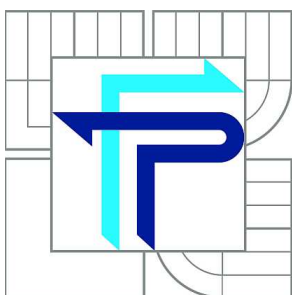


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# FUNDRAISING JAKO ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

FUNDRAISING AS A WAY OF FINANCING NONPROFIT ORGANIZATIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN ZÁMEČNÍK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Zámečník Jan, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Fundraising jako způsob financování neziskových organizací**

v anglickém jazyce:

**Fundraising as a Way of Financing Nonprofit Organizations**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

POLAČKOVÁ, Zuzana, Fundraisingové aktivity. Jak získat finanční prostředky odmístní komunity. Portál. 2005. ISBN 80-7178-649-2.

KISLINGEROVÁ Eva a kolektiv, Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. ISBN:9788071798828.

MARKOVÁ, Helena, Finanční zdroje pro neziskové organizace - Fundraising 96, Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996. ISBN 80-900189-7-1.

NORTON, M. Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace. Nadace Via, 2003. bez ISBN.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 04.05.2010

## **Anotace:**

Diplomová práce obsahuje informace o způsobech financování neziskové organizace a o možných zdrojích, které jsou využitelné při fundraisingu. Její součástí je i přehled významných dárců z minulých let. Další část práce se pak obsahuje informace o činnostech, které by měla nezisková organizace vykonat pro podání grantové žádosti. Jsou zde i informace o činnostech, které následují po úspěšném získání grantu. Část práce je pak věnována představení způsobu získávání zdrojů v neziskové organizaci signály.cz, o.s. a návrhům na další fungování

## **Annotation:**

Master's thesis comprehends informations about ways of financing nonprofit organization and about possible sources, that are available in fundraising. There is also list of important givers in last years. Next part of thesis comprehends informations about activities, that would be made by nonprofit organizations before appeal for grant. There are also informations about activities, that follow after pick up grant. Part of thesis presents ways of gain financial sources in nonprofit organization signály.cz, o.s. and concepts of future.

## **Klíčová slova:**

fundraising, nezisková organizace, způsob financování, sponzoring, dotace, fundraisingové předměty, grant, získání grantu, vyúčtování grantu

## **Klíčová slova – anglicky:**

fundraising, nonprofit organization, financing method, sponsoring, , fundraising subjects, grant, obtaining grant, accounting grant

## **Bibliografická citace práce:**

ZÁMEČNÍK, J. *Fundraising jako alternativa financování neziskových organizací*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák PhD.

## **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. května 2010

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Jiřímu Kolečákovi, PhD. za odborné rady a cenné připomínky k vypracování této diplomové práce. Děkuji i všem těm, kteří mi při práci přispěli radou, spolupracovníkům a dobrovolníkům, díky kterým může fungovat organizace, kterou popisuji. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za podporu při psaní této práce.

Obsah:

