



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Univerzita Hradec Králové
Ústav sociální práce

Fundraising

Jan Hloušek, Zuzana Hloušková, Pavel Hanuš

Gaudeamus 2013

Recenzovali:

Ing. Zuzana Grégrová

Ing. Pavel Zíka

doc. PhDr. Markéta Rusnáková, PhD.

Ing. Pavel Bachmann, Ph.D.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Edice texty k sociální práci

Řada: Management a personalistika v sociální práci a sociální politice – sv. 2

Studijní materiál vznikl za podpory projektu

Inovace studijních programů sociální politika a sociální práce na UHK s ohledem na potřeby trhu práce (CZ.1.07/2.2.00/28.0127), který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

ISBN 978-80-7435-304-8

Obsah

1	Úvod	5
2	Úvod do problematiky	6
2.1	Základní terminologie	6
2.2	Historický kontext filantropie	7
2.3	Právní úprava darování	8
3	Zdroje v sociální oblasti	10
3.1	Financování sociálních služeb	11
3.2	Formy fundraisingu	12
4	Postavení fundraisingu v managementu neziskových organizací	14
4.1	Osobnost fundraisera	16
4.2	Daňové úlevy pro neziskové organizace	17
5	Plánování fundraisingu	19
5.1	Fundraisingová strategie	19
5.2	Fundraisingový plán	20
5.3	Pravidla úspěšného fundraisingu	21
6	Grantový fundraising	23
6.1	Příprava projektového záměru	23
6.2	Řízení portfolia projektů	24
6.3	Žádost o grant	25
6.4	Specifika grantových řízení	27
7	Dotace z veřejných rozpočtů	29
7.1	Dotace ze státního rozpočtu	29
7.2	Dotace z rozpočtu samospráv	30
7.3	Dotace z fondů EU	30
8	Firemní dárcovství	32

8.1	Darování	33
8.2	Fundraisingový argument	35
9	Sponzoring a další formy firemní podpory	38
9.1	Sponzoring.....	38
9.2	Sdílený marketing (cause related marketing)	39
9.3	Firemní dobrovolnictví (corporate volunteering)	40
10	Základní způsoby individuálního fundraisingu.....	43
10.1	Motivace dárců	43
10.2	Pyramida dárců	44
10.3	Veřejná sbírka.....	46
11	Další způsoby individuálního fundraisingu.....	49
11.1	Dobročinná loterie	49
11.2	Dobročinná aukce	50
11.3	Odkaz v závěti	52
11.4	Individuální dobrovolnictví	53
12	Samofinancování.....	56
12.1	Formy samofinancování	56
12.2	Prodej výrobků a služeb	58
12.3	Veřejné zakázky	60
13	Sociální podnikání	62
13.1	Sociální podnik	62
13.2	Podnikatelský záměr.....	64
13.3	Daňové aspekty podnikání neziskových organizací.....	67
14	Závěr	71
15	Literatura	72
16	Rejstřík	73

1 Úvod

Vážené studentky a studenti,

dostáváte do rukou studijní texty určené budoucím sociálním a komunitním pracovníkům, kteří chtějí získat základní orientaci ve financování projektů a činností v sociální oblasti v České republice. Sociální oblast je oblastí, ve které neziskové organizace dominují. Co do počtu i rozsahu poskytovaných služeb předčí jak vládní organizace (příspěvkové), tak soukromé podnikatelské subjekty. V současné době neziskový sektor tvoří více než 100 000 subjektů, přičemž neziskové organizace zaměstnávají na plný úvazek na 60.000 lidí, zhruba 1,3 milionu osob na dohody konané mimo pracovní poměr a pracuje pro ně i 1,2 milionu dobrovolníků. Z toho vyplývá, že nestátní neziskové organizace jsou významný národohospodářský činitel a zajišťují v našem státě řadu veřejných služeb.

Nestátní neziskové organizace požívají oproti podnikatelským subjektům větší důvěry veřejnosti a mohou lépe využívat zdroje z komunity. Přestože k tomu mají z povahy své právní formy předpoklady, nejedná se o samozřejmost. Vyhledávání, plánování, rozvíjení a využívání místních zdrojů je dovednost, které se manažeři neziskových organizací musí učit. K tomu, aby byli v budoucnu ještě efektivnější, může sloužit i tato publikace. Přináší zevrubný přehled fundraisingových zdrojů a metod, vč. právních a daňových aspektů. Studenti a studentky mohou v seminářích získat dovednosti potřebné pro úspěšné přesvědčování podnikatelů i obyčejných lidí z komunity, aby podpořili právě jejich organizaci, službu či projekt, a odnést si tak dobrý základ pro své profesní uplatnění. Jednotlivé fundraisingové formy však nesmí být vnímány jako dogma, studenti a studentky vždy mohou zapojit svou fantazii a vytvářet formy zcela nové, nebo hledat inspiraci u nás i v zahraničí.

Věříme, že publikace přispěje k dalšímu rozvoji fundrasingu a zprostředkovaně také k rozvoji českého neziskového sektoru.

2 Úvod do problematiky

Samotný výraz FUNDRAISING se v češtině nepřekládá a představuje obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací. Z jiného hlediska může být chápán také jako nástroj, jehož pomocí můžeme ostatní inspirovat jiné k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.

Fundraising není jen o získávání peněžních prostředků potřebných k přežití. V širším slova smyslu jde o získávání důvěry a s tím související stabilitu a trvalou udržitelnost organizace. V neposlední řadě velmi důležitou roli hraje schopnost oslovit a přivést k organizaci nové členy, příznivce a přátele. Možná by dle ní bylo vhodnější nehovořit na začátku o "fund-raisingu" (fund = prostředky, zdroje, peníze), ale o "friend-raisingu" (friend = přítel).

2.1 Základní terminologie

Dar – bezúplatné plnění (přenechání věci, peněz) dárce obdarovanému.

Dárce – osoba právnická i fyzická, která nám pravidelně či alespoň jednou věnovala peníze, službu či materiál, za což neočekávala žádnou protislužbu. Z tohoto pohledu jsou dobrovolníci také dárce.

Firemní filantropie – zahrnuje oblast podnikatelů a firem, kteří si vědomi své odpovědnosti vůči společnosti a prostředí, v němž podnikají, snaží se část svých zisků vrátit společnosti zpět prostřednictvím vlastních programů podpory.

Firemní nadace/Firemní nadační fond - zakládají si firmy pro své dlouhodobé dárcovské programy. Jedná se o samostatné právní subjekty, které fungují na stejném principu jako jakákoli jiná nadace. Jejich zakladatelé jim obvykle poskytují většinu (nebo veškeré) prostředky na podporu veřejně prospěšných projektů i na provoz nadace. Firemní nadace v ČR fungují buď tak, že rozdělují každoročně přidělený rozpočet od mateřské firmy, nebo mají samy velké nadační jmění, jehož výnosy každoročně rozdělují. Zcela zvláštní kategorií jsou firemní nadace, které vedle zdrojů od mateřské firmy získávají i další zdroje, například od jiných firem, individuálních dárců apod.

Fundraisingový plán – stanovení měřitelných cílů fundraisingu organizace v souladu se zvolenou fundraisingovou strategií, zahrnuje identifikace přijatelných zdrojů a stanovení způsobu práce s těmito zdroji. Obvykle bývá zpracováván na období 1 roku.

Fundraiser – označuje obvykle profesionálního pracovníka, který zodpovídá za fundraising v organizaci a disponuje potřebnými osobnostními předpoklady, specifickými znalostmi a dovednostmi.

Grant – nenárokový finanční (zřídka věcný) příspěvek především soukromých nadací na předem stanovený účel. Někdy se používá označení „dotace“ pro příspěvek z veřejných rozpočtů.

Nestátní (nevládní) nezisková organizace (NNO) – organizace, jejíž důvod existence je jiný než vytváření zisku. V českém prostředí se ustálily tyto právní formy: občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fond, účelové zařízení církve.

Neziskový sektor – tento pojem vymezuje postavení neziskových organizací vedle státních institucí (státní sektor) a soukromých podnikatelských organizací (soukromý nebo podnikatelský sektor).

Sponzorský příspěvek, sponzoring – jedná se o úplné plnění, při kterém sponzor poskytuje finanční a věcné plnění především neziskové organizaci, která za to vykoná činnosti reklamního charakteru (zveřejňování či propagace sponzora a jeho výrobků či služeb). Sponzoring lze z marketingového hlediska rozdělit na sociální, profesní a komerční.

Veřejně prospěšný účel – takový prospěch, který je v širším společenském zájmu, směřuje k vytvoření, zachování, obnově či zlepšení celospolečensky uznávaných a právem chráněných hodnot.

2.2 Historický kontext filantropie

Ústředním pojmem, kterým je dobré při zkoumání fundraisingu začít, je filantropie, představující souhrn dobrovolných činností a chování, které vedou k vědomé podpoře třetích osob (jednotlivců, skupin, organizací) za účelem dosažení vyšší kvality života jednotlivce a společnosti. Filantropie i fundraising jsou nejen o penězích a jejich darování a přijímání, ale především o vztahu mezi tím, do dává a tím, kdo přijímá. Pojem filantropie

se objevuje historicky podstatně dříve. Od původního řeckého termínu *majícího* v češtině několik ekvivalentů jako lidumilství, dobročinnost či láska člověka k člověku se posunula dále, přes křesťanské chápání bratrské pomoci bližnímu v nouzi až k racionálnímu řešení obecných problémů. Nejstarší formou je individuální filantropie, která začíná již u almužen. V Českých zemích měla filantropie v minulosti silně zakořeněnou tradici. Filantropické aktivity aspirovaly nejen na řešení obecných problémů, ale i na identifikaci „kritických míst“ společenského života a jejich preventivní ošetření. Vedle ústavů pro sirotky či padlé dívky se díky filantropickým aktivitám budovaly instituty vzdělávací či vzdělávání finančně podporující (na konci 18. století existovalo v českých zemích 138 nadání tohoto typu, na konci 19. století jich bylo více než tisícovka). Např. rodinné násilí bylo jako závažný problém identifikováno a v některých zemích již i legislativně ošetřeno právě díky filantropickým aktivitám. V současné době převládá drobné individuální dárcovství ve formě času či peněz. Filantropie také podporuje ty aktivity, které jsou neověřené, experimentální, nesystémové, netradiční, které ruší obecně přijímané dogma, otevírají společenský systém a jsou možným potenciálem společenského rozvoje. Moderní filantropii tudíž chápeme jako nástroj účasti člověka na věcech veřejných a tedy i jako nástroj demokracie.

2.3 Právní úprava darování

Tak jako většina oblastí lidské činnosti, je i fundraising právně regulován. Jedná se především o *institut darování*. Z právního hlediska není podstatné, zda je dar finanční nebo věcný. V obou případech probíhá darování prostřednictvím darovací smlouvy, kterou upravuje zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (§ 628 – 630). Podstatou smlouvy darovací, je bezúplatné plnění na straně dárce ve prospěch obdarovaného. Ten musí dar přijmout, jinak je darování neplatné. V případě věcného daru je samozřejmostí odpovědnost dárce za vady, které opravňují obdarovaného dar třeba i vrátit. Také dárce může požadovat vrácení daru v případě, že tento se vůči němu chová v rozporu s dobrými mravy. Darovací smlouva může být uzavřena písemně i ústně. Z praxe však doporučuji písemnou formu. Smlouva pak slouží také jako podklad pro účetnictví a vyměření daně darovací.

Daňové odpočty pro dárce

Z hlediska případné motivace dárců je dobré, aby fundraiser znal dobře zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Ten upravuje mimo jiné možnost odečtení hodnoty daru ze základu daně *fyzické osoby* (u zaměstnanců odečet provede zaměstnavatel). Podle § 15 odst. 8 lze od základu daně odečíst hodnotu darů, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Pokud se jedná *o právnickou osobu*, musí hodnota jednoho daru (nebo všech darů jedné organizaci) činit alespoň 2000 Kč. Základ daně lze snížit nejvýše o 5 % základu daně. U plátců DPH je nutné v případě nefinančního daru odvést ještě daň z přidané hodnoty daru. Finanční dary nejsou předmětem daně z přidané hodnoty. Výše uvedené odpočty lze však uplatnit pouze v případě, že je dar určen na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské, na účely tělovýchovné a sportovní, fyzickým osobám s bydlištěm na území ČR provozujícím školská a zdravotnická zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení.

3 Zdroje v sociální oblasti

Subjekty, které působí v sociální oblasti, spadají převážně do kategorie neziskové organizace. Působení neziskových organizací lze jen velmi těžko vymezit, nejčastěji se volí dělení podle tematických oblastí. Po roce 1989 se v ČR stabilizovaly tyto oblasti působení neziskových organizací: (1) sociální a charitativní, (2) zdravotní, (3) kulturní, (4) ochrana lidských práv, (5) ochrana životního prostředí, (6) vzdělávání. V průběhu času do tohoto schématu přibyly (7) rozvoj komunitního života, (8) kategorie děti, mládež, rodina (pokrývá zejména tzv. volnočasové aktivity), (9) ochrana nemovitých kulturních památek (10) mezinárodní aktivity. Do všech těchto oblastí vstupují neziskové organizace ve funkci servisní. Poskytují zde služby stejně jako organizace státní a podnikatelské. Nejvýraznější a nejrozsáhlejší sférou v rámci sektoru veřejných služeb je sociální oblast. Poskytování sociálních služeb je vnímáno jako jedna z forem zabezpečování „obecného blaha“, přispívající k naplňování cílů sociálního státu (welfare state). Jejich cílem ze zlepšení podmínek pro emancipaci sociálně znevýhodněných skupin obyvatel.

K vymezení sociálních služeb došlo v roce 2007 nabytím účinnosti zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Tento zákon rozlišuje 3 základní oblasti sociálních služeb, které musí od 1. 1. 2007 jejich poskytovatelé registrovat u MPSV:

Sociální poradenství – poskytování potřebných informací, které přispívají k řešení nepříznivé sociální situace. Dělí se na:

- základní poradenství - základní informace o možnostech řešení nepříznivé sociální situace (poskytují všichni poskytovatelé, obce a kraje)
- odborné poradenství - informace zaměřené na specifické potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob (poskytují specializované poradny)

Služby sociální péče – napomáhají lidem zajistit fyzickou i psychickou soběstačnost. Cílem těchto služeb je umožnit lidem v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.

Služby sociální prevence – se zaměřují na jevy a situace, které mohou vést k sociálnímu vyloučení osob (kriminalita, bezdomovectví, zneužívání návykových látek,

krize v rodině apod.). Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

3.1 Financování sociálních služeb

Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. zavádí systém jakéhosi trhu sociálních služeb. Nejedná se o trh v pravém slova smyslu, neboť zde nefungují tržní mechanismy. Jde spíše o prostor, kde může uživatel, jako kompetentní subjekt se uspokojit svojí potřebu, resp. poptávkou po sociální službě. Na trh dále vstupuje poskytovatel se svojí nabídkou služeb. Zadavatel je v tomto pojetí představuje státní autoritu (veřejnou moc), která reguluje podmínky směny (službu za peníze) a dále zajišťuje, aby uživatel měl prostředky na nákup služby (poskytuje příspěvek na péči) a dofinancovává provozní ztrátu poskytovatele (poskytuje dotace na sociální službu). Jak základní poradenství, tak odborné poradenství je pro uživatele poskytováno bezplatně, tedy se na financování jeho nákladů nikterak nepodílí. Veškerou tíhu nákladů nese poskytovatel, který může na poskytování sociálního poradenství žádat dotace. Služby sociální péče jsou v první řadě financovány z příspěvku uživatelů, kteří mohou na úhradu péče žádat příspěvek na péči. Vzhledem k cenovým limitům stanoveným vyhláškou 505/2006 Sb. cena služby hrazená uživatelem často nestačí k pokrytí skutečných nákladů, takže dofinancování ztrát probíhá z dotací. Služby sociální prevence jsou pro uživatele zpravidla bezplatné, takže na jejich financování se v drtivé míře podílí dotace z veřejných zdrojů.

Přestože sociální služby jsou financovány vícezdrojově, k očekávanému prolevnění systému na veřejných výdajích nedošlo, což má za následek, že se vyvíjí tlak na větší dofinancování provozních ztrát ze služeb. Prostředků však není ve veřejných rozpočtech dost na udržení celé sítě služeb a není výjimkou, že jsou poskytovatelé výrazně podfinancováni. V důsledku toho mizí diverzita služeb, snižuje se jejich kapacita, v nejhorších případech i jejich kvalita. Aby k tomu nedocházelo, je nezbytné hledat nové finanční zdroje.

3.2 Formy fundraisingu

Sociální služby stejně jako ostatní NNO musí pravidelně, opakovaně a systematicky vyhledávat finanční zdroje na svou činnost. Tyto zdroje se každý rok proměňují a získání finančních prostředků v jednom roce nezakládá žádný nárok na totéž v letech následujících. Tomu je nutné přizpůsobovat i volbu **forem fundraisingu**. Každá má totiž své výhody, ale i nevýhody. Základní dělení forem vychází z kritéria původce zdrojů. Formy lze pak dělit např. podle charakteru benefitu (dary peněžité, věcné, služby, informace apod.). Výčet je otevřený a formy lze pro účely fundraisingu kombinovat.

