – Seznam dokumentů podrobených analýze v průběhu akčního výzkumu

1. Stanovy organizace
2. Interní pokyn výkonného ředitele organizace k pracovním cestám pracovníků
3. Vnitřní předpisy organizace k archivaci a skartaci clientských spisů
4. Interní pokyn výkonného ředitele organizace ke střetu zájmů
5. Vnitřní předpis č. 1/2007 – podmínky evidence pohybu na pracovišti, podmínky pro vypracování a odevzdání výkazů práce, podmínky pro práci doma, podmínky pro čerpání dovolené, podmínky pro práci přesčas a čerpání náhradního volna, bezpečnost práce, komunikace organizace navenek a zpráva dokumentace, pracovní cesty a cestovní náhrady, závěrečná ustanovení.
6. Organizační struktura organizace
7. Výroční zpráva organizace za rok 2008

8. Výroční zpráva organizace Liga lidských práv, o.s. za rok 2008
9. Výroční zpráva organizace Rosa, o.s. za rok 2008
10. Výroční zpráva organizace Člověk v tísni, o.p.s. za rok 2008

11. Studium potřebné literatury a internetových stránek

Příloha C - Seznam možných donorů

- Magistrát hlavního města Prahy,
- Úřad vlády ČR,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR,
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR,
- Strukturální fondy Evropské unie,
- Finanční mechanismy Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norska,
- Kanadské velvyslanectví,
- Nadace Preciosa,
- Nadace rozvoje občanské společnosti NROS,
- Nadace O₂,
- Nadace ČEZ,
- Nadace Dagmar a Václava Havlových Vize 97,
- Nadace Wallace Toronta,
- Nadace Open Society Fund Praha,
- Open Society Institute Budapešť,
- CEE Trust,
- Macarthur – The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation,
- Charles Stewart Mott Foundation,
- ECRE – London,
- OSCE – The Organization for Security and Co-operation in Europe,
- UNHCR – United Nations High Commissioner for Human Rights,
- jednotliví firemní dárci.

Příloha D – Projekt magisterské práce

Jméno studenta: Bc. Monika Radová

Obor: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Osobní číslo: 37341515

Imatrikulační ročník: 2008/2009

Předběžný název magisterské práce: Možnosti financování neziskové organizace v České republice

Předběžný název magisterské práce v AJ: Funding options for non-profit organization in the Czech republic

Cíl magisterské práce:

Cílem magisterské práce je popsat možnosti financování neziskových organizací v ČR a následně na základě analýzy sesbíraných dat doporučit konkrétní organizaci zabývající se otázkou lidských práv v ČR možné způsoby jejího financování.

Diplomová práce bude formulována jako metodika pro neziskové organizace, které by chtěly získat ucelený přehled o možnostech jejich financování v ČR. Zájem o toto téma by však mohl projevit i čtenář z odborné i neodborné veřejnosti. Primárně však bude práce určena zmiňované neziskové organizaci zabývající se lidskoprávními otázkami v ČR, jíž poslouží jako podklad pro úvahu o vhodném způsobu jejího financování do budoucna.

Formulace a úvod do problému:

V současné době se mnoho neziskových organizací potýká s finančními problémy. Tato situace je způsobena jak grantovou politikou státu tak závislostí organizací na státních zdrojích. Mnoho organizací tedy zvažuje, jak se stát nezávislými na státních zdrojích, a tak posílit svoji autonomii. Magisterská práce by tedy měla poskytnout určitý vhled do problému a nastínit, jaké možnosti financování mají neziskové organizace.

Struktura magisterské práce:

Magisterská práce bude rozdělena do dvou částí.

Teoretické část bude věnována financování neziskových organizací v ČR ze státních, případně evropských zdrojů, budou uvedeny alternativní zdroje financování a popsány

příklady dobré praxe z ČR. Bude zmíněn i způsob financování lidskoprávních neziskových organizací v zahraničí. Dále bude uvedeno, jak by se mohla organizace chovat, pokud se dostane do krize, bude popsán krizový management neziskových organizací. Při psaní této části práce budu vycházet z odborné literatury a z internetových zdrojů.

V praktické části bude analyzován stav konkrétní zmiňované neziskové organizace zabývající se lidskými právy v ČR v průběhu finanční krize. Pro sběr informací o stavu organizace budou použity metody pozorování, rozhovorů, focus group a obsahové analýzy především interních zdrojů. Na základě analýzy budou posouzeny možnosti a formulována doporučení ke způsobu financování této organizace. Analýza vznikne jako výsledek sběru dat z akčního výzkumu, který bude zaměřen na otázku financování organizace.

Výstupem diplomové práce bude definování vhodného způsobu financování organizace v budoucnosti a doporučení postupu, pomocí kterého by bylo možné tohoto stavu dosáhnout.

Časový harmonogram činností:

Leden – únor – studium literatury a dostupných zdrojů, provedení akčního výzkumu

Březen – zpracování teoretické části magisterské práce

Duben – zpracování praktické části magisterské práce

Květen – dokončení magisterské práce, závěrečné úpravy, grafický vzhled práce

Předběžná bibliografie:

1. Hurytová, I.: Grantování: Proces přidělování nadačních příspěvků. Brno, Doplněk, 2001
2. Janáková, P.: Jak napsat projekt a žádost o dar. Praha, Lotos, 1997
3. Kolář, R.: Fundraising: Pořádání benefičních akcí. Praha, ICN, 2000
4. Kopčaj, A.: Řízení proudu změn. Praha, Grada
5. Kostolanyi, I.: Jak napsat žádost o grant. Baltimore, The Jonhs Hopkins University, 1997
6. Ledvinková, J.: Základy fundraisingu – Aneb jak získat finance na prospěšnou činnost. ICN, 1996
7. Průvodce fondy EU pro neziskové organizace – cesta labyrintem financování EU. NROS, Praha, 2003
8. Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha, Grada

9. Poltavceová, I.: Fundraising v České republice. Diplomová práce, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2009
10. Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Praha, Grada