1. Úvod .....	8
2. Vymezení cílů práce .....	9
3. Teoretická východiska práce .....	11
3.1 Historie neziskových aktivit v ČR .....	11
3.2 Právní forma neziskových organizací .....	13
3.2.1 Občanské sdružení .....	16
3.3 Metody fundraisingu .....	19
3.3.1 Peníze získané vlastními silami .....	19
3.3.1.1 Členské příspěvky a dary jednotlivců .....	20
3.3.1.2 Dary od podniků a firem .....	22
3.3.1.3 Prodej vlastních výrobků a služeb .....	29
3.3.2 Peníze od institucí .....	34
3.3.2.1 Státní fondy ČR .....	35
3.3.2.2 České nevládní fondy a nadace .....	36
3.3.2.3 Mezinárodní fondy .....	40
3.3.2.4 Možnosti čerpání dotací z fondů EU .....	45
4. Praktická část .....	50
4.1 Grant .....	50
4.1.1 Popis organizace .....	51
4.1.2 Příprava na podání žádosti .....	52
4.1.2.1 Stanovení vizí, cílů a strategií .....	53
4.1.2.2 Přehledná organizační struktura .....	54
4.1.2.3 Definice práv, povinností a zodpovědnosti .....	56
4.1.2.4 Účetnictví .....	57
4.1.3 Výběr vhodné grantové výzvy .....	59
4.1.3.1 Pravidlo 1 – Nepřízpůsobovat činnost výzvě .....	59
4.1.3.2 Pravidlo 2 – Nechtít příliš mnoho prostředků .....	60
4.1.3.3 Pravidlo 3 – Nechtít prostředky příliš brzo .....	60
4.1.3.4 Pravidlo 4 – Vždy se dostatečně informovat o výzvě .....	61
4.1.3.5 Konečný výběr .....	62
4.1.4 Vyplnění a podání žádosti .....	63
4.1.5 Realizace projektu .....	64
4.1.5.1 Podrobný popis projektu .....	64
4.1.5.2 Rozpočet projektu .....	66
4.1.5.3 Průběh projektu .....	69
4.1.6 Vyúčtování projektu .....	70
4.2 Návrhy na pokračování .....	71
4.2.1 Vývoj zdrojů financování .....	71

4.2.2	Potenciální zdroje financování .....	75
4.2.2.1	Občanské sdružení.....	76
4.2.2.2	Internetová propagace.....	76
4.2.2.3	Prodej fundraisingových předmětů.....	77
4.2.3	Možnosti zlepšení financování.....	77
4.2.3.1	Občanské sdružení.....	78
4.2.3.2	Internetová propagace.....	79
4.2.3.3	Fundraisingové předměty.....	80
4.2.4	Rozvoj projektu .....	81
4.2.4.1	Optimistická varianta.....	81
4.2.4.2	Realistická varianta.....	82
4.2.4.3	Pesimistická varianta .....	83
5.	Seznam použitých zdrojů.....	87
6.	Seznam příloh .....	88



## **1. Úvod**

V době kdy jsem se rozhodoval pro téma mé diplomové práce, měl jsem za sebou několik týdnů práce na pozici fundraisera. Za těch několik týdnů jsem narazil při vysvětlování toho, co dělám, na mnoho lidí, kteří o tomto slovu nikdy předtím neslyšeli. Oficiální definice, že fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců je pak příliš obecná a mnoho z těch, kteří se mně dotazovali, si neuměli pod touto definicí nic konkrétního představit.

Tato skutečnost mě inspirovala k tomu, že jsem se rozhodl o fundraisingu psát moji diplomovou práci. Vzhledem k tomu, že pracuji v organizaci, která byla založena Asociací křesťanských sdružení mládeže, vybral jsem si pro moji práci téma, ve kterém zhodnotím možnosti financování církevní organizace pomocí fundraisingu. Už dlouhou dobu se mluví o vyrovnání státu a církve a je možné, že vláda vzniklá z květnových voleb k tomuto kroku skutečně přistoupí. V takovém případě by pak efektivní fundraising byl jednou z cest dalšího sebefinancování aktivit církví. Ale i když k tomuto kroku nedojde, budou nuceny některé církevní organizace v budoucnosti přistoupit k tomuto kroku vzhledem ke stále se zvyšujícím nákladům na jejich aktivity a naopak stále klesajícím příjmům ze strany státu vzhledem k ekonomické krizi.

Přesto že fundraising je již dnes běžnou činností ve všech větších neziskových organizacích a stává se stále populárnějším, neexistuje přesné vymezení toho, co všechno práce fundraisera obsahuje. Od hledání sponzorů, které bylo běžnou praxí v 90. letech se však liší svou systematickostí a orientací nejen na finanční, ale i materiálové a personální zdroje neziskové organizace. Následující řádky by měly posloužit především jako jeden z možných návodů pro lidi, kteří uvažují o založení neziskové organizace a kteří se zamýšlí nad zdroji, kterými by mohli financovat své aktivity.