Tabulka 1 - Členění forem fundraisingu

Zdroj	Forma
Jednotlivec, rodina	Dar (peněžitý nebo věcný) Veřejná sbírka vč. DMS Dobrovolnictví (individuální) Loterie Dobročinná aukce Odkaz v závěti Členský příspěvek (u spolků)
Nadace, nadační fondy Orgány veřejné správy Fondy EU	Nadační příspěvek/grant Dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
Firma, obchodní společnost	Dar (peněžitý nebo věcný) Sponzoring (reklama, propagace) Firemní dobrovolnictví Zapůjčení prostor či techniky Zapůjčení pracovníka Slevy při nákupu zboží a služeb Payroll giving Matching Interní dobročinná aukce mezi pracovníky

	Sdílený marketing
Samotná nezisková organizace	Prodej výrobků Prodej služeb Výnosy z majetku Klubové poplatky

Zdroj: autoři

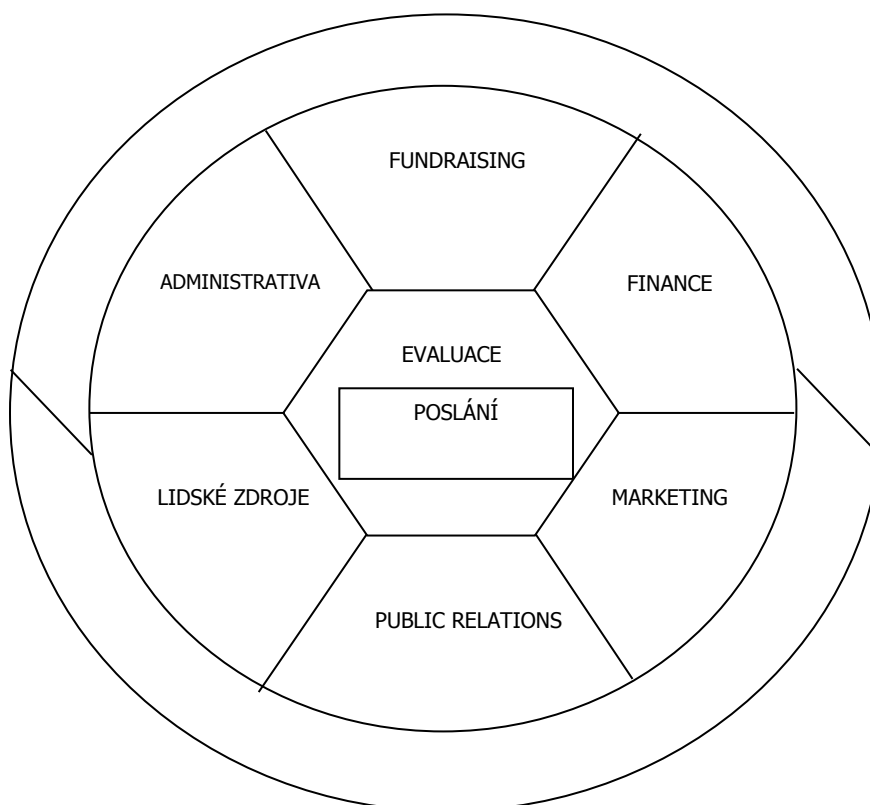
4 Postavení fundraisingu v managementu neziskových organizací

Fundraising je v NNO nedílnou součástí **finančního managementu**. Finanční management zahrnuje dvě složky: finanční řízení a finanční plánování.

Finanční řízení má za úkol zefektivnění činnosti organizace zejména ve vztahu k dosahování stanovených úkolů a k využívání zdrojů. Kromě toho má tyto funkce:

- pomáhá harmonizaci všech aktivit organizace
- zajišťuje dostatečné zdroje pro plnění všech cílů organizace
- minimalizuje riziko výpadku finančních zdrojů
- nastavuje mechanismy pro vyrovnávání se s neočekávanými událostmi, které mají vliv na stabilitu organizace (zejména finanční)
- poskytuje informace o využívání zdrojů.

Finanční plánování zahrnuje tvorbu rozpočtů organizace v závislosti na plánu její činnosti. Rozpočty se sestavují s dostatečným předstihem před začátkem dotčeného období. Součástí finančního plánu je jednak výdajová stránka, ale i příjmová, tj. z jakých zdrojů se budou krýt budoucí výdaje. Příjmovou stránkou rozpočtu se zabývá fundraisingový plán (blíže viz kapitola 2.6). Jakmile je plán sestaven, nastává období získávání finančních zdrojů, které se obvykle překrývá s obdobím samotné realizace plánu činnosti (finančního nebo hospodářského roku). Po ukončení tohoto období je nutné provést zhodnocení (evaluaci). Tato fáze je důležitá jednak pro dárce a jednak pro sestavení plánu na další období.



Obrázek 1 - Postavení fundraisingu mezi ostatními činnostmi

Zdroj: JUPA, I., 2003, nestr.

Fundraising je jednou z podpůrných činností, které organizace musí vykonávat – byť se některým věnuje více a jiným jen velmi málo. V centru tohoto schématu se nachází poslání, tedy důvod a smysl existence organizace. Okolo něj jsou nabalené další činnosti, které musíme vykonávat, aby byla nezisková organizace schopna toto poslání plnit. Fundraising je dle tohoto pojetí činností, která má mnoho společného s marketingem a public relations.

Fundraisingu se v organizaci věnuje vždy několik osob. Může to být např.:

- Předseda správní rady či představenstva
- Výkonný ředitel
- Profesionální fundraiser.
- Dobrovolník-fundraiser
- Účetní

4.1 Osobnost fundraisera

Fundraiser by měl být schopen nadhledu, měl by mít koncepční myšlení a rozumět rozpočtům a účetnictví. Nezanedbatelná je znalost daňové problematiky. Fundraiser by měl být schopen rychle navazovat kontakty a jednat s cizími lidmi. Měl by být schopen vtáhnout do realizace fundraisingových aktivit také ostatní členy a pracovníky organizace. Musí znát dobře činnost organizace, její cíle a musí se s těmito cíli ztotožňovat. Loajalita fundraisera je pro úspěch jeho práce klíčová. Fundraiser musí umět věci dotahovat a musí být schopen unést zodpovědnost za svoji práci i za případné neúspěchy, které mohou mít dopad na celou organizaci.

Fundraiser by měl mít řadu důležitých dovedností a znalostí. Zde jsou některé z nich, shromážděné na základě zkušeností pracovníků českých NNO:

Být zapálený pro věc - svým nadšením a zaujetím povzbudit a strhnout i ostatní, kteří pak dají svůj zápal pro věc najevo prostřednictvím daru. Podmínkou pro úspěšný začátek a hnacím motorem zároveň je podpora týmu, který vnímá fundraising jako smysluplnou věc a dává to fundraiserovi najevo. V opačném případě se může velice rychle stát, že fundraiserovo počáteční nadšení pro věc opadne a dojde k vyčerpání.

Být přesvědčivý – umět působivě argumentovat, psát dopisy, které podnítí zájem, hovořit o daném tématu zajímavě jak na veřejnosti, tak v soukromí. Na fundraiserovi záleží, do jaké míry přesvědčí dárce, aby podpořil zrovna jeho organizaci. Na dárce se hrne spousta nejrůznějších žádostí, proto si mohou vybrat, jak se svými penězi naloží. Bez dobrých komunikačních a obchodnických dovedností to prostě nejde.

Umět požádat – umět upřímně a bez negativních pocitů požádat o to, co organizace potřebuje. Formulovat žádost jednoznačně a srozumitelně, aby nedošlo na druhé straně k nepochopení. Nevyhýbat se během kontaktu s potenciálním dárce okamžiku požádání a odhadnout, kdy je vhodná chvíle.

Věřit si a umět přijmout odmítnutí – musí z něj vyzařovat sebedůvěru, působí-li dojem, že se omlouvá či váhá, nic nedostane. Velice náročné je udržet si sebedůvěru tváří v tvář odmítnutí. Avšak dobrý fundraiser musí být schopen se s odmítnutím vypořádat, musí zkoušet požádat znovu a musí být připraven poučit se ze získaných zkušeností.

Říkat pravdu – fundraiser nesmí lhát. Fakt, že lidi potřebuje přesvědčit, vytváří nutkání neříkat jim celou pravdu, nebo zveličovat význam a dosažené úspěchy organizace. Fundraiser se může dostat do situace, kdy bude přesvědčen o tom, že když podá informace o své organizaci takové, jaké doopravdy jsou, nebudou se zdát pro případné dárce nijak přitažlivé. Vždy je však lepší říkat pravdu, není nic horšího než špatná pověst šířená z úst obelhaného dárce.

Mít trpělivost a takt – fundraiser se musí se trpělivě vypořádat se zvláštními nároky některých dárců, vyvinout dostatečný cit, srdečnost a takt, aby dokázal tváří v tvář dárce požádat třeba o odkaz v závěti. Dobrý fundraiser se rád setkává s lidmi a rád s nimi pracuje.

Vést pečlivou dokumentaci - fundraiser by si měl vést záznamy o jednáních, korespondenci s dárci a o uskutečněných darech dárců, což je užitečné především pro udržování navázaných kontaktů. Příznivci a dárce si totiž všichni představují, že mají pro organizaci zvláštní význam a zaslouží si tudíž adekvátní pozornost.

4.2 Daňové úlevy pro neziskové organizace

Fundraiser nesmí zapomínat ani na to, že i ze získaných darů musí organizace odvést daň darovací. Daň darovací upravuje zákon č. 357/1992 Sb. o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí. Předmětem daně darovací je bezúplatné nabytí majetku (peněz, věcí, nemovitosti, či jiný majetkový prospěch). Předmětem daně darovací nejsou plnění na základě právního předpisu, důchody, dotace ze státního rozpočtu, rozpočtů územních samosprávných celků. Poplatníkem daně je nabyvatel daru a dárce je ručitelem.

Od daně darovací jsou osvobozena bezúplatná nabytí majetku určená na financování zařízení a humanitárních akcí v oblasti kultury, školství, vědy a vzdělání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchovy, sportu, výchovy a ochrany dětí a mládeže a požární ochrany, pokud je majetek nabyt právnickými osobami zřízenými k zabezpečování těchto činností. Kromě toho jsou od daně darovací dále osvobozena bezúplatná nabytí majetku státem registrovanými církvemi a náboženskými společnostmi, obecně prospěšnými společnostmi na jejich činnost. Aby výše uvedené subjekty mohly osvobození od daně využít, musí nejprve podat místně příslušnému správci daně přiznání k dani darovací.

Lhůta činí v případě subjektů, které jsou od daně darovací osvobozeny, 30 dnů od uplynutí kalendářního pololetí příslušného kalendářního roku.

V určitém slova smyslu může být příjmem organizace také úspora na dani, která nemusí být zaplacená. V tomto případě mohou neziskové organizace využívat některé **z daňových úlev**, které náš právní řád nabízí. Poplatníci, kteří nejsou založeni za účelem podnikání, mohou snížit svůj základ daně až o 30%, maximálně však o 1 mil. Kč, použijí-li takto získané prostředky ke krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně. U těchto poplatníků nejsou předmětem daně příjmy činností vyplývajících z jejich činnosti (uvedené ve statutu, stanovách, atp.) za předpokladu, že náklady na tuto činnost jsou vyšší, a dále nejsou předmětem daně z dotací a příspěvků ze státního rozpočtu, rozpočtu krajů, měst a obcí, a z úroků z vkladů na běžných účtech. Kromě toho jsou od daně osvobozeny členské příspěvky občanských sdružení podle stanov, příjmy kostelních sbírek a příjmy z výnosů nadačního jmění.

5 Plánování fundraisingu

K plánování fundraisingu přistupujeme ve chvíli, kdy nezisková organizace rozvíjí úspěšně svou činnost, má připraveny projektové záměry apod. a jejím cílem je zajištění finančních prostředků. Za tímto účelem obvykle hledá a volí vhodné fundraisingové strategie, jejichž konkrétní realizaci popisuje fundraisingový plán. Na začátku však vždy stojí rozhodnutí, že fundraising již nebude vykonáván jako nahodilá činnost ad hoc, ale jako systematická a stabilní agenda managementu. Jen tak se dá dosáhnout finanční stability organizace.

5.1 Fundraisingová strategie

Fundraisingová strategie je páteří fundraisingu. Výchozím bodem strategie je definice **finančních potřeb organizace**. Zde se uvažuje ve třech rovinách. Jaké jsou potřeby, pokud bude NNO pokračovat v současné práci (analýza příjmů a výdajů) a jak by to vypadalo v případě rozšiřování v souladu s rostoucí potřebou, pokud by nebyl omezený přísun financí. Konečně do třetice, jak by pak vypadal budoucí rozvoj organizace. Většina organizací totiž nezůstává v klidu a často se objeví impuls k jejich rozšíření a rozvoji. Tyto myšlenky přicházejí s rostoucím sebevědomím, ale i navázanými partnerstvími s firmami, které dávají jistotu ve financování. Dále je dobré se též zamýšlet nad **dalším rozvojem samotné organizace**. Ten může souviset např. s možnostmi zhodnocení kapitálu, omezením závislosti na zdrojích financování a nebo s objevováním nových např. rozšiřováním základny příznivců. Velkou váhu je nutné věnovat perspektivě skrývající se v dlouhodobých partnerstvích a zdrojích s delším horizontem trvání. Při sestavování fundraisingové strategie je užitečné **identifikovat zdroje**, které pro organizaci připadají v úvahu v tom kterém konkrétním případě (nadace, státní správa, samospráva, firemní dárce, drobní dárci, příjmy z vlastní činnosti, sbírky...). Dále je nutné se zamyslet nad **vyjasněním si vlastních limitů**. Možnosti při získávání peněz jsou ovlivněny celou řadou faktorů, které je nutné zohlednit.

Existuje řada jednoduchých technik, které pomohou v orientaci v potřebách, možnostech, limitech a příležitostech organizace. Na základě nich lze potom naplánovat následné kroky a zvážit důsledky. Jednou ze zmiňovaných technik je i **analýza SWOT** vyhodnocující silné (Strengths), slabé stránky (Weaknesses) a také příležitosti

(Opportunities) a hrozby (Threats), které souvisejí s organizací a jejím fundraisingem. Díky vypracované SWOT analýze je organizace schopna rozvíjet např. strategie postavené na silných stránkách, kterými může argumentovat. Je možné se též vyhnout slabým místům a chopit se příležitostí, které se nabízejí, což bývá ve fundraisingu nejčastější volbou.

Dalším krokem fundraisingové strategie by mělo být **stanovení jednoznačného cíle** a naplánování kroků k jeho naplnění (vytvořit fundraisingový plán). Je dobré vyznačit nejen současný stav financování organizace, ale i představu jak by to mělo vypadat v budoucnu. Výsledek může ukázat, kam napřít další snažení. Je nutné sjednotit fundraisingové snažení s prioritami organizace, tzn. nezaměřovat se na okrajový zdroj získávání finančních prostředků, ale pracovat se zdroji, které tvoří důležitou součást příjmů organizace. Význam příjmu je třeba sladit s množstvím úsilí, které mu organizace věnuje nejen při získávání, ale též při udržení.

5.2 Fundraisingový plán

Fundraisingový plán se tedy odvíjí od plánované činnosti a zvolené strategie (cílů) a představuje popis konkrétních aktivit na vymezené časové období (obvykle 1 rok). Jeho primárním úkolem je tedy zjištění potřebného rozsahu prostředků, včetně lidských zdrojů, pro realizaci stanovených cílů, sekundárně také přispívá k posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti organizace.

Plán by měl zahrnovat minimálně tyto údaje:

- popis historie organizace v oblasti získávání zdrojů,
- definování fundraisingových aktivit,
- časový harmonogram v rámci plánovacího období (období realizace v měsících, příp. týdnech), vč. jednotlivých etap, milníků,
- způsob vyhodnocení plánu/aktivit (indikátory úspěchu).

U každé fundraisingové aktivity je dobré určit:

- jak se bude realizovat (obsah aktivity),
- za jakým účelem (čeho chceme aktivitou dosáhnout),
- postup kroků v čase, (co je potřeba udělat, aby mohla být aktivita uskutečněna)

- zodpovědnou osobu za realizaci aktivity,
- náklady na realizaci aktivity (tj. kolik a na co je potřeba vynaložit, aby se mohla aktivita uskutečnit)

Při plánování je třeba vzít v úvahu:

- poslání organizace,
- poměr výtěžnosti zdrojů k nákladům na jejich získání,
- možná rizika.