## **2. Vymezení cílů práce**

V této práci bych se rád věnoval podrobnému vysvětlení principů fundraisingu a jeho možnostech využití v malých organizacích, jakou je signály.cz, o.s., ve které pracuji. Zaměřit se hodlám především na možnosti využití grantů a dotací, zvláště dotací z Evropské unie a velkých firem. Dotace z evropské unie jsou pro několik následujících let zcela unikátní možností, jak zajistit financování různých projektů neziskových organizací. Kromě této problematiky se budu věnovat i dalším způsobům získávání peněz, které spadají pod fundraising. U každého popíši současný stav a možnosti zlepšení v organizaci, o které píše tuto diplomovou práci. Tato část by měla posloužit menším organizacím, které už mají fundraising zavedený, aby revidovali svoje postupy a případně odhalily další nové možnosti, které jim umožní stávající postupy zefektivnit a lépe využít.

V praktické části pak uvedu podrobný popis průběhu grantové výzvy Nadace Vodafone, ve které naše organizace uspěla. Kromě popisu samotné výzvy bude obsahovat obecné informace o činnostech, které musí organizace vykonat a procesech, které musí zavést pro to, aby mohla být úspěšná.

Dále praktická část obsahuje analýzu zdrojů financování v naší organizaci a zabývá se návrhy na další směřování. Tato část se zaměřuje především na ty zdroje, které je schopna organizace ovlivnit převážně vlastními silami. Nejedná se tedy o granty, ale o prodej fundraisingových předmětů, příjmy za vlastní aktivity a případně členské příspěvky členů organizace.

Čtenářům by tato část měla posloužit pro získání dalších informací při rozhodování, z jakých zdrojů se budou snažit své aktivity financovat, na které zdroje budou klást důraz a které naopak ponechají v počáteční fázi mimo oblast svého hlavního zájmu.

Poslední část pak obsahuje možné alternativy dalšího vývoje signály.cz, o.s. Tato část by měla sloužit především k tomu, aby ukázala možnosti tvorby rozpočtů menších neziskových organizací.

Cíle práce jsou tedy:

- Přehledný popis principů fundraisingu.
- Popis veškerých činností souvisejících s grantem na základě skutečně realizované grantové výzvy.
- Představení fundraisingu fungujícího občanského sdružení s možností aplikace tohoto modelu pro další organizace.
- Návrhy na zlepšení současného způsobu získávání financí signály.cz, o.s.

### **3. Teoretická východiska práce**

#### **3.1 Historie neziskových aktivit v ČR**

Neziskové aktivity mají velmi dlouhou historii, především díky kulturním kořenům Evropy. Filantropie u nás, stejně jako v západní Evropě má totiž své kořeny v křesťanské filozofii. Charitativní činnost a sní spojená filantropie, která vychází z křesťanského učení o lásce k bližnímu, se zaměřovala zejména na péči o chudé, sirotky, staré lidi, zdravotně postižené a další slabší jedince ve společnosti.

Tato činnost však nebyla nijak organizovaná a jednalo se o aktivitu jednotlivců Již od 13. století ale vznikaly v Evropě i u nás nadace, které byly zaměřeny zejména na podporu církví a duchovního vzdělávání. Tyto nadace vzkvétaly především díky tehdejší vyšší religiozitě a množství věřících lidí, kteří spatřovali v darech církví možnost jak dosáhnout alespoň částečného odpuštění hříchů (takzvané odpustky). Dalším velkým zdrojem pak byli tzv. desátky, které v různé podobě v různých zemích přetrvaly až do 20. století.

První významné oslabení postavení katolické církve na poli filantropie přišlo s husitskou revolucí. Díky ní došlo k posílení vlivu městského stavu a dobročinným aktivitám se tak významně vedle církve začaly věnovat i řemeslnické cechy. K obnovení dominantní pozice katolické církve ovšem došlo po roce 1620 za podpory Habsburků formou tzv. rekatolizace. Tento významný vliv katolické církve pak definitivně skončil až pod vlivem myšlenek renesance a humanismu. Tehdy stát postupně svou moc nad církví upevnil tak, že ji začal ze sociální péče a vzdělávání vytlačovat. V období osvícenství, za vlády Josefa II., byla sociální péče centralizována v rukou státu. Mnoho klášterů bylo zrušeno, jejich vlastnictví zkonfiskováno a předáno do rukou světské charity a nadací založených pro humanitární účely. Nad těmito nadacemi byl stanoven státní dohled zemské vlády.

Toto opatření mělo mít za následek posílení vlivu státu na chudší vrstvy společnosti a zvýšení oblíbenosti monarchie a snížení oblíbenosti církve. Církev totiž byla do zdooby vnímána jako ta, která se postará o lidi v nouzi, do které je přivedl stát. Tento efekt ovšem nenastal, naopak došlo ke snížení kvality služeb oproti době, kdy se

o nadace starala církev. Státní převzetí tedy vedlo k celkovému úpadku neziskových aktivit.

K dalšímu významnému rozvoji neziskových aktivit pak došlo díky spolkové činnosti v období Národního obrození (zhruba od roku 1830). Vlastenecké snahy o kulturní a politickou emancipaci s sebou přinesly i nebývalý nárůst různých společností, nadací a spolků, které podporovaly rozvoj národní kultury, umění, vědy a vzdělávání. Většina těchto aktivit probíhala odděleně po dvou národních liniích - české a německé.

Se založením Československé republiky v roce 1918 se spolkové aktivity dále rozvíjely zejména na základě národnostního principu (spolky české, německé, židovské, polské, rusínské aj.). Vznikla i řada neziskových organizací, které měly svůj vzor v zahraničí, zejména v USA (YMCA - "young men's christian association", YWCA - "young women's christian association"). Opět vznikla i řada církevních neziskových organizací, které měly svoje pole působnosti především v oblasti sociální a zdravotní. Dá se říci, že po dobu trvání první Československé republiky prožíval neziskový sektor svůj "zlatý věk".

Tento slibný vývoj v oblasti neziskového sektoru byl však následně násilně přerušena německou okupací v r. 1938, která vyústila v II. světovou válkou. Okupační režim mnohé neziskové organizace zrušil, ostatní byly reorganizovány na přísně centralizované instituce sloužící státní moci.

Po válce začalo obnovování neziskového sektoru společně s obnovováním demokracie. Obnovilo se přes 10 000 spolků, některé z těch nejvýznamnějších (Sokol, SSM) se však dostaly pod silný vliv politických stran. Další vývoj neziskových organizací byl ovšem opět záhy utnut na 40 let.

Po komunistickém puči v r. 1948 byl znovu nastolen totalitní politický systém, který sdružování občanů omezil na centrálně řízené masové organizace. Spolkový život byl zastaven vytvořením akčních výborů, které pod záminkou očišťování veřejného života od reakčních a protisocialistických sil nahradily volené orgány neziskových organizací. Majetek spolků a církevních organizací byl zkonfiskován a jednotlivé organizace byly sloučeny do jednotných "dobrovolných organizací" Národní fronty. Zapojení občanů bylo často pouze formální, vynucené režimem. Služby poskytované

neziskovými organizacemi v oblastech školství, zdraví a sociální péče byly zcela nahrazeny státem, který si vytvořil vlastní, tzv. státní neziskový sektor skládající se ze z rozpočtových a příspěvkových organizací (ROPO).

Tvrdé omezování občanského života se dařilo komunistické straně udržet do počátku 60. let, kdy nastalo období politického uvolňování, které pokračovalo do období Pražského jara v roce 1968. V tomto období se významně zvýšil zájem občanů o veřejné záležitosti - byla obnovena aktivita několika významných neziskových organizací jako byly například Junák či Sokol, uspořádány různé sbírkové akce (Konto SOS). Toto krátké období aktivní občanské iniciativy a s tím spojená aktivita neziskových organizací bylo násilně přerušeno, tentokrát vpádem vojsk Varšavské smlouvy a následným obdobím "normalizace". Ojedinelé projevy občanské aktivity (hnutí Charty 77, VONS - "výbor na obranu nespravedlivě stíhaných") byly vystaveny tvrdé represi a nebylo jim umožněno získat širší podporu. Situace se začala měnit až v osmdesátých letech, společenské změny vyvrcholily revolucí v roce 1989.