Zdroje volíme na základě těchto základních kritérií:

- dosažitelnost zdrojů a možnost přístupu ke zdrojům,
- opakovatelnost podpory, možnost trvalá podpory,
- přijatelnost limitů a forem plnění závazků,
- použitelnost zdrojů z etického hlediska.

Stejně jako ostatní rozvojové plány by měl být pravidelně vyhodnocován a aktualizován v souvislosti s aktuální potřebou či změnou podmínek, ve kterých nezisková organizace funguje.

5.3 Pravidla úspěšného fundraisingu

Ledvinová zmiňuje tři základní pravidla úspěšného fundraisingu:

- Přesvědčit druhé dokážeme jen tehdy, jsme-li sami přesvědčení
- Nezáiskáváme peníze, ale člověka
- Musíme požádat

Je tedy nezbytné, aby byl fundraiser přesvědčený o správnosti, užitečnosti a potřebnosti své organizace a o tom, že prostředky, které žádá, opravdu nezbytně potřebují. Vždy je třeba žádat o konkrétní částku na konkrétní věc. V neposlední řadě je třeba si o dar říci. NNO nemůže spoléhat na to, že dárce nabídne pomoc sám od sebe. Je mnoho způsobů, jak žádat o podporu. Obecně platí, že čím je způsob požádání osobnější, tím má větší šanci na úspěch. Zároveň platí, že čím je jednání osobnější, tím hůře se žádá, ale také odmítá.

Pro inspiraci uvádíme FR desatero:

- Přesvědčit druhé může pouze ten, kdo je sám přesvědčený.

- Požádat o dar znamená umět sám dávat.
- Fundraising spočívá z 90% v osobním přístupu.
- Nezáskáváme peníze, ale člověka.
- Předáváme a nabízíme svou myšlenku, ne organizaci.
- Fundraising znamená vzdělávat dárce.
- Fundraising je týmová práce.
- Kdo nepožádá, nic nedostane.
- Nikdy nesmíme zapomenout poděkovat.
- Předložit jen dobrý projekt nestačí.

(Norton, 2003)

6 Grantový fundraising

Granty (či dotace) poskytují ministerstva, krajské úřady, obecní a městské úřady, magistráty a státní fondy či jiné složky státní a veřejné správy a samozřejmě nadace a nadační fondy. Většina subjektů státní správy a samosprávy vypisuje pravidelná grantová kola – povětšinou jednou ročně, do kterých se může přihlásit libovolný žadatel. V některých případech, např. při příležitosti mezinárodních či evropských akcí jsou vyhlašovány mimořádné tematické granty v určité oblasti. Proto je dobré sledovat pravidelně webové stránky jednotlivých institucí anebo alespoň souhrnné grantové kalendáře, např. na www.neziskovky.cz. Informace o jimi podporovaných tematických oblastech a prioritách je nejlepší hledat na vlastních internetových stránkách vytipovaných grantujících subjektů, kde bývají k dispozici i žádost a výčet nutných dokumentů, které mají být k žádosti doloženy.

6.1 Příprava projektového záměru

V grantovém řízení je nejdůležitější projekt. Dříve než se vůbec začne vyplňovat žádost o grant, měl by si každý žadatel odpovědět na otázky, které tvoří základní schéma projektového záměru:

1. Reaguje váš projekt na nějakou reálnou potřebu/problém nebo je jen dobrým nápadem?
2. Je vaše myšlenka inovativní, něčím jiná, nápaditá, liší se od ostatních podobných myšlenek a nápadů jiných subjektů? Neřeší tuto situaci i někdo jiný?
3. Bude o váš projekt zájem? Ze strany koho – jaké cílové skupiny?
4. Budete schopni svůj projektový záměr prosadit i bez získání finančních prostředků?
5. Promysleli jste si veškerá možná rizika?

Každý předkladatel projektu si musí stanovit, jaké předpokládá výsledky svého projektu a odpovědět si na otázku, co svým projektem vlastně sleduje. To znamená, že si musí stanovit jasné a konkrétní cíle, které chce svým projektem v určitém časovém horizontu dosáhnout. Základní podmínkou je, že cíle jsou v přímém vztahu k formulovanému problému/potřebě. Stanovení cílů je důležité pro další proces tvorby

projektového záměru, neboť se z nich odvozují jednotlivé aktivity projektu, rozpočet a personální zajištění. Cíle je nezbytné stanovovat srozumitelně hned na začátku, aby bylo možné k jejich dosažení naprojektovat tu nejlepší cestu. Cíle musí být reálné, konkrétní a jasně formulované.

6.2 Řízení portfolia projektů

Ve chvíli, kdy počet projektů (a programů) naroste do té míry, že jednotlivé projekty vzájemně soupeří o zdroje organizace (lidské, finanční, materiálové...), je třeba začít tyto projekty vzájemně koordinovat - sestavit a řídit projektové portfolio. O tom, zda bude připravovaný projekt zařazen do portfolia organizace, se rozhoduje na základě vybraných parametrů jednotlivých projektů (kritérií), které budou sledovány a na jejichž základě budou projekty posuzovány a hodnoceny. Možnými parametry mohou být:

- finanční objem projektu;
- udržitelnost projektu;
- doba trvání projektu;
- náročnost na potřebné zdroje (finanční, materiální, lidské);
- soulad se strategií rozvoje organizace;
- strategický význam (v lokalitě, komunitě, vědním oboru aj.).

Podporou rozhodování a přijetí projektu do portfolia mohou být i různé metody nebo analýzy, jako je např. *bostonská matice*. Tuto metodu je však nutné aplikovat uvážlivě, protože rozděluje produkty (výrobky, služby atd.) dle předpokládaného chování na odpovídajícím trhu (resp. v případě neziskového sektoru spíše kvazitru, kdy se projekty posuzují podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě). Přesto může být tento pohled, přenesený z podnikatelského sektoru, v mnohém ohledu při řízení portfolia projektů přínosný a odhalit, do čeho má nezisková organizace investovat svou energii.

Tempo růstu	vysoké	Otazníky	Komety
	nízké	Staří psi	Dojné krávy
		nízký	vysoký
		Relativní podíl na trhu	

Obrázek 2 - Bostonská matice

zdroj: DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B., 2009, s. 407, (upraveno autory)

Tzv. „komety“ mají dynamický růst s velkým záběrem na trhu, lze očekávat vysoké zisky, ovšem i nemalé investice na udržení tempa. „Dojné krávy“ jsou zdrojem stability, zajišťují financování hvězd a dalších aktivit. „Otazníky“ mají potenciál, po vložení investic se mohou stát i kometami. „Staří psi“ nejsou perspektivní (vzpomeňte na známé rčení „starého psa novým kouskům nenaučíš“!) a je vhodné se jich zbavit.

6.3 Žádost o grant

Žádost o grant je písemný dokument, na jehož základě lze získat finanční příspěvek. Nutným předpokladem je, že žadatel a potenciální dárci mají společné cíle a hodnoty. Nezbytným základem je nalezení takového grantového programu, který se opravdu blíží v maximální možné míře nejvíce připravenému projektovému záměru. Organizací poskytující různé granty je spousta, ale ještě více je občanských sdružení, různých fyzických a právnických osob (škol), které o tyto granty žádají. Grantující organizace jsou při každé grantové výzvě zavaleni výrazně (někdy i mnohonásobně) větším počtem žádostí, než kolik mohou uspokojit. Je pravděpodobné, že projekt, poměrně vzdálený od zaměření (priorit) daného grantového řízení, neuspěje.

Žádost o grant má většinou podobu formuláře, který je potřeba vyplnit tak, aby splňoval:

- a) formální náležitosti dané podmínkami pro poskytnutí finanční podpory;
- b) přesný popis projektu, na který se žádá o podporu.

Žádost o grant by měla obsahovat odpovědi na otázky, které by případného dárce mohly zajímat. Z tohoto důvodu není na škodu držet se předem dané struktury. Nesmíme ovšem zapomínat, že v současné době většina institucionalizovaných dárců (většina nadací, větší obce, kraje, ministerstva) má předepsaný formulář žádosti. V takovém případě je nutné respektovat tuto předepsanou strukturu žádosti. V ostatních případech je struktura žádosti volná.

Představení žadatele

- stručný popis dosavadních aktivit žadatele, úspěchů, uskutečněných projektů
- filozofie, účel a cíle žadatele
- role žadatele v regionu, vědním oboru apod.
- spolupráce s jinými partnery, místní samosprávnou (je-li pro projekt relevantní)
- důvěryhodnost žadatele (např. transparentní hospodaření, udržitelnost výstupů projektu, dodržování principu rovných příležitostí, řešení případných rizik apod.)

Charakteristika projektu

- formulace problému nebo potřeby
- popis hlavních aktivit
- cíl projektu
- cílová skupina

Popis projektu

- podrobný popis aktivit
- metodické postupy aktivit
- časový harmonogram
- složení realizačního týmu

Hodnocení projektu, dokumentace

- výstupy projektu (výzkumná studie, zápisy ze seminářů, manuály apod.)
- kritéria pro vyhodnocování úspěšnosti projektu (kvantifikační, kvalifikační)
- typy záznamů (nahrávky, fotografie)

- propagace projektu (novinové výstřižky, reportáž v TV)

Rozpočet

- všechny předpokládané náklady
- náklady rozložené dle typu (investiční/neinvestiční, mzdy/materiál/služby)
- viditelná výše požadované částky
- předpokládané příjmy projektu (je-li relevantní)

Přílohy

- podrobný popis projektu (obvykle 2 – 5 stránek)
- zakládací dokumenty žadatele (stanovy, zřizovací listina apod.)
- doklady o registraci žadatele
- doporučení (významné osobnosti, spolupracující instituce, úřady)
- propagační materiály, články, publikace, fotografie
- výroční zpráva (jiný obdobný dokument)
- životopisy (lektoři, vedoucí projektu apod.)

6.4 Specifika grantových řízení

Každý vyhlašovatel grantových řízení má své specifické podmínky pro přijetí žádostí a jejich následné podpoře. Tyto podmínky lze zjistit důkladným pročtením grantových pravidel či pokynů pro žadatele. Všechny tyto informace pomohou předkladateli projektu nejen úspěšně napsat žádost, ale také stanovit její správné načasování a získat představu o rozložení finančních zdrojů na plánované období. Definované podmínky je bezpodmínečně nutné respektovat. Analýza těchto podmínek (obvykle se jedná o omezení týkající se žadatele, samotného projektu či grantového procesu) může také případně žadatele včas varovat na případný neúspěch žádosti a předcházet zbytečně vykonané náročné práci, kterou vyplnění žádosti o grant mnohdy bývá.

Pro úspěšnost žádosti je vhodné zjistit, zejména:

- priority vypisovaných programů, do kterých lze zaslat žádost
- rozsah podpory (zda podporuje projekt v plné výši nebo jen částečně)
- omezení podle typu nákladů (zda podporují režijní náklady, osobní náklady apod.)

- objem podpory (minimální nebo maximální částka, o kterou lze požádat)
- zda má dárce předepsaný formulář žádosti
- termín odevzdání žádosti
- povinné přílohy žádosti
- jak dlouho trvá hodnotící proces
- jakým způsobem budou poskytnuty peníze (najednou, po splátkách, na základě průběžných zpráv apod.)
- zda lze v průběhu realizace projektu měnit účel čerpání grantu a za jakých podmínek

7 Dotace z veřejných rozpočtů

Dotací se podle §9, odst. 1, písm. h) a i) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů rozumí peněžitý výdaj obce nebo dobrovolného svazku obcí na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro obec, a dále výdaje na jiné výdaje uskutečněné v rámci působnosti obce, včetně darů a příspěvků na sociální nebo jiné humanitární účely (§9, odst. 1, písm. h) a i) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Právní úpravu poskytování dotací z rozpočtu obcí a krajů nalezneme v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Zákon o rozpočtových pravidlech umožňuje samosprávným celkům poskytovat dotace. Dotace kraje má definici obdobnou, jen rozšířenou o *dotace Regionální radě regionu soudržnosti* (§10, odst. 1, písm. i) až k) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Zákon o rozpočtových pravidlech tedy vytváří prostor pro financování veřejně prospěšných projektů.

7.1 Dotace ze státního rozpočtu

Poskytování dotací ze státního rozpočtu upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o rozpočtových pravidlech). V rámci této právní regulace se řeší také poskytování dotací z prostředků Evropské unie. Vláda následně upravuje podmínky pro poskytování dotací ze státního rozpočtu na základě schválených Zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy (usnesení č. 92 z 1. 2. 2010). Zásady vlády stanoví okruh příjemců (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví, nadace a nadační fondy, další právnické osoby, které mají v náplni činnosti poskytování zdravotnických, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb). Dále stanoví podporované oblasti s odkazem na naplňování cílů státních politik. Priority dotační politiky vyhlášují vždy jednotlivé ústřední orgány (ministerstva) v souladu s cíli svých státních politik.

7.2 Dotace z rozpočtu samospráv

Obce a kraje mohou ze svého rozpočtu poskytovat dotace obdobným způsobem s tím rozdílem, že pravidla poskytování, okruh příjemců, podporované oblasti a průběh rozdělování stanovuje příslušný územní samosprávný celek sám. Proto je nutné pečlivě studovat vyhlášené podmínky, protože se obvykle kraj od kraje, obec od obce výrazně liší. V souladu se zákonem o obcích a o krajích může dotaci do 50 tisíc, resp. 200 tisíc schválit Rada obce, resp. kraje. Obvykle však veškeré dotace schvaluje zastupitelstvo. Kraj či obec následně s příjemce dotace uzavře Smlouvu o poskytnutí dotace, ve které se upraví veškeré podmínky pro čerpání dotace. Vzhledem k tomu, že smlouva je dvoustranný právní akt, může příjemce teoreticky o podobě smlouvy vyjednávat. To má praktický význam zejména tehdy, pokud v průběhu čerpání dojde k nepředvídané situaci, kterou smlouva nepředpokládala. Nutno připomenout, že porušení smluvních podmínek se také považuje za porušení rozpočtové kázně s následky obdobnými jako při porušení podmínek čerpání dotace ze státního rozpočtu.

7.3 Dotace z fondů EU

Evropská unie prostřednictvím politiky soudržnosti usiluje o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů. Cílem je, aby se zmírnily rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU a zároveň se zvyšovala schopnost Evropské unie jako celku čelit výzvám 21. století. Ve středu zájmu spolu s důrazem na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost stojí vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti (více viz Článek 158 Smlouvy o založení Evropských společenství). Tomuto úsilí se souhrnně říká evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti nebo také kohezní politika. Ta patří vedle zemědělské politiky k nejvýznamnějším evropským agendám a Evropská unie na ni vynakládá více než třetinu svého společného rozpočtu (více viz NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999). Tato politika se realizuje prostřednictvím třech hlavních fondů:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

- Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)

Prostředky se však nečerpají přímo. Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí tzv. operační programy, které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy a konkrétními příjemci finanční podpory. Česká republika si pro období 2007-2013 vyjednala 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tématicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.) Ostatní operační programy umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti. Řídící orgány operačních programů (rezortní ministerstva, vyšší samosprávné územní celky, rady regionů soudržnosti) vyhláší pravidelně časově vymezené výzvy k předkládání projektů v rámci jednotlivých prioritních os a oblastí podpory. Sledovat výzvy je nejsnazší na internetových stránkách operačních programů nebo na internetových stránkách Strukturálních fondů. Záměrci o dotaci musí předložit řídicímu orgánu projektovou žádost. Žádosti musejí být vyplňovány v elektronické podobě. Většina operačních programů k tomu využívá internetovou aplikaci BENEFIT. OP Životní prostředí ale připravil pro žadatele elektronické prostředí BENE-FILL a OP Podnikání a inovace eAccount.

Dotace se poskytuje na základě výběrového řízení, ve kterém se projekty žadatelů posuzují podle hodnotících a bodovacích kritérií, která jsou předem veřejně dostupná. Bývají součástí informací pro danou výzvu nebo jsou uvedena v programovém dokumentu OP. Pro každý operační program existuje příručka pro žadatele a další metodické pokyny. Žadatelé mohou svoje záměry také konzultovat s pracovníky řídicího orgánu či zprostředkovatelského subjektu a to buď přímo nebo na seminářích, konferencích atd.

V případě, že byla projektová žádost schválena k podpoře, uzavírá finanční orgán s příjemcem podpory smlouvu, popř. vydá rozhodnutí o poskytnutí dotace. Podmínky ve smlouvě či v rozhodnutí jsou závazné a jejich porušení následují přísné sankce. Kontrola dodržování podmínek probíhá buď namátkově, ale častěji etapově (např. každých 6 měsíců). Kontrola se týká jednak obsahového naplňování projektu (naplňování monitorovacích indikátorů, realizace klíčových aktivit apod.) a jednak finančního plnění (dodržování rozpočtu uznatelných výdajů, hospodárnost apod.).