V porevolučním období pak došlo k znovuoživení organizací typu YMCA, YWCA, Skaut aj. a bylo tak navázáno na bohatou českou prvorepublikovou tradici. Stále se však potýkáme s dědictvím komunistického režimu, které působí jako brzda rozvoje neziskového sektoru v ČR. Je patrné zejména v postoji státu, který podléhá státně paternalistickým očekáváním obyvatelstva a jenom pomalu se snaží zbavit se centralistických tradic státní správy. Zejména v období Klausovy vlády bylo hodnocení spolupráce státu a neziskového sektoru velmi negativní. Za problém bylo považováno zejména to, že stát neumožňoval větší daňové zvýhodnění dárců a neziskové organizace byly silně závislé na podpoře státu. Řešení této situace je spatřováno zejména v decentralizaci systému financování neziskových organizací, tj. v přechodu na financování přes regiony a obce a v příslušných legislativních úpravách. (10)

### **3.2 Právní forma neziskových organizací**

Pojem nezisková organizace, případně nestátní nezisková organizace (NNO) je velmi často používán, ale nemá žádné přesné právní vymezení. Tento stav, který trvá už od

roku 1989 tak tedy umožňuje více možností chápání tohoto pojmu. V průběhu let se obecně přijal dvojí způsob dělení

1.) Podle širšího vymezení se za neziskové organizace (lze se také setkat s pojmem nevýdělečné organizace) považují subjekty, které jsou:

- **Institucionalizované** - mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
- **Soukromé** - jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny.
- **Neziskové** (ve smyslu nerozdělování zisku), nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.
- **Samosprávné a nezávislé**, jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe.
- **Dobrovolné**, využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách.

**Tyto podmínky splňuje celá řada právnických osob. Jsou jimi:**

- a) občanská sdružení včetně odborů,
- b) politické strany a politická hnutí,
- c) církve a náboženské společnosti včetně jimi zakládaných právnických osob,
- d) obecně prospěšné společnosti,
- e) zájmová sdružení právnických osob,
- f) organizace s mezinárodním prvkem,
- g) nadace a nadační fondy,
- h) společenství vlastníků jednotek,
- i) veřejné vysoké školy,
- j) honební společenstva,
- k) profesní a jiné komory,
- l) jiné subjekty, které nebyly založeny a zřízeny za účelem podnikání.

(2)

2.) Druhý způsob dělení je dán právními formami neziskových organizací. Jedná se o:

- a) občanské sdružení
- b) obecně prospěšná společnost
- c) nadace
- d) nadační fond
- e) církevní právnická osoba

Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotná právní úprava problematiky neziskových organizací, některé organizace nemusí splňovat kritéria, která by je umožnila dělit podle obou výše uvedených způsobů dělení.

### **Občanské sdružení**

Je právně upraveno v zákoně č.83/1990 Sb. o sdružování občanů Občanské sdružení je sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Sdružení mohou založit nejméně tři občané České republiky, z nichž alespoň jeden je starší 18 let. Návrh na registraci občanského sdružení se podává na Ministerstvu vnitra České republiky

### **Obecně prospěšná společnost**

Právní úprava je podle novely zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (zákon č. 208/2002). Zakladatelem OPS může být v souladu s § 3 zákona každá fyzická nebo právnická osoba. Zisk nemůže být přerozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.

### **Nadace**

Právní úprava je zakotvena v zákoně o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. Cílem nadací není přímá péče o klienty či poskytování služeb, nýbrž finanční podpora a propagace dobrých věcí. Za tímto účelem shromažďují peníze a též budují a spravují své nadační jmění. Má povinnost minimálního nadačního jmění ve výši 500 000 Kč. Jedná se o právnickou osobu, vytvořenou jako účelové sdružení majetku fyzických a právnických osob.

Zřizovatelem může být každá fyzická nebo právnická osoba, pokud není jako zřizovatel vyloučena jinými předpisy.