8 Firemní dárcovství

Firemní filantropie je nedílnou součástí firemní kultury a také důležitým pojítkem mezi firmou a místem, ve kterém podnik působí. Někdy se používá termín „společenská odpovědnost firmy“. Firma již není vnímána pouze podle toho, kolik vyprodukuje výrobků či služeb, ale jaké má vztahy s okolím. Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu *Corporate Social Responsibility*, pro který používáme zkratku CSR. Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku. Business Leaders Forum a jeho členské firmy vymezují společenskou odpovědnost jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.

Charakteristickými rysy konceptu CSR podle jsou:

- tři roviny aktivit – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí
- dobrovolnost – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností
- dialog se stakeholdery – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují
- dlouhodobý charakter – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci
- důvěryhodnost – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované.

(Jeřábková, Hartl, 2003).

Firemní filantropie vyžaduje stejně jako ostatní obory kvalifikovaný přístup a dobrou znalost prostředí. Firma se musí rozhodovat, na jaké projekty přispět, kdy poskytnout finanční dar a kdy pomoci jinak, musí si zvolit, zda bude raději podporovat jednorázové projekty, nebo se zaměří na dlouhodobé investice a partnerství atd. Existují dva základní přístupy k podnikové filantropii, a to **proaktivní** a **reaktivní** (Bartošová, 2005). Firmy chovající se reaktivně jsou pasivní a vyčkávají na příchozí žádosti o podporu. Aktivity buď podpoří, nebo ne, většinou se jedná o ad hoc podporu jednorázového projektu. Naproti tomu proaktivní přístup staví na vypracované dárcovské strategii (někdy ji přejímají od mateřské zahraniční firmy). Věnuje se například jedné nebo více určitým předem

stanoveným konkrétním oblastem a má stanovena pravidla, na jejichž základě uděluje své příspěvky. To jim umožňuje nejenom efektivně pomáhat, ale také zaangažovat celou firmu a dlouhodobě vyhodnocovat efekt a měřit dopad filantropických aktivit.

8.1 Darování

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi darem, kdy dárci neočekává za svůj dar žádnou protihodnotu a tzv. sponzorským příspěvkem, kdy bývá obvyklé protiplnění v podobě reklamních služeb. Takový příjem pak podléhá režimu daně z příjmu. Pojem „sponzorský dar“ není v právním řádu definován, proto je nutné dbát na přesnou definici vzájemných práv a povinností v uzavírané smlouvě.

Podle frekvence darování můžeme formu podpory členit takto:

- jednorázový příspěvek, který není příliš výhodný a důležitý z hlediska dlouhodobého rozvoje,
- pravidelná průběžná podpora,
- opakovaná podpora vztahující se k vybraným příležitostem (významné události pro NNO či její klienty)

Dar mohou firmy poskytovat několika způsoby:

- přímou podporou vybrané organizaci - firma poskytne dar nebo finanční příspěvek jedné nebo několika vybraným neziskovým organizacím na požadovaný účel či podporu určitého konkrétního projektu.
- prostřednictvím vlastní firemní nadace nebo firemního nadačního fondu - firma založí firemní nadaci nebo nadační fond, jejichž prostřednictvím podporuje obecně prospěšné projekty a organizace.
- prostřednictvím dlouhodobého partnera (dlouhodobá podpora konkrétní organizace) - partnerem pro tyto účely může pro firmu být jiná nadace či nadační fond. Zejména pokud má firma zájem podporovat více oblastí, může právě nadace nabídnout své odborné znalosti v daných oblastech a převzít veškeré administrativní zatížení, které s realizací projektů vzniká. Příspěvek nadaci může být bez omezení, tzn. že firma ponechá rozhodnutí, kam prostředky směřovat, výlučně na nadaci. Firma však může mít rovněž specifický zájem na tom, kterou oblast,

příp. cílové skupiny podpořit - nadace tedy pro tyto účely může zřídit zvláštní dárcovský fond (takovýto fond může mít ve svém názvu jméno firmy), který bude spravovat, ale zároveň z něho bude na konkrétní oblast pravidelně přispívat.

Payroll giving

Jedná se o dárcovství prostřednictvím výplatních pásek. Zaměstnanci se sami rozhodnou podpořit nějakou neziskovou organizaci pravidelným příspěvkem, který je zaměstnavatelem odveden přímo z jejich platu. Dar se odepisuje z jejich hrubé mzdy ještě před zdaněním. Ačkoliv se vlastně jedná o individuální dárcovství zaměstnanců, důležitá je zde také role zaměstnavatele, který systémově umožní takovou formu dárcovství. Tento způsob dárcovství je důležitý z pohledu interní komunikace, neboť umožňuje firmě aktivně zapojit zaměstnance do dárcovských aktivit. Srážky ze mzdy zaměstnanci nabízí příležitost pro uplatnění jeho sociálních zájmů, zatímco firma může současně demonstrovat své chování jako společensky odpovědné podnikání. Srážky ze mzdy jsou v ČR problematické spíše z jiného důvodu – payroll giving je součástí firemní kultury, kterou je nutné vytvářet a vynakládat za tímto účelem úsilí na úrovni vnitřní PR, na druhou stranu může právě taková nabídka aktivního dárcovství budovat dobré vztahy se zaměstnanci. Pro obdarované nevládní organizace představuje payroll giving nesmírně cenný zdroj financí pravidelného a dlouhodobého charakteru, vedoucí ke kombinaci s dalšími formami podpory a vyústující v oboustranně výhodné partnerství. (Bartošová, 2005).

Matching (matched giving, matching fund)

Tento typ podpory je také spojením individuálního dárce s firemním dárcovstvím. Zaměstnanci přispívají do fondu pro charitativní účely určitou částkou (např. dobrovolný obnos ze mzdy). Podnik následně finanční částku dorovná na předem dohodnutou sumu nebo ji znásobí opět předem dohodnutým systémem. Další možností je sbírka mezi zaměstnanci organizovaná přímo firmou nebo zaměstnanci, jejíž výtěžek opět firma navýší (např. zdvojnásobí či ztrojnásobí). Výsledný obnos je pak rozdělen mezi potřebná zařízení a nevládní organizace, ve kterých mohou být zaměstnanci činní jako dobrovolníci. Nezáleží na tom, jestli jsou to programy iniciované podnikem nebo se jedná o individuální aktivitu zaměstnance jako dobrovolného pracovníka. (Bartošová, 2005).

8.2 Fundraisingový argument

Dárce je především člověk, proto je nutné vidět za jednáním hlavně jeho samého a ne „balík“ peněz. Ze všeho nejdříve je potřeba získat jeho zájem a porozumět jeho motivacím a být si vědom jeho názorů. Dárci se často ptají na základní věci. A proč je činnost organizace tak důležitá, proč to neplatí stát, proč zrovna oni, proč až dnes? Pokud nedokáže fundraiser rozumně odpovědět, těžko u dárce uspěje. Je dobré mít v záloze předem připravené a promyšlené krátké a srozumitelné sdělení, tzv. ***fundraisingový argument***, které stručně vyjadřuje odpověď na otázky PROČ, tj. jaká je společenská potřeba žadatele, jaké jsou vlastně jeho důvody k existenci, a JAK neboli jakým způsobem na tuto potřebu reagujete, co děláte pro její naplnění (Ledvinová, Pešta, 1996). Správně formulovaný argument by měl dárce získat, ne odradit a nabídnout řešení a východiska, ne vytvořit nové problémy. Zároveň by měl dát dárci najevo, že může pomoci, a ne, že problému vlastně nerozumí. Při jeho formulaci není vhodné používat příliš odborné výrazy. Fundraisingový argument je třeba si předem pečlivě promyslet a připravit, často dokonce v několika variantách. Pře setkání s dárcem už na rozmýšlení není čas. Na úvodní prezentaci, kdy je dárce ochoten naslouchat, bývá zřídka více než pět minut. Pohotový fundraiser se nenechá zaskočit ani různými otázkami a námitkami. Malou nápovědu naleznete v následující tabulce.

Tabulka 2 - Odpovědi na možné námitky firemních dárců

Otázka (námitka)	Odpověď
Má dárcovství pro mou firmu nějaký význam?	<ul style="list-style-type: none">• Podnikání nemůže fungovat izolovaně od společnosti.• Společenská vize je nedílnou součástí naplnění poslání podnikatele.• Strategie investic do společnosti je pro každou progresivní firmu nezbytností.• Kvalifikovaní profesionálové dávají čím dál více přednost práci pro firmu, která se hlásí ke svým společenským závazkům.• Zákazníci dávají přednost firmám, které berou ohled na ekologii a sociální otázky.

<p>Proč bych to měl podporovat já?</p> <p>Neměl by se postarat stát?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stát nás již do značné míry podporuje (uvádějte, jen pokud je to pravda) - sháníme peníze na zlepšování a rozvíjení naší práce. • Stát nemá kapacitu ani prostředky, aby dělal všechno. • Jsou věci, které nejlépe zvládnou neziskové organizace a místní lidé. • Některé druhy podpory a odbornosti může nabídnout jedine firma.
<p>Jak se ujistím, že budou moje peníze dobře využity?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vyberte si projekt, který splňuje vaše kritéria, má jasně definované cíle a zvolil správný přístup k dosažení svých cílů. • Přispějte prostřednictvím důvěryhodného zprostředkujícího zdroje, pokud máte pocit, že je to lepší než projekt podpořit přímo. • Trvejte na zpětné vazbě. • Zvažte, zda by nestálo zato projekt osobně navštívit.

zdroj: Norton M., 2003, s. 47-48.

Na závěr uvádíme pár dobrých zásad pro jednání s firemním dárce:

- nabízet, nebýt žebrákem (strategie win-win),
- nenutit, nečinit nátlak, nevyhrožovat,
- držet se zásady, že přesvědčit může jen přesvědčený,
- vzbudit důvěru,
- pamatovat, že získáváte především člověka (peníze nedává organizace, ale člověk),
- cítit se uvolněně,
- požádat konkrétní částku na konkrétní věc,
- úsměvem obvykle nic nezkazíte.

Pro většinu fundraisorů je nejhorší okamžik jednání, kdy při rozhovoru s dárcem dojde na peníze. Fundraiser však nemůže spoléhat na to, že dárci nabídne pomoc sám od sebe. Je mnoho způsobů, jak žádat o podporu. Obecně platí, že čím je způsob požádání osobnější, tím má větší šanci na úspěch. Zároveň platí, že čím je jednání osobnější, tím hůře se žádá, ale také odmítá.

9 Sponzoring a další formy firemní podpory

9.1 Sponzoring

Sponzoring je nepeněžní nebo jiná forma podpory, poskytnutá za dohodnutou protislužbu, jde tedy o **příspěvek s protiplněním**. Proces sponzoringu upravuje smlouva o reklamě nebo smlouva o sponzoringu, kde příjemce vykáže činnosti směřující k naplnění marketingových cílů sponzora. Na rozdíl od darů představuje sponzorství většinou plně uznatelný daňový výdaj na propagaci. Navíc firmy opravdu za své peníze něco dostanou, nejen poděkování.

Sponzoring můžeme pojímat z marketingového hlediska jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktiv, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu (Darovat nebo sponzorovat. 3. díl. [online].) Efekt sponzoringu se týká produktu či konkrétní firmy. Podstatným bodem je, že se značka dostává do výběru spotřebitele beze změn postoje. Předností sponzoringu, na rozdíl od reklamy, je nižší nákladovost, nedráždí tolik lidí. Zvyšuje povědomí o značce a vede k preferenci značky. Dle charakteru vystavení informace dělíme sponzoring na:

- epizodické (spojené s událostí)
- sémantické (dlouhodobé vystavení)

Sponzorství zamýšlí vytvořit kladně vnímané prostředí, které přispívá ke zvýšení pozitivního image sponzorované značky. Sponzorství pak přitahuje pozornost ke značce a zároveň posiluje minulou zkušenost se značkou. Stává se tak efektivním pro spotřebitele, který již značku jednou využil. Stále oblíbenější se stává epizodické sponzorství. Předností sponzorství spojené s nějakou událostí (event sponsorship) je větší efektivita oproti reklamě ve vztahu k publiku. Jedná se jak o nástroj umožňující pokrýt širokou veřejnost, tak cílovou skupinu s geografickými a psychologickými charakteristikami. Event Sponsorship zahrnuje například sponzorování sportovních událostí. Pro firmu tak vyvstává možnost spojit své jméno, které bude na události propagované, s oblíbenou, váženou událostí, zajišťuje zároveň vylepšení image firmy. Příjemce sponzorského daru naopak získává prostředky k uskutečnění zamýšlené akce.

Druhy sponzoringu

Sociální sponzoring - jeho účelem je humanitární podpora v nouzi či podpora sociálních akcí v širokém měřítku. Sponzor z této spolupráce profituje až v delším časovém horizontu. Řadíme do této kategorie například podporu talentovaných jedinců, podporu nevýdělečných organizací, sportovních akcí.

Profesní sponzoring - jedná se o podporu na začátku podnikání jiné organizace, o podporu nadějných investičních záměrů, která skýtá možnost profitovat z pozdějších zisků. Příkladem je subvencování technologických parků či specializovaných laboratoří.

Komerční sponzoring - tento typ je charakterizován vyváženým vztahem „něco za něco“ (reklama na sportovních stadionech, v televizi, při mezinárodních akcích).

9.2 Sdílený marketing (cause related marketing)

Známější anglický termín cause related marketing bývá někdy česky označován jako „sdílený marketing“. Jeho principem je, že se k propagaci určitého výrobku spojí ziskový a charitativní subjekt. Na konto neziskové organizace pak putuje předem určený objem získaných finančních prostředků z prodeje (například 1,- Kč z každého prodaného kusu výrobku). Využití tohoto marketingového nástroje hraje v konkurenčním tržním prostředí významnou roli. Produkt tím získá „přidanou hodnotu“, je svým koncovým zákazníkem lépe vnímán a hodnocen. Firma tak spojí dobré s užitečným. Získává dobré jméno a zároveň podporuje dobrou věc. Firma pomocí sdíleného marketingu propojí své komerční aktivity s filantropickými, podporuje dobrou věc, a zároveň zajišťuje prostředky pro neziskovou organizaci, je tedy oboustranně výhodná. Tyto aktivity přinášejí benefity neziskovým organizacím také v tom, že vedle finančních příjmů se zvyšuje i zájem veřejnosti o téma filantropie. Na druhou stranu je nutné přiznat, že sdílený marketing je vhodný především v případě všeobecně známých NNO, popř. v případě organizací se snadno rozpoznatelným posláním (např. dětské domovy).

9.3 Firemní dobrovolnictví (corporate volunteering)

Firemní dobrovolnictví je jednou z aktivit a nástroj podniku v sociální oblasti podle principu triple-bottom-line, kdy se firma zaměřuje nejen na ekonomickou, ale také sociální a ekologickou stránku svého fungování. Třemi aktéry firemního dobrovolnictví jsou: komerční firma, zaměstnanci této firmy a přijímající organizace (obvykle NNO). Akce realizované firemními dobrovolníky směřují často ku prospěchu celé komunity a spojují obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Zaměstnanci bez požadavku na finanční odměnu do nich vnášejí novou energii a chuť se problému postavit. S aktivitami zaměstnaneckého dobrovolnictví souvisí také určitý finanční či materiální dar firmy. Zajistí totiž vše potřebné, aby akce mohla prakticky proběhnout. Nakoupí materiál, dopraví zaměstnance na místo a nezdědka podpoří přijímající organizaci také finančně. Dobrovolnictví se uskutečňuje obvykle v pracovní době, ale také mimo ni. Firma může využít tři typů firemního dobrovolnictví:

1. Sama vytvoří obecně prospěšné projekty.
2. Svým zaměstnancům dá prostor, aby se dobrovolně účastnili jiné veřejně prospěšné aktivity.
3. Pracuje na úzkém partnerství s přijímající organizací, kde se zaměstnanci pravidelně podílí na různých činnostech.

Jednotlivé aktivity jsou rozdílné v délce trvání. Některé se konají pouhý jeden den, jiné svou dlouhodobostí dosahují několika let. Pokud se konkrétní spolupráce osvědčí, obě strany hledají nové projekty a nové formy součinnosti.

Formy firemního dobrovolnictví rozděluje např. Suchánková (2008) takto:

Partnerské programy (*business-community partnership*) - stávají se součástí strategie celého podniku. Hlavní charakteristikou je dlouhodobost. Dlouhodobá spolupráce je totiž velmi prospěšná a produktivní. Během ní může firma využít všechny konkrétní formy dobrovolnictví uvedené v obou podkapitolách, ať už jde o aktivity vedené podnikem nebo zaměstnanci samotnými.

Služby Pro bono - podnik poskytne v rámci dobrovolnictví službu z oblasti, která je jeho specializací. Tedy nabídne to, v čem je expertem, oblast jejich odbornosti je využita dalšími subjekty. Tento způsob přichází jako přístupná možnost aktivit pro malé a střední podniky. Typickým příkladem mohou být aktivity právnických firem

v oblasti ochrany lidských práv. Pro bono služby jsou žádanou formou dobrovolnictví právě kvůli specifickým znalostem a schopnostem odborníků z komerčního sektoru.

Akční den - tato forma je velmi oblíbenou. Svým častým užitím má také více pojmenování (v USA je nazývána jako Day of Caring, některé z firem pro ni mají vlastní názvy, např. Volunteer Day, Orange Day). Patří ke krátkým formám firemního dobrovolnictví a je vhodná pro řemeslnické aktivity, ale nemusí to být pravidlem. Obvyklé užití tohoto typu je vymezení jednoho dne v roce, kdy se skupina zaměstnanců nebo i celý kolektiv podniku vydá do nevládní organizace, aby tam pomohl svou dobrovolnickou prací. Při manuálních pracích si lidé, kteří celý den sedí za počítačem nebo řeší složité úkoly z jiné oblasti, odpočinou a odreagují se od běžných starostí. Akce musí být co nejlépe naplánovaná, protože její rychlost nedovolí zlepšovat případné větší nedostatky za pochodu. S ohledem na mohutnost skupiny, která může být prospěšná a její momentální nadšení pro věc se nemůže nic zanedbat.

Sociální praxe (*SeitenWechsel nebo také Switch*) - mottem této formy je „učit se v cizích světech“. Zaměstnanec je vyslán na jeden týden do sociálního zařízení. Nová zkušenost s neznámým prostředím a kontakt s tamními klienty přináší řadu nových a prohloubení zažitých kompetencí. Současně si zaměstnanec rozšiřuje obzory, protože má možnost dívat se na okolní svět očima neziskové organizace. Účast s sebou nese rozšíření komunikačních dovedností a prožitek role pomáhajícího.

Služební pobyt (*secondment*) - zaměstnanec stráví půl roku až dva roky v přijímající organizaci s obecně prospěšným cílem. Ten opět získává nové zkušenosti, schopnosti a osobnostně roste. Tento typ se využívá při zásadních změnách pracovní dráhy, např. při nástupu do nového zaměstnání, kdy pracovník získává cenné zkušenosti, které bude potřebovat při výkonu svého povolání. Další možností je dlouhodobé působení tohoto druhu před odchodem do penze. Dotyčný člověk pak nachází své nové uplatnění jako dobrovolník, vnímá svou užitečnost a odchod ze zaměstnání a pro někoho následný prázdný život se stane naopak pestrým.

Mentoring - zaměstnanec se stává expertem a rádcem jiným osobám. Při svém průvodcovství jim předává sociální a pracovní kompetence a životní zkušenosti. Svěřená osoba plní v prostředí podniku jednotlivé úkoly. Mentor je ve svém volném čase nebo v pracovní době kontroluje a konzultuje další otázky. Také se učí schopnostem, jako je řízení, naslouchání a motivace druhého.

Stínování (*shadowing*) - je pasivnější obdobou mentoringu. Účastník pouze nahlíží, ale sám se aktivními úkoly v podniku neprojevuje. Pozoruje pracovní náplň, potřebné dovednosti a způsoby řízení u vedoucích pracovníků. Vnímá celou kulturu organizace a její strukturu.

Partnerství v managementu (*partner in leadership, twinning*) - specifická forma mentorství. Vedoucí pracovníci z obou „táborů“ mají možnost si předat své vědomosti a znalosti.

Rozvojové projekty - jde o krátkodobé působení zaměstnance, během kterého řeší konkrétní problémovou situaci své přijímající organizace. Do projektu sám přichází s konkrétním cílem něčemu se naučit. Činnost je obvykle sto hodinová a je velmi pečlivě řízena. Projekt totiž musí mít jasné výstupy a přesné zhodnocení.

Členství ve správních radách a výborech - dobrovolník jako účastník těchto komisí přispívá manažerskými a jinak odbornými dovednosti k úspěšnému fungování nevládní organizace. Přínosem je také efektivnější naplňování potřeb komunity a díky osobní účasti také získávání nových zkušeností.

10 Základní způsoby individuálního fundraisingu

Individuálním dárcovstvím chápeme získávání finančních prostředků od konkrétních osob, které známe a se kterými udržujeme dlouhodobý kontakt. Naproti tomu lze vyvíjet aktivity, které přinášejí dary anonymní a jednorázové (např. veřejné sbírky). Individuální dárcovství snižuje finanční závislost NNO na příspěvku z veřejných zdrojů či nadací, přináší prostředky na náklady obtížně hrazené z jiných zdrojů (např. platy zaměstnanců, fundraising, investice, občerstvení), umožňuje vytvářet finanční rezervu (nárazový polštář v případě krize) a pomáhá navázat užší vztah s veřejností (vtáhnout ji do své práce).

10.1 Motivace dárců

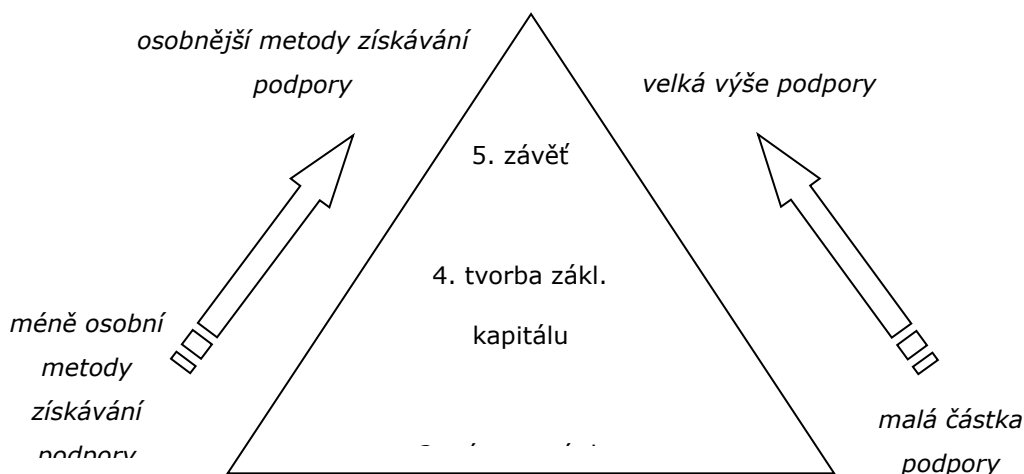
- starost o druhé - člověku záleží na ostatních lidech, chce řešit problémy nejen svoje, ale i jejich. Dar představuje možnost jak něco významného, záslužného vykonat. Druhou variantou je povinnost. Někdy má dárců pocit, že k němu byl osud štědrý, měl v životě štěstí nebo že dárců je bohatý a jiní chudí, a proto bere poskytnutí daru jako svou povinnost jak nerovnoměrné pozice alespoň částečně vyrovnat.
- pocit viny - darováním se dárců snaží pocit viny zmírnit, někdy se u něj objevuje i naděje, že darováním problém zmizí.
- osobní zkušenost - kdo někdy využil služeb některé neziskové organizace, bude snadněji vystupovat v budoucnosti jako její dárců či spolupracovník. Pozitivní osobní zkušenost se také projevuje v případě, kdy dárců je obeznámen s tím, jak byl jeho dar využit, k jakému účelu posloužil. Ne vždy a ne každá nezisková organizace však zpětnou vazbu svým dárcům poskytuje, což má samozřejmě dopad na kontinuální proces dárcovství.
- osobní prospěch - dárců může být potěšen, že přispěl na celonárodně proklamovanou sbírku, že je mu veřejně poděkováno nebo jeho dar je spojován s organizací, kterou založila nebo zaštiťuje mediálně známá osobnost. V současné „celebritní“ kultuře se tak stávají tyto osobnosti vzory správného prosociálního chování a dárci zejména z řad mladých lidí je touží napodobit.
- ad hoc motivace (někdo je oslovil nebo přímo k daru vybídl) - být požádán k poskytnutí daru je také jedním z motivů. S tím také úzce souvisí tlak okolí. Lidé

se stávají dárci, protože dávají jejich blízcí, lidé v jejich okolí, kolegové, sousedé nebo jiné, pro ně významné osoby. Trochu jinak funguje tlak situace, člověk se snaží z nepříjemné konfrontace s žadatelem co nejrychleji dostat, a tak souhlasí s dárcovstvím. Mnohem účinněji působí práce s emocemi potenciálního dárce, který se pak nerozhoduje na základě zralé úvahy, ale pod vlivem silného zážitku.

- daňové odpočty - vzhledem k celkem zanedbatelnému finančnímu prospěchu se však stává motivací jen velmi zřídka.
- úsilí dostat se „do klubu“ - patřit mezi ty, kteří dávají, mecenáše, elitu. Dárcovství se tak stává prestižní záležitostí. Podpůrným prostředkem k tomuto druhu dárcovství je doprovodný důkaz, že se člověk stal dárce (předmět, který lze vystavit na viditelném místě, děkovný dárcovský list, plaketa apod.)

10.2 Pyramida dárců

Každý dárce, i malý, je pro organizaci velmi důležitý, jeho důležitost se zvyšuje a péče o něj je intenzivnější, čím výše se pohybuje po tzv. dárcovské pyramidě (Ledvinová J, 1996.). V ideálním případě se dárci zvolna po dárcovské pyramidě posunují od široké základny ke špičce. Kontakt mezi dárce a obdarovaným se stává užším a osobnějším. Z prvního, jednorázového nebo náhodně opakovaného daru (široká základna) se postupně stává pravidelný. Po několika letech je možné dokonce takového dárce požádat o obecnou podporu, např. na rozvoj organizace. V té chvíli již dárce necítí potřebu v organizaci podrobně kontrolovat, na co byl jeho dar vyžít. Vyvrcholením této spolupráce může být například odkázání majetku po jeho smrti. Toto je vrchol dárcovské pyramidy, kam dospěje již jen několik málo dárců.



Obrázek 3 - Dárcovská pyramida

Zdroj: LEDVINOVÁ, J., 199, s. (upraveno autory).

Při plném využití všech fundraisingových metod lze největší podporu získat právě od menšiny pravidelných a „věrných“ dárců ze špičky pyramidy dárců. Proč tedy utrácet mnoho peněz za oslovování velkého počtu lidí, poštovní kampaně, reklamu a benefiční akce? Odpověď je jednoduchá, protože právě z nich se časem stanou lidé přesvědčení o užitečnosti poslání neziskové organizace.

Základním způsobem, jak si vybudovat dárcovskou základnu, je práce s tzv. kruhy dárců (Ledvinová, Pešta, 1996, s. 37). K tomu účelu je dobré představit si několik soustředných kruhů, přičemž uprostřed se nachází nezisková organizace (pracovníci, dobrovolníci), v tom dalším osoby, které jsou organizaci nejbližší (členové správní rady či dalších orgánů, poradního sboru, zakladatelé), dále od středu se pak nacházejí všichni aktivní účastníci programů a aktivit organizace (klienti, členové, předplatitelé, dárci) a ještě dále pak ti, kdo mají podobné zájmy jako organizace (příznivci, příbuzní osob spojených s organizací), ale ještě nebyli požádáni. Vně kruhů se pak nachází „vesmír“, všichni ostatní, kteří zatím neví nic o organizaci a ani ona o nich, příp. také odpůrci, kterým činnost organizace vadí. Často se stává, že se zdráháme oslovit a požádat o dar ty, kteří jsou organizaci nejbližší, nebo naopak ty, kteří nám již jednou pomohli, protože při hledání dárců podléháme iluzi, že je nutné nestále rozšiřovat ony „kruhy“. Platí při tom, že energie a prostředky, které vydáváme na získávání stále nových dárců je mnohonásobně vyšší než energie, potřebná na udržení již těch získaných.

10.3 Veřejná sbírka

Veřejnou sbírku chápe zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu příspěvateľů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel. Za veřejně prospěšný účel je považuje zejména:

- humanitární
- charitativní
- rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu
- ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí

Účel sbírky nesmí být dále v rozporu s bezpečností státu, ochranou veřejného pořádku, ochranou majetku nebo ochranou práv a svobod druhých osob. Veřejnou sbírkou je výlučně shromažďování finančních prostředků, věcné dary sem nespádají.

Za sbírku se nepovažuje:

- shromažďování finančních prostředků, které konají politické strany nebo politická hnutí, spolky, společnosti, svazy, hnutí a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace mezi svými členy za účelem dosažení prostředků k plnění svých úkolů,
- shromažďování finančních prostředků církvemi a náboženskými společnostmi k církevním a náboženským účelům, pokud se koná v kostelech, modlitebnách a jiných místech určených k provádění náboženských úkonů, bohoslužeb a obřadů.

Sbírku může konat jakákoliv právnická osoba, obec nebo kraj. Důležité je, aby v okamžiku oznamování veřejné sbírky v konkurzu či likvidaci. Sbírka musí být písemně oznámena místně příslušnému krajskému úřadu. Jsou-li splněny náležitosti oznámení a neshledá-li příslušný krajský úřad důvody pro to, že sbírku nelze konat, osvědčí právnické osobě datum přijetí jejího oznámení, a to nejpozději do 30 dnů ode dne splnění náležitostí oznámení. Výjimkou může být shromažďování příspěvků na pomoc při živelní pohromě či ekologické havárii nebo následcích ozbrojeného konfliktu. V takovém případě oznamovatel uvede tyto důvody do oznámení a krajský úřad osvědčí přijetí oznámení v co nejkratší lhůtě.

Sbírka může být zahájena a propagována až po vydání osvědčení krajským úřadem. Sbírka lze konat na dobu určitou nebo neurčitou. Sbírku na dobu určitou lze konat nejdéle po dobu 3 let ode dne oznámení sbírky. Sbírky, které se konají déle než 1 rok, pak musí být každoročně vyúčtovány. Tatáž právnická osoba nesmí souběžně konat více než jednu sbírku ke stejnému účelu. Za nedodržení stanovených lhůt a omezení hrozí organizátorovi sbírky pokuty.

Způsoby konání veřejné sbírky:

- shromažďování příspěvků na předem vyhlášeném bankovním účtu – poměrně často využívaný způsob, známý spíše jako „sbírkové konto“. Právnická osoba realizující sbírku musí zřídit zvláštní bankovní účet, který je určen pouze pro platby dárců a o kterém samozřejmě vede odděleně účetnictví. Výhoda tohoto způsobu je především v jednoduchému aktu darování (bezhotovostní převod).
- sběrací listiny – dříve hojně využívaný způsob, dnes již spíše překonaný. Je spojen s vysokými nároky na administrativu (listiny musí být vydány jen v jednom originálu, postupně očíslovány, opatřeny razítkem a podpisy statutárních orgánů a shromažďovat údaje o dárcích v požadované struktuře).
- pokladničky – pro tento způsob je zákonem stanoven poměrně podrobný realizační postup. Nejdůležitější je oznámení o počtu a rozmístění pokladniček místnímu obecnímu úřadu, zabezpečení pokladniček proti odcizení či neoprávněnému otevření, zapečetění a rozpečetění pokladniček za přítomnosti alespoň jednoho zástupce obecního úřadu a s provedením písemného záznamu. Efektivita tohoto způsobu rok od roku klesá, postupně ho vytlačují jiné formy, umožňující využití moderních technologií.
- prodej sbírkových předmětů – dar je zahrnut v ceně, tato skutečnost a výše příspěvku musí být zřetelně na předmětu uvedeny.
- prodej vstupenek na veřejné kulturní nebo sportovní vystoupení – podmínkou je, že výše příspěvku musí být uvedena na vstupenkách (výtěžkem sbírky není celková cena vstupenky, ale pouze její předem určená část, která představuje dárcův podíl) a předepsaným způsobem je

také nutné informovat veřejnost o účelu sbírky a počtu vytištěných vstupenek. Tento způsob shromažďování finančních prostředků je znám také pod pojmem „benefice“.

- dárcovskými SMS (=DMS).
- složením hotovosti do poklady.

DMS

DMS je jednoduchý způsob, který umožňuje jednou textovou zprávou podpořit dobrou věc. Cílem služby DMS je pak nabídnout nestátním neziskovým organizacím možnost získávat příspěvky od jednotlivců prostřednictvím mobilního telefonu formou SMS zpráv. A zároveň vytvořit tak dlouhodobý mechanismus, který bude transparentní a srozumitelný a který bude přispívat k rozvoji individuálního dárcovství s minimalizací nákladů na jeho provoz. Cena DMS je 30 Kč, příjemce vaší pomoci obdrží 27 Kč. Služba DMS probíhá na nekomerčním principu a respektuje zásadu minimálních nákladů na zajištění provozu. Rozdíl v částce pokrývá náklady operátorů, technického providera a zajištění služby ze strany Fóra dárců, které je společně s Asociací provozovatelů mobilních sítí tvůrcem nástroje DMS. Částka, kterou obdrží nezisková organizace, je zcela osvobozena od platby daně z přidané hodnoty.