## **Nadační fondy**

Právní úprava je stejně jako u nadací zakotvena v zákoně o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. Jedná se o nezávislý subjekt finanční povahy, založený za účelem podpory veřejně prospěšných aktivit a projektů. Nadační fondy byly jako nový právní typ zavedeny v roce. Bylo to z důvodu nutnosti vytvoření alternativy k nadacím. Na rozdíl od nadací totiž nemají povinnost minimálního nadačního jmění. Dalším rozdílem je to, že nadace užívá z nadačního jmění pouze výnosy a dále svůj ostatní majetek. Nadační fond ke své činnosti používá veškerý svůj majetek. Nadace také musí mít na rozdíl od nadačního fondu trvalý účel.

Zřizovatelem může být každá fyzická nebo právnická osoba, pokud není jako zřizovatel vyloučena jinými předpisy.

## **Církevní organizace**

Její právní úprava je podle zákona č.3/2002 Sb., zákon o církvích a náboženských společnostech. Vzniká dobrovolným sdružováním fyzických osob a založit ji mohou min. 3 osoby starší 18 let. Je vedena v rejstříku církevních organizací a pro její zápis do něj je potřeba uvést základní charakteristiku, její učení a poslání, zápis o založení cír.org.na území ČR a originál podpisů 300 zletilých občanů ČR nebo cizinců s trv. pobytem na území ČR.

### **3.2.1 Občanské sdružení**

K tomu abychom mohli efektivním způsobem aplikovat zásady fundraisingu, je nezbytné, aby naše organizace měla správnou právní formu. V předchozí kapitole jsem popsal dělení neziskových organizací a jejich právní formy a v této kapitole bych se chtěl věnovat právní formě, která je využívána nejčastěji. Touto formou je občanské sdružení. Na konci prvního čtvrtletí roku 2009 jich bylo podle ministerstva vnitra 75 006 (stav k 7. dubnu 2009). Je to tak i proto, že založení a fungování občanského sdružení je nejjednodušší a není kapitálově, organizačně ani personálně náročné.

Založení o.s. upravuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Ten stanovuje v podstatě jedinou podmínku pro založení občanského sdružení a tou je

vytvoření přípravného výboru skládajícího se nejméně ze tří lidí, z nichž alespoň jeden je starší 18 let. Po vytvoření tohoto přípravného výboru následuje sepsání stanov. Členy přípravného výboru přitom mohou být i cizinci. Po sepsání stanov následuje poslední krok nutný k registraci a tím je podání návrhu na registraci. K tomuto návrhu je nutné přiložit dva stejnopisy navržených stanov. Návrh i stanovy musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti které jsou:

Návrh na registraci:

- podpisy členů přípravného výboru,
- jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob,
- označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání jménem výboru,
- text stanov ve dvou vyhotoveních.

Stanovy:

- název sdružení (název sdružení musí od července 2006 obsahovat označení "občanské sdružení" nebo zkratku "o. s."; stávající sdružení musí provést změnu do 3 let - tedy do července 2009)
- sídlo sdružení,
- cíl jeho činnosti,
- práva a povinnosti členů sdružení,
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření

Občanské sdružení vzniká úspěšnou registrací po předložení všech výše uvedených náležitostí a schválení Ministerstvem vnitra. Má-li návrh vady, ministerstvo na to do pěti dnů upozorní přípravný výbor, jinak zahájí řízení. Za podání návrhu na registraci se neplatí žádný správní poplatek. (13)

Ministerstvo vnitra může registraci zamítnout z následujících důvodů:

- Ze stanov vyplývá, že se nejedná o občanské sdružení, nýbrž politickou stranu, výtěžnou společností, profesní komorou, náboženským spolkem nebo církví.
- Stanovy obsahují diskriminující opatření proti členům anebo jsou namířeny proti nečlenům.
- Jedná se o nedovolené sdružení (§ 4, Zákon číslo 83/1990 Sb.) - (sdružení zaměřená na omezování lidských práv, sledující dosahování svých cílů protizákonnými a protiústavními prostředky, sdružení ozbrojená nebo sdružení, která zřizují ozbrojené složky)