11 Další způsoby individuálního fundraisingu

11.1 Dobročinná loterie

Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách nerozlišuje dobročinnou či jinou loterii. Definuje loterii jako hru, do které účastníci dobrovolně poskytují své vklady (sázky) a jejichž návratnost není zaručena. O výhře nebo prohře rozhoduje náhoda nebo předem neznámá okolnost nebo událost uvedená provozovatelem v předem stanovených herních podmínkách (Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách). Vzhledem k tomu, že hazard vždy lákal vidinou snadných a rychlých výdělků, jsou loterie a sázkové hry velice populární v celém světě. Polovina Čechů si vsadí alespoň jedenkrát týdně a ročně se u nás prosází 100 miliard Kč. Číselným loteriím a kurzovému sázení se věnuje 37 procent Čechů a více než polovina si vsadí alespoň jedenkrát za týden. Internetové kurzové sázení pak provozují 4% Čechů a dalších 12% o tomto způsobu sázení uvažuje.

Za loterie považují zejména:

- peněžité nebo věcné loterie, při nichž je provozovatelem vydán podle herního plánu určený počet losů s pořadovými čísly,
- tomboly, při nichž se do slosování zahrnou pouze prodané losy. Losy se prodávají a výhry vydávají v den a na místě slosování;
- číselné loterie, u nichž není předem určen ani počet účastníků, ani výše herní jistiny, kterou se rozumí násobek počtu vydaných losů a prodejní ceny za jeden los. Výhra se vypočítává podle počtu výherců a úhrnné výše vkladů (sázek) předem stanoveným podílem, popřípadě se stanoví násobkem vkladu (sázky) podle toho, jak z omezeného počtu čísel tažených při slosování uhodl účastník podle herního plánu určený počet tažených čísel;
- okamžité loterie, při nichž se účastník hry na vyznačené, až do doby koupě zakryté, části sázkového tiketu nebo losu bezprostředně po jeho získání doví případnou výhru;
- loterie provozované pomocí technických zařízení obsluhovaných přímo sázejícím nebo provozované po telefonu, při nichž není předem určen počet účastníků a ani není předem známa výše vsazených částek. Výhra

se vypočítává z výše vkladů anebo podle podmínek stanovených v herním plánu;

Loterii může provozovat právnická osoba se sídlem na území ČR bez zahraniční majetkové účasti, která k tomu dostane příslušné povolení. Loterijní zákon se snaží chránit sázející, takže většiny forem loterijní činnosti nedovoluje provozovat nikomu jinému než státu nebo akciové společnosti s minimálním základním jměním 100 mil. Kč, resp. 30 mil. Kč. Pokud by loterii nebo obdobnou sázkovou hru chtěla provozovat kapitálově slabá nezisková organizace, zákon jí dovolí pořádat v podstatě pouze tomboly. Povolení pořádat takovou tombolu s herní jistinou do 50 tis. Kč nebo s věcnou herní jistinou do 200 tis. Kč vydává místně příslušný obecní úřad, je-li herní jistina vyšší, povolení vydává ministerstvo financí. Z výše uvedeného vyplývá, že pořádání loterií není pro nevládní neziskovou organizaci příliš zajímavé. To však neznamená, že nevládní neziskové organizace nemohou na hazardu profitovat. Zákonodárce totiž hazard toleruje pouze za předpokladu, že část výtěžku připadne na veřejně prospěšné účely. Podle rozsahu výtěžku (= zisk ponížený o vyplacené výhry) pak zákon stanoví povinnost provozovatele odvést část výtěžku na veřejně prospěšné účely. Postup pro získávání prostředků z povinných odvodů není zákonem stanoven, takže fundraiser by měl nejprve zkoumat, zda příslušný provozovatel loterie či sázky nemá zpracovaná a zveřejněná pravidla pro poskytování příspěvků na veřejně prospěšné účely (např. Sazka podporuje sportovní organizace a vrcholový sport). Seznam provozovatelů loterií a sázkových her je zveřejněn na webových stránkách Ministerstva financí ČR (www.mfcr.cz/regulace trhu/loterie a sázkové hry). Pokud nemá příslušný provozovatel webové stránky, dají se najít příslušné informace ve sbírce listin obchodního rejstříku, která je dostupná na portále Ministerstva spravedlnosti ČR (www.justice.cz).

11.2 Dobročinná aukce

Slovo *aukce* je odvozeno z latinského *augēre*, což znamená zvýšit nebo zvětšit. Aukce je proces kupování a prodávání zboží nebo služeb nabízených za určitou cenu. Během aukce jsou přijímány nabídky a následně je zboží či služba prodána tomu, kdo nabídl nejvíce. Podle ekonomické teorie by měla aukce splňovat alespoň jeden mechanismus výměny nebo sadu obchodních pravidel pro výměnu. Existuje mnoho variací na základní formu aukce, které zahrnují různé časové limity, minimální nebo maximální limity

nabídek, speciální pravidla upravující vítězné nabídky a prodejní ceny. Účastníci aukce by neměli znát identitu nebo akce dalších účastníků. Podle druhu aukce mohou být nabízející přímo na místě osobně anebo se aukce mohou zúčastnit vzdáleně prostřednictvím mnoha prostředků, nejčastěji pomocí telefonu a internetu. Prodávající obvykle platí aukcionáři nebo aukční společnosti provizi, která je počítána jako určité procento z konečné prodejní ceny.

Základní typy klasických aukcí

- Anglická aukce
- Holandská aukce
- Obálková metoda
- Aukce se zaplacením všech nabídek (all-pay auction)
- Výkupní aukce
- Kombinatorické aukce
- Aukce s nerezervovanou cenou
- Aukce s rezervovanou cenou
- Obrácená aukce
- Tichá aukce
- Aukce s daným časem vypršení
- Aukce se zpoplatněnými příhozy

Zvláštní druh aukce, která se pořádá za účelem získání finanční či jiné materiální podpory pro instituce provozující sociálně charitativní činnost, případně jiné aktivity, pro něž se jim nedostává prostředků, označujeme jako *dobročinnou aukci*. Podstata této aukce spočívá v tom, že výnos dražby se předá potřebnému subjektu. Dobročinná aukce se dobře medializuje, zejména když se jí účastní významné osobnosti veřejného života nebo když jsou výsledky zajímavé a její dopad má pro lokalitu či region zvlášť velký význam. Při organizaci je mimořádně důležité, aby pořadatel, resp jeho PR pracovníci dokázali přizvat alespoň desítku aukcionářů, kteří si nabízené předměty v aukci zakoupí, což předpokládá předběžnou a s taktem provedenou sondáž.

Úspěšný organizátor dobročinné aukce by měl:

- analyzovat potenciál své organizaci a respektovat ho při stanovení realistických cílů aukce.

- vytvořit postup pro vedení akvizic, upisování a další dary.
- rozvíjet nové nápady na dary a soustředit se na ty, které produkují nejlepší návratnost.
- využít pro organizaci aukce dobrovolníky a zajistit jejich nábor.
- koordinovat činnost všech spolupracovníků a dobrovolníků.
- dbát na kvalitu při navrhování informačních bulletinů a volit další komunikační nástroje.
- plánovat náklady na aukční katalog, reklamní a propagační materiály
- jaký typ aukce je nejlepší pro zvolený cíl.

Nejznámější u nás je pravděpodobně *Aukční salon výtvarníků Konta BARIÉRY*. Tyto aukční salony se pořádají se od roku 1993 a zájem o ně mají jak výtvarníci, tak i široká veřejnost. Iniciátorem myšlenky uspořádat první aukční výtvarný salon a jeho výtěžek použít na dobročinné účely byl Jan Kačer, režisér, herec a tehdejší ředitel Nadace Charty 77. V prvním roce věnovalo svá díla zdarma na 160 umělců, přispělo i několik sběratelů. V posledních letech už to tradičně bývá přes 300 výtvarníků. Prvních deset uskutečněných salonů vyneslo téměř 40 milionů korun. Nejdražším vydraženým dílem všech dosavadních ročníků je skleněná plastika Stanislava Libenského a Jaroslavy Brychtové "Průnik kuželem" vydražená za 625 000 korun. Čistý zisk investuje nadace Bariéry do stipendií pro handicapované studenty. Aukční výtvarný salon se za dobu svého konání stal oblíbenou kulturní a společenskou událostí, místem setkání lidí dobré vůle.

11.3 Odkaz v závěti

Stále více lidí se ještě před smrtí rozhoduje, komu odkáže svůj majetek (peníze, nemovitosti, investice, osobní věci). V různých kulturách mívají různé tradice rozdělování této pozůstalosti (nejčastěji to bývá mezi příslušníky rodiny) zakotvené v legislativě dané země (u nás Občanský zákoník, § 460-487). Pokud však někdo chce zanechat specifické instrukce, jak majetek po smrti rozdělit, sepíše **poslední vůli (závěť)**, v níž stanoví, komu co připadne. Po smrti je pak majetek zesnulého rozdělen podle přání vyjádřeného v této

poslední vůli. Lidé zodpovědní za rozdělení majetku se nazývají vykonavateli poslední vůle (u nás jsou to většinou notáři na základě rozhodnutí soudu).

Lidé zpravidla odkáží větší část majetku rodině a blízkým příbuzným. Někdy však také využijí příležitosti **odkázat něco neziskové organizaci**. Někdy se jedná i o malé částky, které takový člověk odkáže na tzv. dobročinné účely, tedy nějaké neziskové organizaci, které důvěřuje a o které si myslí, že dělá dobrou věc, tedy se ztotožňuje s jejím posláním. Každá taková částka znamená pro neziskovou organizaci velkou pomoc.

Rozhodne-li se tedy někdo odkázat svůj majetek či jeho část ve prospěch neziskové organizace, musí sepsat poslední vůli, ve které uvede přesný popis, jak si přeje, aby byl jeho majetek rozdělen mezi dědice a neziskovou organizaci. Poslední vůli může sepsat sám, nemusí jít nutně k notáři, samozřejmě se obvykle poskytuje podpora a asistence ze strany neziskové organizace. Jednání s dárce, který uvažuje o odkázání v závěti ve prospěch NNO, vyžaduje mnoho taktu, pochopení a trpělivosti. Je nutné nepřekračovat určité etické principy, jejichž porušení může i přes úspěšnost jednání přinést nechtěné efekty – negativní publicitu a ztrátu důvěryhodnosti. Obvykle totiž poslední vůli sepisují lidé až poté, co jsou k tomu vyzváni, pokud to není rodinnou tradicí. O tom, co bude po smrti, uvažují lidé ve vyšším věku, na druhou stranu je to však pro ně paradoxně velmi citlivé téma, téměř tabu. Pokud tedy dojde k situaci, kdy se dárce o podobném úmyslu vyjádří, bývá to nejčastěji vyústěním vděčnosti za dlouhodobou péči ze strany neziskové organizace.

Tak jako v případě darů, tak i dědictví **podléhá dani dědické**. Tato daň je upraveny zákonem č. 357/1992 Sb., o daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí. Předmětem daně dědické je nabytí majetku (věci movité, nemovité, peněžní prostředky, cenné papíry, majetková práva a jiné hodnoty) děděním. Základem daně je cena majetku nabytého jednotlivým dědicem snižena o prokázané dluhy zůstavitele, cenu majetku osvobozeného od daně, přiměřené náklady spojené s pohřbem zůstavitele a o dědickou dávku prokazatelně uhrazenou v cizině.

11.4 Individuální dobrovolnictví

Dobrovolnictví je svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na odměnu. Dobrovolník dává část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti,

kteřá je časově i obsahově vymezena. Za tuto činnost nedostává finanční odměnu, ale často nedocenitelný dobrý pocit z pomoci ostatním, získává zkušenosti a neřídka i přátelství. Dobrovolnictví veřejně prospěšné, které je obvykle předmětem zájmu fundraisera, vychází z ochoty občanů angažovat se svobodně a podle svého přesvědčení, ať již pro druhé nebo pro určité změny ve společnosti. Oproti vzájemně prospěšnému dobrovolnictví je u tohoto typu dobrovolnictví na prvním místě potřeba být užitečný svému okolí.

Dobrovolníci jsou pro neziskové organizace přínosem, protože:

- pomáhají lépe a dříve naplnit její poslání;
- věnují svůj čas na činnosti, na které se během běžného provozu nedostává, a stále se odkládají;
- přinesou nový pohled na věc, nové nápady a zkušenosti;
- poskytnou zpětnou vazbu, konstruktivní kritikou přispějí k prevenci stereotypů;
- vnesou nový duch, nadšení, úsměv;
- vytvoří klientům neformální prostředí, ve kterém se budou cítit lépe;
- doplní stávající pracovní tým, budou dalšími „do party“;
- přinesou nové kontakty, přivedou další dobrovolníky;
- udělají dobrou reklamu a posílí prestiž organizace.

Přístupy k náboru dobrovolníků

- ***pasivní přístup*** – reprezentuje ho spoléhání na vlastní iniciativu dobrovolníků, až si najdou k organizaci cestu. Zdrojem pro získávání dobrovolníků jsou neformální a přátelské kontakty, osobní doporučení, zprostředkování nabídky příslušníky vlastní členské základny. Důležitým aspektem je navození atmosféry důvěry a také prestiž organizace.
- ***aktivní přístup*** - cílená snaha o získání dobrovolníků, zahrnující nejrůznější formy oslovování dobrovolníků (oslovování potenciálních dobrovolníků v pro ně vhodném sociálním prostředí, adresné kontaktování, šíření nabídky prostřed. propagačních materiálů organizace, cílené výzvy v médiích, využívání služeb dobrovolnického centra aj.). Aktivní formy oslovování dobrovolníků bývají často součástí fundraisingových aktivit organizace, výstavních či prodejních příležitostí, speciálních akcí pro dárce, benefičních akcí apod.

Na druhou stranu je také nutné vnímat, že přítomnost a udržení dobrovolníků v organizaci vyžaduje určitou energii a péči. Péče o dobrovolníky zahrnuje celou řadu činností, k nimž patří zejména získávání zpětné vazby za účelem, zjišťování spokojenosti s průběhem dobrovolnické činnosti, další vzdělávání dobrovolníků (organizování specifických kurzů či školení vhodných pro výkon dobrovolnické činnosti či na zakázku dobrovolníků), odměňování dobrovolníků a transparentní oceňování práce dobrovolníků (např. nominace na Cena Křesadlo, poděkování ve výroční zprávě), vedení dokumentace o dobrovolnících prostřednictvím osobních spisů (vstupní dotazník, různé poznámky o spolupráci a jednáních s dobrovolníkem, výsledky zpětné vazby, změny v postojích dobrovolníka apod.), kontrola a hodnocení činnosti dobrovolníků (evidence dobrovolnických hodin, pravidelnost docházky, hodnocení spolupráce a efektivity dobrovolnické činnosti). Za určitých okolností je nezbytná také supervize dobrovolníků, kterou obvykle vede odborník (terapeut, psycholog), který pomůže dobrovolníkům překonávat bariéry, předcházet jejich vyhoření, přebírání zodpovědnosti za události a problémy klientů, dodržovat základní zásady psychohygieny. Supervize může být také způsobem přenosu informací mezi organizací (dobrovolnickým centrem) a dobrovolníky a získávání zpětné vazby. Bývají zdrojem podnětů ke zlepšení, inspirací pro začínající dobrovolníky, ujištěním smysluplnosti dobrovolnické činnosti (Tošner, Sozanská, 2002).

12 Samofinancování

Přestože nezisková organizace by neměla být založena za účelem dosahování zisku (podnikání), není vyloučené, aby jedním z možných zdrojů příjmů byla také výdělečná činnost. Jedná-li se o příjmy, které nesouvisí s posláním (cílem) organizace, bude se jednat o tzv. doplňkovou činnost. Jestliže taková činnost naplňuje podmínky živnostenského zákona, měla by si organizace požádat o vydání živnostenského oprávnění.

Příjmy z výdělečné činnosti můžeme dělit na příjmy z:

1) z vlastní činnosti

- tržby za prodané vlastní výrobky
- tržby za vykonané činnosti a poskytnuté služby
- tržby za zboží
- členských příspěvků

2) z vlastního majetku

- tržby za pronájem movitého a nemovitého majetku
- výnosy z cenných papírů a kapitálového majetku (úroky)
- příjmy plynoucí z práv k duševnímu vlastnictví (autorské právo, právo k patentům a vynálezům)

12.1 Formy samofinancování

Existuje několik forem samofinancování, které může NNO využít tak, aby generovaly příjmy. Zavedení tohoto přístupu přináší řadu výhod, např. zvýšení sebedůvěry organizace, jejich členů a zaměstnanců. Skutečnost, že lidé v organizaci jsou vlastními silami schopni vygenerovat část příjmů organizace, přispívá ke zvýšení jejich sebevědomí i sebevědomí organizace jako celku. Zvyšuje se také flexibilita organizace, protože příjmy z aktivit samofinancování nejsou (na rozdíl od grantů a dotací) vázány na určitý účel či předepsanou strukturou.

Tabulka 3 - Formy samofinancování

<p>Klubové poplatky</p> <p><i>Poplatky vybírané od klientů organizace (členů klubu) jako cena za výhody jim poskytované.</i></p>	<p>Členské poplatky mohou připomínat členské příspěvky nebo dary od individuálních dárců. Rozdíl spočívá v poskytování určité výhody jako protislužby ze strany organizace. Typickým příkladem je založení tzv. Klubu příznivců, od kterých je v pravidelných intervalech vybírán poplatek, za který získají informace, další produkty či služby nebo slevu při jejich pořízení. Velmi často je tato metoda nejméně náročná na čas, nejméně riskantní, ale také nejméně výnosná.</p>
<p>Poplatky za služby</p> <p><i>Poplatky vybírané organizací za poskytování služeb, velmi často založených na znalostech, zkušenostech a dovednostech stávajících členů či zaměstnanců organizace.</i></p>	<p>Často je obtížné spočítat přesně ziskovost poskytovaných služeb z důvodů jejich podporování pomocí grantů a dotací. Cenová struktura může odrážet fakt, že platící klienti podporují klienty, kteří si nemohou dovolit platit plnou cenu. Velmi často se jedná o metodu nejnáročnější na čas, ale také potenciálně nejvýnosnější.</p>
<p>Prodej produktů</p> <p><i>Výroba či nákup a prodej produktů, eventuálně prodej produktů organizací darovaných.</i></p>	<p>Stejně jako u prodeje služeb i zde může být složité spočítat skutečnou ziskovost (zejména pokud výrobky vyrábějí klienti organizace) a často je zahrnuta grantová či dotační podpora.</p>
<p>Využití hmotných aktiv</p> <p><i>Pronájem prostor a zařízení, které nejsou zrovna potřeba pro naplňování základního poslání.</i></p>	<p>Tento způsob může přinést organizaci relativně stálý tok finančních prostředků, jeho rizikem je fakt, že je třeba dbát na péči o prostory a vybavení a předcházet možnosti jejich poškození či zničení.</p>

zdroj: Babouček P. 2004, nestr.

12.2 Prodej výrobků a služeb

Na vlastní výrobky a služby NNO lze z marketingového hlediska nahlížet jako na produkt. Slovo marketing je anglického původu a jeho základem je market – trh. Jde o takový podnikatelský přístup, jehož podstatou je důsledná orientace na trh. Na základě potřeb zákazníka (klienta) vyvíjíme produkt (nebo jeho klíčové parametry), samozřejmě s přiměřeným ziskem. Nabídka podniku (organizace) je odrazem zjištěných potřeb zákazníka (klienta). Průzkum potřeb zákazníka hraje proto v marketingově orientované společnosti klíčovou roli. Zásadní heslo marketingově orientované společnosti zní: „Vyvíjej (a produkej) to, co se prodá!“, a nikoliv (jak tomu většinou bohužel bývá): „Prodej to, co jsme vyrobili!“ Z tohoto úhlu pohledu je produkt chápán jako něco, co existuje pro trh, co dokáže uspokojit potřebu a tudíž po něm poptávka. Produkt se podle Leeflangovy filozofie vrstev produktu sestává z následujících složek:

- jádro produktu – zahrnuje přesně kvantifikovatelné fyzické rysy (barva, rozměr, tvar, pevnost, odolnost, trvanlivost apod.)
- rozšířený produkt – zahrnuje další symbolické či odvozené charakteristické rysy (značka, obal, záruky, doplňkové servisní služby) a také další parametry ovlivnitelné marketingovými aktivitami (cenová politika, dostupnost produktu, stupeň popularity produktu).
- totální produkt – zahrnuje zákazníkem připisované rysy (abstraktní parametry jako např. serióznost produktu, adekvátnost sociálnímu statusu zákazníka, zrcadlení životního stylu vyznávaného zákazníkem apod.) (Kotler, Armstrong, 2003).

Na produkt se můžeme dívat také jako na jednotu instrumentálních a expresivních rysů, které plní stejnojmenné funkce. Instrumentální funkce produktu definuje, co „produkt dělá“, k jakému základnímu účelu slouží. Expresivní funkce vyjadřuje zákazníkovo společenské postavení a je tedy důležité, aby produkt měl takové rysy, se kterými se zákazník vnitřně ztotožňuje. Existují produkty plnící jen instrumentální funkci (suroviny, komodity), nebo jen expresivní funkci (dekorativní předměty), naprostá většina produktů však v sobě obě funkční vlastnosti kombinuje. Je pak úkolem tvůrce produktu (marketéra), aby zvolil takové vyvážení obou funkcí, aby buď oslovilo co nejširší spektrum zákazníků (princip kvantity), nebo naopak našel natolik jedinečnou kombinaci, která přiláká úzce vyprofilovanou zákaznickou skupinu (princip exkluzivity).

Marketingová strategie

Pro úspěšné zavedení produktu na trh je nezbytné si nejprve zvolit marketingový cíl a strategii. Marketingové cíle vymezují, čeho má být dosaženo. Stanovené marketingové cíle musí být v souladu s posláním organizace a jejími organizačními cíli. Marketingové cíle lze rozlišit na dva typy: cíle akční a cíle v oblasti image. Akční cíle jsou konkrétně stanovené a měřitelné. Týkají se věcí, které je možné kvantifikovat. Jejich dosažení lze tedy snadno ověřit. Oproti tomu cíle v oblasti image měřitelné nejsou. Mohou se podobat poslání organizace. Vyjadřují například přání organizace o tom, jak by chtěla, aby na ni bylo pohlíženo. Marketingové strategie představují cesty, jak vymezených cílů na cílových trzích dosáhnout. Měla by vycházet z analýzy prostředí, tedy toho, co nejvíce ovlivňuje organizaci: konkurenti, zákazníci, umělci, náklady na propagaci, na udržení kroku s ostatními, trendy, image, konexe, kontakty ve státní správě atd. Strategie lze obecně rozdělit na defenzivní (cílené na zabránění ztráty současných klientů), rozvojové (určené k rozšíření okruhu poskytovaných služeb pro současné zákazníky) a ofenzivní (zaměřené na získání dalších nových spotřebitelů). Dobrou pomůckou při formulování marketingových strategií nám může být podle Westwooda tzv. **Ansoffova matice** (Westwood, 1999). Podle ní lze využít čtyř typů strategií:

- Rozšířit počet současných zákazníků se stávajícím produktem.
- Zavést pro stávající zákazníky nové produkty.
- Proniknout se stávajícím produktem na nové trhy (k novým zákazníkům).
- Vyvinout nové produkty a poskytovat je na nových trzích (novým zákazníkům).

Základní nástroje marketingového mixu

Reklama - placená neosobní forma komunikace, prezentace myšlenek, výrobků nebo služeb. Reklama nejen přesvědčuje o tom, že ten či onen výrobek (služba) je nejlepší, ale má za úkol informovat o výhodách, které tím, že si zákazník zvolí zrovna tento výrobek (službu), získá nějakou výhodu. Reklama tedy vytváří předpoklady pro prodej, udržuje image, povědomí o organizaci či značce. Nevýhodou je její jednosměrnost. Hlavními prostředky reklamy jsou televizní reklamní spoty, rozhlasové reklamní spoty, inzerce v tisku, venkovní reklama na billboardech, internetová reklama.

Podpora prodeje - má za úkol krátkodobě pobízet k nákupu a zvyšovat dodatečný prodej. Krátkodobě také nabízí různé výhody při nákupu určitého zboží nebo služby. Mezi nejpoužívanější formy podpory prodeje patří: slevy z ceny, soutěže, dárky, loterie, ochutnávky, vzorky zdarma.

Public Relations - vztahy s veřejností jsou brány jako základ úspěšného marketingu. PR buduje a udržuje dobré vztahy, informuje a snaží se vytvářet hlavně pozitivní publicitu. Zaměřuje se jak na vnitřní, tak i na vnější veřejnost. Interní PR se zaměřuje na budování dobrých vztahů se zaměstnanci a jejich rodinami, aby se ztotožnili s kulturou organizace a mluvili o ní v dobrém. Externí PR má za cíl budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli a s médii. Nejčastějším přístupem je informování médií, je zde důležité i monitorování toku informací a odpovídat na otázky pokládané veřejností i pracovníky médií. Součástí je vydávání tiskových zpráv, které by měly věcně informovat o novinkách. PR může být doplňkem reklamy, mnohdy i efektivnější (mediální pokrytí je víceméně bezplatné). (Kotler, Armstrong, 2003).

12.3 Veřejné zakázky

Veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Právní úpravu nalezneme v zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Oblast, které je tímto předpisem regulována, se týká především financování projektů veřejnými subjekty. Zadavatelem veřejné zakázky je podle tohoto zákona:

Veřejný zadavatel – může jím být Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek nebo jiná právnická osoba, pokud byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu. (§ 2, odst. 2, zákona 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách)

Dotovaný zadavatel - právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50 % z peněžních prostředků, poskytnutých veřejným zadavatelem,

a to i prostřednictvím jiné osoby (§ 2, odst. 3, zákona 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách),

Sektorový zadavatel - osoba vykonávající některou z relevantních činností podle §4 (výroba a distribuce plynu, elektrické energie, tepla, pitné vody apod.), pokud tuto relevantní činnost vykonává na základě zvláštního či výhradního práva, nebo nad touto osobou veřejný zadavatel přímo či nepřímo uplatňuje dominantní vliv (§ 2, odst. 6, zákona 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách).

Druhy veřejných zakázek

- Veřejná zakázka na dodávky - předmětem je pořízení věci (zboží), a to zejména formou koupě, koupě zboží na splátky, nájmu zboží nebo nájmu zboží s právem následné koupě.
- Veřejná zakázka na stavební práce - provedení stavebních prací, zhotovení stavby, projektová nebo inženýrská činnost
- Veřejná zakázka na služby

Veřejná zakázka podle výše předpokládané hodnoty

- Nadlimitní – dodávky, jejichž druh a předpokládaná hodnota jsou stanoveny prováděcím předpisem
- Podlimitní - předpokládaná hodnota činí v případě veřejné zakázky nejméně 1.000.000 Kč bez DPH a zároveň nedosahuje výše limitů stanovených v předchozím odstavci.
- Malého rozsahu - předpokládaná hodnota veřejné zakázky nedosahuje 1.000.000 Kč bez DPH.

Jak hledat veřejné zakázky?

Oznámení o zahájení zadávacího řízení musí být uveřejněno takovým způsobem, aby všichni potenciální uchazeči měli rovné šance se o takovém oznámení dozvědět a podat příslušnou nabídku. Nejvhodnější je hledat oznámení v akreditovaném informačním systému, kterým je Informační systém o veřejných zakázkách, který provozuje Českou poštou. Informační systém o veřejných zakázkách (tzv. věstník) naleznete na internetových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj. Řada zadavatelů uveřejňuje oznámení o zahájení zadávacího řízení též na svých domovských webových stránkách.

13 Sociální podnikání

Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.

Pojem sociální podnikání úzce souvisí s tzv. sociální ekonomikou, která však není zatím definována v české legislativě. V české republice se tento nový koncept objevil teprve nedávno. Její hlavní principy jsou přebírány ze zahraničí na základě jejich dobrých zkušeností. Sociální ekonomika se pojímá jako alternativa vůči veřejnému sektoru a trhu. Sociální ekonomika nejenže řeší problémy sociálního státu, ale zmírňuje také důsledky již odcházející ekonomické krize. Hraje významnou úlohu v místních podmínkách a díky její dobrovolné kolektivní iniciativě dokáže reagovat na konkrétní problémy i potřeby občanů (Dohnalová, 2009).

V Evropě je koncept sociální ekonomiky tradičně spojován s družstvy a sdruženími. Zemí, která je považována za kolébkou sociální ekonomiky, je Francie (kde se však používá však termín solidární ekonomika). Dalšími státy, které budují sociální ekonomiku na dobré úrovni, jsou Španělsko, Velká Británie, Itálie, Portugalsko a Švédsko. V roce 2002 se v Praze uskutečnila Mezinárodní konference o sociální ekonomice, na které byla přijata Pražská deklarace, v níž se uvádí, že:

- sociální ekonomika není založena na kapitálu, ale na participativní demokracii,
- cílem není zisk, ale vzájemná solidarita,
- sociální ekonomika přispívá k začleňování znevýhodněných osob do společnosti.

13.1 Sociální podnik

Sociální podnik (*socialenterprise*) je vymezován jako podnik s primárně sociálními cíli, jehož nadhodnota je reinvestována za tímto účelem zpět do podniku nebo do komunity, než aby byl tento podnik řízen potřebou maximalizovat zisk svým podílníkům a vlastníkům. Sociálním podnikem se tedy rozumí „subjekt sociálního podnikání“ (Dohnalová, 2009), tj. právnická osoba nebo její část nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního

podniku; sociální podnik musí mít příslušné živnostenské oprávnění. Subjekty sociální ekonomiky tvoří občanská sdružení, účelová zařízení církví, obecně prospěšné společnosti a družstva. Dále to mohou být osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) nebo obchodní společnosti (komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost), které mají v zakládací listině nebo ve stanovách uveden jiný účel činnosti než dosahování zisku. Nadace ani nadační fondy nelze zahrnout do sociální ekonomiky, mohou být pouze její součástí tak jako podporující či zprostředkující instituce. Sociální podniky nejsou tudíž vymezeny specifickou právní formou, ale především svou povahou, svými vlastnostmi: tzn. sociálními cíli a výsledky, tím jak je jejich sociální poslání zabudováno do struktury a systému řízení a způsobem, jak využívají své zisky z podnikatelské činnosti.

Sociální podniky mají podle Ambrože tři společné charakteristiky:

Orientace na podnikání - jsou přímo zaměřeny na tržní produkci zboží a služeb. Snaží se být to být životaschopnými a udržitelnými podnikatelskými subjekty, jejichž podnikání přináší zisk.

Sociální cíle - mají jasné a zřetelně vymezené sociální cíle jako je např. vytváření pracovních míst, školení a výcvik a poskytování místních služeb a služeb pro komunitu. Jsou odpovědné svým členům i širší komunitě za své sociální, environmentální a ekonomické dopady.

Sociální vlastnictví - jedná se o autonomní organizace s řídicí a vlastnickou strukturou založenou na participaci skupin stakeholderů (uživatelů nebo klientů, skupin místní komunity atd.) nebo členů správních rad. (Ambrož, 2007).

Tabulka 4 - Principy sociálního podniku

<p><i>Obecně prospěšný cíl, který je formulován ve stanovách nebo statutu</i></p>	<p>Sociální podnik je orientovaný na řešení otázek <i>zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje</i>.</p> <p>Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. <i>trojího prospěchu</i> – ekonomického, sociálního a environmentálního.</p>
<p><i>Participace, demokratické rozhodování a sociální kapitál</i></p>	<p>Je posílena role vnitřních a vnějších <i>vztahů</i> sociálního podniku:</p> <p>a) Vnitřní vztahy sociálního podniku směřují k <i>maximálnímu zapojení členů/pracovníků</i> do rozhodování a k <i>samosprávě</i>.</p> <p>b) Vnější vztahy s okolím posilují <i>sociální kapitál</i> sociálního</p>

	podniku a místních společenstev
<i>Specifické financování a použití zisku</i>	<p>Finanční vztahy a hospodaření sociálního podniku. jsou <i>podřízeny obecně prospěšnému cíli</i> uvedenému ve stanovách/statutu/zakládací listině.</p> <p>Hospodaření sociálního podniku směřuje k dlouhodobé ekonomické stabilitě a udržitelnosti (interní i externí).</p> <p>Případný <i>zisk</i> z účasti na trhu je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku</p> <p>a/nebo pro naplnění jeho obecně prospěšných cílů.</p> <p>Sociální podnik nese <i>ekonomická rizika</i>.</p>
<i>Místní rozměr</i>	Sociální podnik uspokojuje přednostně <i>místní potřeby</i> a využívá přednostně <i>místní zdroje</i> .

Zdroj: Dohmalová, 2009, upraveno autory.

13.2 Podnikatelský záměr

V prvním kroku je potřeba zpracovat dobrý **podnikatelský plán**. Z hlediska provozu se sociální podnik jeví zaměstnancům, zákazníkům a ostatním podnikům jako normální podnik. Sociální aspekt je přítomný až na úrovni statutárního řízení. Sociální podnik dotuje zboží nebo služby pro určité cílové skupiny, záleží ale na tom, jestli dosahuje nějakých přebytků (zisku). Při psaní podnikatelského plánu je nejdůležitější stanovit a identifikovat sociální a ekonomické cíle, jež mají být podnikáním dosaženy. Byť se podnikatelský plán sociálního podniku shoduje s normálním podnikem, liší se především v pojetí **vize podnikání**, proto se na její formulaci musí podílet a shodnout všechny zainteresované skupiny. Zejména by mělo dojít k vymezení cílové skupiny/komunity, těch, kteří budou mít užitek ze sociálního poslání sociálního podniku. Sociální podnikatel by si měl zvolit takovou skupinu, ke které má určité empatie, nebo důvody pro její podporování. Dále by se měl zaměřit na vytvoření sítě jedinců či organizací, jež mají zájem na úspěšném sociálním podniku. Jedná se o **stakeholdery** či **zainteresované osoby** (např. zaměstnanci, uživatelé výrobků či služeb, ministerstva, úřady práce, komunitní skupiny, podnikatelské svazy, jiné sociální podniky, náboženské organizace, vzdělávací instituce, místní spolky a organizace aj.). Tyto organizace či lidi je nutné kontaktovat, seznámit je s cíli a získat je na svou stranu. Když se tedy někdo rozhodne vytvořit sociální podnik, je dobré prodiskutovat toto

téma s manažery již existujících sociálních podniků a také se zástupci veřejnosti. Pouze tímto způsobem se zviditelní u svého okolí a budoucí zainteresovaní partneři se přihlásí ke spolupráci. Sociální podniky využívají synergie vzniklé propojením někdy nespojitelného, tedy že se zapojují i jiní aktéři, kteří nabízejí efektivní řešení místních problémů, nedostatku, znevýhodnění. Je to dáno **místním rozměrem sociálního podniku**, jehož podnikání je svázáno s lokalitou, ve které působí. Sociální podnikatelé, kteří se často rekrutují z pracovníků či dobrovolníků NNO, musí tedy přikročit k několika zásadním krokům:

- vytvořit mix zdrojů, tedy přejít k vícezdrojovému financování,
- vytvořit prostředí pro společnou práci dobrovolných a placených zaměstnanců
- naučit se být zprostředkovatelem mezi často rozdílnými zájmy zaměstnanců, dobrovolníků, klientů (popř. dalších participantů)

To vše vyžaduje samozřejmě také vnitřní stabilitu organizace, kvalifikovaný odborný personál, zkušený management a odborníky v oboru, ve kterém sociální firma podniká. Dále i připravené zaměstnance z řad znevýhodněných a zajištění jejich přiměřené pracovní podpory. Sociální podnikatel by se měl dále orientovat ve financování svého podniku, protože sociální poslání by mělo být naplňováno finančně udržitelným způsobem. (Manuál pro přežití sociálního podnikatele, 2010).

Na začátku je potřeba provést analýzu podnikatelského záměru pomocí následující struktury sebezpytujících otázek (Babouček, 2004):

Popis produktu

- popište kvalitativní i kvantitativní parametry produktu

Průzkum potenciálního trhu

- vymezte cílovou skupinu zákazníků – buďte co nejkonkrétnější
- jak velký trh (geografická oblast, počet zákazníků) budete schopni obsloužit?
- jak je trh se stejnými nebo podobnými produkty rozčleněn – existuje specifická tržní nika, kterou můžete obsadit se svým produktem?
- jak složité je proniknout s produktem na trh pro novou organizaci?
- jak početná je konkurence na trhu s daným nebo obdobným produktem?

- jaké jsou silné a slabé stránky konkurence ve srovnání s naší organizací?
- na jaké úrovni se pohybují konkurenční ceny u stejných nebo obdobných produktů?
- jakým způsobem bude produkt distribuován?
- jakým způsobem bude produkt propagován?

Vliv na poslání

- je tento podnikatelský záměr v souladu se stávajícím posláním organizace?
- jaký bude dopad záměru na poslání a činnost organizace?
- přinese realizace záměru do organizace ideové konflikty? (např. nechť vybírat od klientů peníze za služby, různé ocenění zaměstnanců v neziskové a ziskové části organizace)

Audit vnitřních kapacit

- jaké jsou silné a slabé stránky organizace z hlediska tohoto podnikatelského záměru?
- jaké personální zdroje budou třeba pro zajištění záměru?
- jaké vybavení a know-how bude třeba pro zajištění záměru?
- budou v rámci záměru zaměstnáváni klienti, budou potřebovat specifické znalosti a dovednosti?
- jaké největší množství produktů jste schopni vyprodukovat se stávajícími kapacitami?

Analýza rizik

- jaké stávající zdroje organizace (lidské, finanční, materiální) si vyžádá příprava a realizace záměru?
- jaké jsou alternativy k tomuto záměru? Mohly by být zdroje vyčleněné pro tento záměr užity jinak a efektivněji?
- jsou s tímto záměrem spojena specifická rizika? Je možné sjednat na tato rizika pojištění?
- je tento záměr podporován všemi složkami organizace?
- jaké následky bude mít případný neúspěch tohoto záměru? (finanční, morální)

Finanční analýza

- jaké jsou „startovní“ náklady tohoto záměru?
- z jakých zdrojů budou „startovní“ náklady kryty?
- jaké jsou fixní a variabilní náklady na produkt?
- jaká je trhem akceptovatelná cena?
- jaké množství je třeba prodat k pokrytí nákladů produktu?
- jaká jsou předpokládaná množství prodaných produktů do budoucnosti?
- jaká je finanční návratnost záměru?

13.3 Daňové aspekty podnikání neziskových organizací

Organizace působící v sociální oblasti se během své podnikatelské činnosti mohou setkat s řadou různých daňových povinností. Tyto povinnosti nejsou stanoveny žádným zvláštním předpisem odlišujícím neziskové organizace od organizací založených za účelem podnikání, a proto vyplývají z obecných daňových předpisů. V našem právním řádu rozlišujeme tzv. daně přímé a nepřímé. Mezi přímé daně patří zejména:

- daně z příjmu,
- daň silniční,
- daň z nemovitostí.

Mezi nepřímé daně patří:

- daň z přidané hodnoty,
- daně spotřební.

Daň z příjmu

Předmětem daně z příjmu právnických osob jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. U poplatníků, kteří nejsou založeni za účelem podnikání (neziskové organizace), jsou vždy předmětem daně příjmy z reklam, z členských příspěvků (s výjimkou členských příspěvků členů občanského sdružení) a příjmy z nájemného. U těchto poplatníků nejsou předmětem daně příjmy z činností vyplývajících z jejich činnosti (uvedené ve statutu, stanovách, atp.) za předpokladu, že náklady na tuto činnost jsou vyšší, a dále nejsou předmětem daně z dotací a příspěvků ze státního rozpočtu, rozpočtu krajů, měst a obcí, a z úroků z vkladů na běžných účtech. V případě, že

organizace zaměstnává pracovníky, stává se plátcem daně z příjmů fyzických osob (poplatníkem je zaměstnanec). Předmětem této daně jsou příjmy z pracovního, služebního, členského nebo obdobného poměru, odměny členů statutárních orgánů. Předmětem této daně jsou i naturální plnění zaměstnavatele (služební automobil, apod.). Předmětem této daně nejsou náhrady cestovních výdajů, hodnota osobních ochranných pomůcek apod., a dále jsou od této daně osvobozeny výdaje na vzdělání pracovníka, hodnota stravování, plnění FKSP apod.

Daň z nemovitostí

Tuto daň upravuje zákon č. 338/1992 Sb., o daně z nemovitostí. V dani z nemovitostí je obsažena jednak daň z pozemků a jednak daň ze staveb. Předmětem **daně z pozemků** jsou pozemky na území ČR zapsané v katastru nemovitostí. Poplatníkem daně z pozemků je vlastník pozemku, u pozemků ve vlastnictví ČR je poplatníkem osoba, která k nim má právo hospodaření nebo trvalého užívání. Od daně z pozemků jsou osvobozeny pozemky tvořící funkční celek s budovami sloužícími k výkonu náboženských obřadů církví a náboženských společností a dále pozemky, které tvoří funkční celek se stavbou ve vlastnictví občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti, a to za předpokladu, že neslouží k podnikatelské činnosti a nejsou pronajímány. Základem daně je výměra pozemku. Sazba daně je stanovena částkou za m².

Předmětem **daně ze staveb** jsou stavby na území ČR, na které bylo vydáno kolaudační rozhodnutí. Poplatníkem daně ze staveb je vlastník stavby, u staveb ve vlastnictví ČR (ve správě Fondu národního majetku, Pozemkového fondu, a Správy státní hmotných rezerv), je poplatníkem nájemce nebo osoba s právem trvalého užívání. Od daně ze staveb jsou osvobozeny stavby ve vlastnictví církví a náboženských společností, občanských sdružení a obecně prospěšných společností, a dále stavby sloužící školám, školským zařízením, knihovnám, zdravotnickým zařízením, zařízením sociální péče, nadacím a občanským sdružením zdravotně postižených občanů, a to za předpokladu, že neslouží k podnikatelské činnosti a nejsou pronajímány. Základem daně je výměra půdorysu nadzemní části stavby v m². Sazba daně je stanovena částkou za m².

Daň silniční

Silniční daň upravuje zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů. Předmětem daně jsou vozidla, kterým je přidělena SPZ a která jsou používána nebo určena k podnikání nebo k jiné samostatně výdělečné činnosti. Poplatníkem daně je

fyzická nebo právnická osoba, která je zapsána v technickém průkazu jako držitel vozidla nebo která je zaměstnavatelem osoby, již vyplácí cestovní náhrady za použití osobního automobilu. Bude se jednat o ty neziskové organizace, které používají vozidlo k výdělečné činnosti, naplňující znaky podnikání. Od této daně jsou mj. osvobozena vozidla, která zabezpečují linkovou vnitrostátní dopravu, vozidla požární ochrany, vozidla zdravotnické, důlní a horské záchranné služby. Základem daně je zdvihový objem motoru v cm³ u osobních automobilů, u nákladních automobilů je to pak součet zatížených náprav a celková hmotnost v tunách.

Spotřební daně

Spotřební daně jsou upraveny zákonem č. 587/1992 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů. Předmětem daně jsou v tuzemsku vyrobené nebo do tuzemska dovezené výrobky. Jedná se o uhlovodíková paliva a maziva, líh a lihoviny, pivo, víno a tabákové výrobky. Plátce těchto spotřebních daní jsou všechny právnické a fyzické osoby, které shora uvedené výrobky v tuzemsku vyrábějí nebo dovážejí. Poplatníci jsme však všichni, kteří si uvedené výrobky zakoupíme. Spotřební daň je zakalkulována v ceně.

Daň z přidané hodnoty (DPH)

Daň z přidané hodnoty je další nepřímou daní a je upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Této dani podléhají fyzické a právnické osoby, které podnikají v ČR, popř. uskutečňují činnost, která vykazuje znaky podnikání a jejichž obrat přesáhne za nejvýše 12 po sobě jdoucích měsíců 1 mil. Kč. Pak je tato osoba povinna do 15 dnů po skončení měsíce, ve kterém překročila stanovenou částku, podat přihlášku k registraci a od prvního dne třetího měsíce po měsíci, ve kterém překročila obrat, se stane plátcem. Od tohoto data je plátce povinen uplatňovat daň u zdanitelných plnění uskutečněných v tuzemsku za úplatu. Obratem jsou výnosy za uskutečněná plnění, s výjimkou výnosů za plnění, která jsou osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně podle § 51 ZDPH. Do obratu se také nezapočítávají příspěvky přijaté od vlastních členů, dotace ze státního rozpočtu nebo příspěvky od územně samosprávného celku, státních fondů, z grantů či rozpočtů jiných členských států nebo Evropského společenství, které se nepovažují za úplatu za poskytovanou službu nebo dodané zboží, nejsou tedy předmětem daně, s výjimkou dotace k ceně, která je definována v § 4 odst. 1 písm. q) ZDPH a zahrnuje se do základu daně. Také neziskové organizace se mohou stát plátcí této daně. Stane se tak v případě, že příjmy z činností neuvedených v §51

(zjednodušeně řečeno z podnikání) převyší za nejvýše 12 po sobě jdoucích měsíců 1 mil. Kč.

14 Závěr

Fenomén dárcovství vyrůstá z hluboce zakořeněných a vžitých principů lidského chování a tvoří osu společenského soužití obecně. Pojmy spojené s dárcovstvím jako štědrost, solidarita, soucit, pohostinnost, svůj konotát v průběhu let nezměnily, pouze se změnilo prostředí, společenské podmínky a oblast neziskového sektoru. K opětovnému rozvoji je tedy třeba nejen dostatečné množství ekonomicky silných subjektů produkujících zisk, jehož přebytek by mohl jít na dobročinné účely, ale především výchova k filantropii. Nyní se tedy musíme snažit o to, aby se filantropie stala hodnotou, kterou veřejnost nejen obecně akceptuje, ale i vykonává. Filantropie by se měla stát přirozenou součástí života jedince i společnosti, potom bude mít fundraising snadnější pole působnosti.

Síť sociálních služeb ve stávajícím modelu financování není dlouhodobě udržitelná. Vzhledem k současnému ekonomickému vývoji a trendům v rozpočtové politice vlády, je nepochybné, že poskytovatelé sociálních služeb budou muset více diverzifikovat portfolio zdrojů, více zapojit zdroje z komunity a také hledat vhodné formy samofinancování. V posledních dvou dekádách se zejména západoevropské státy upínají k myšlence sociální, resp. solidární ekonomiky, jako ke konceptu, který by měl zmírnit dopady selhávání sociálního státu.

15 Literatura

- AMBROŽ, Marcel a kol. *Sociální firma – výzva v podnikání 21. století*. Praha: Fokus Praha, o.s., 2007.
- BABOUČEK, P. *Studijní texty pro Občanské poradenské středisko*. Hradec Králové: OPS, 2004.
- BARTOŠOVÁ, Z. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2005. ISBN 80-902965-5-6.
- Darovat nebo sponzorovat. 3. díl*. [online]. c2011 [cit. 2011-29-04]. Přístupné z <http://nadrevo.blogspot.com/2009/12/darovat-nebo-sponzorovat-3dil.html>.
- FRIČ, Pavol a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice. Výsledky výzkumu NROS a AGNES*. 1. vyd. Praha: AGNES a NROS, 2001. ISBN 80-902633-7-2.
- HLOUŠEK J., HLOUŠKOVÁ Z. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-121-1.
- IZBICKÁ, Helena. *Zelené finance. Financování neziskového sektoru – sport pro profesionály*. Praha: Asociace Brontosaura, 1994.
- JEŘÁBKOVÁ, Veronika, HARTL, Jan. *Společenská odpovědnost firem*. Olomouc: EPAVA, 2003. ISBN 80-025-755-40.
- JUPA, I. *Vzdělávací manuály pro FHS UK*. Kladno: AISIS, 2003.
- KOLÁŘ, Radek. *Fundraising, pořádání benefičních akcí*. Praha: Informační centrum neziskových organizací, o. p. s., 2000. ISBN 80-86423-00-X.
- KOSTOLANYI, Istvan, *Jak napsat žádost o grant*. Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-28-9.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- LEDVINOVÁ, Jana. *Fundraising z místních zdrojů*. Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-31-9.
- LEDVINOVÁ, Jana, PEŠTA, Karel. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN, 1996.
- Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: Svaz českých a moravských výrobních družstev, 2010.
- NORTON, Michael. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace VIA, 2003.
- POLAČKOVÁ Zuzana. *Fundraisingové aktivity – jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
- SUCHÁNKOVÁ A. *Firemní dobrovolnictví jako jeden z nástrojů společenské odpovědnosti firem*. [Závěrečná absolventská práce.] Olomouc 2008.
- TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.
- WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

16 Rejstřík

B

Benefiční akce, 45

D

Daň, 9, 17, 53, 67, 68, 69

Dar, 6, 8, 9, 12, 16, 21, 33, 40, 43, 44, 46, 47, 53, 57

DMS, 12, 48

Dobročinná aukce, 12, 50, 51

Dobrovolnictví, 12, 40, 41, 53, 54, 72

Dotace, 7, 11, 17, 23, 29, 30, 31, 69

F

Filantropie, 6, 7, 8, 32, 39, 71

Fundraising, 6, 7, 8, 16, 19, 23, 32, 38, 43, 49, 71

argument, 35

plán, 7, 14, 19, 20

strategie, 19

G

Grant, 7, 12, 23, 25, 26

L

Loterie, 49, 50, 60

M

Marketing, 12, 39, 58

N

Nadace, 6, 7, 19, 23, 29, 33, 34, 52

Nadační fond, 6, 7, 33

Nezisková organizace, 5, 7, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 39,
41, 43, 48, 50, 53, 56, 67, 69, 72

P

Projekt, 5, 22, 23, 24, 25, 26, 27

Public relations, 15, 34, 51, 60

S

Samofinancování, 56, 57, 71

Sbírka, 12, 34, 46

Sociální podnik, 62, 63, 64

Sponzoring, 7, 39

Redakční rada Edice texty k sociální práci:

Mgr. Karel Bauer; Mgr. Radka Janebová, Ph.D.; PhDr. Martin Smutek, Ph.D.;

Mgr. Zuzana Truhlářová, Ph.D.



Řada: Management a personalistika v sociální práci a sociální politice – sv. 2

Název: **Fundraising**

Rok a místo vydání: 2013, Hradec Králové

Vydání: první

Náklad: 200

Vydalo nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové jako svou 1244. publikaci.

ISBN 978-80-7435-304-8