Pokud ministerstvo nezjistí důvod k odmítnutí registrace (§ 8), provede do 10 dnů od zahájení řízení registraci a v této lhůtě zašle zmocněnci přípravného výboru jedno vyhotovení stanov, na němž vyznačí den registrace, kterým je den odeslání. Pokud ministerstvo do 10 dnů odmítne registraci, je možné se proti tomuto rozhodnutí odvolat a to k Nejvyššímu soudu. Pokud do 40 dnů od zahájení řízení není doručeno zmocněnci rozhodnutí o odmítnutí registrace, dochází ke vzniku bez výslovné registrace.(16)

Následuje poslední krok spojený se zahájením činnosti občanského sdružení a tím je ustavující členská schůze. Zde proběhne schválení stanov a volba prvních statutárních orgánů, které nahradí do té doby fungující přípravný výbor.

Po této proceduře je občanské sdružení plně funkční a jeho další fungování se řídí jeho stanovami. I nadále je ovšem nutné pečlivě dbát na všechny povinnosti vůči státu, jako jsou daně, poplatky, řádně vedené účetnictví, případně daňová evidence a povinnosti vyplývající vůči případným zaměstnancům. Pokud nemají členové občanského sdružení dostatečné zkušenosti, je dobré mít alespoň v prvním roce spolupracovníky, kteří se vyznají v účetnictví a daňové problematice.

Lidé v občanském sdružení mají často pocit, že díky tomu, že při jejich činnosti nemají zisk, nemají ani povinnosti vůči úřadům. Tato domněnka je velmi zakořeněná a je nutno s ní bojovat, neboť často vede k tomu, že občanská sdružení se dostanou do problému, které skončí až jejich zánikem.

### 3.3 Metody fundraisingu

Jak jsem psal v předchozích kapitolách, fundraising je kompletní starost o zdroje financí pro neziskovou organizaci. Tato velmi obecná formulace za sebou skrývá velké množství činností, které je nutné systematizovat, aby byl fundraising efektivní a organizace z něj měla patřičný přínos. Existuje několik způsobů dělení, pro účely této práce jsem se rozhodl použít dělení, které je v České republice nejstarší a nejvíce rozšířené (11):

A.) Peníze získané vlastními silami:

- a. Členské příspěvky a dary jednotlivců
- b. Dary od podniků a firem
- c. Prodej vlastních výrobků a služeb

B.) Peníze od institucí

- a. Státní fondy ČR
- b. České nevládní fondy a nadace
- c. Mezinárodní fondy
  - i. Vládní
  - ii. Nevládní

Nedá se říci, že některá z metod je více nebo méně důležitá. Pokud chce být organizace dlouhodobě úspěšná, je nutné využívat veškeré zdroje. V následující části práce popíši výhody a nevýhody každé z výše uvedených metod získávání peněz.

#### 3.3.1 Peníze získané vlastními silami

Peníze získané touto cestou přinášejí organizaci dvojí užitek (12):

- 1.) Finanční – dostatek těchto peněz umožňuje naší organizaci nezávislost. Čím více těchto peněz máme, tím méně jsme závislí na sponzorech a státu a jejich podmínkách. Kromě toho znamená tento zdroj, také velký pocit jistoty a možnost lepšího soustředění naší energie na cíle naší neziskové organizace, místo abychom tuto energii věnovali jen shánění peněz. Pokud máme dostatek těchto peněz, také máme daleko lepší výchozí podmínky při shánění dalších.

Častou podmínkou při podpoře zvenčí je totiž částečná finanční participace na projektu.

- 2.) Organizační – pokud dostávám dostatek peněz od drobných dárců i firem, znamená to, že je nějak oslovil náš program a naše činnost, kterou vyvíjíme. Pokud pak dojde k poklesu, je to jasný signál, že náš program přestává být zajímavý a musíme se nad ním dále zamyslet a případně provést změny.

### **3.3.1.1 Členské příspěvky a dary jednotlivců**

Z vlastní zkušenosti jsem zastáncem toho, aby se tato kategorie rozdělila na jednotlivé položky a jejich hodnoty se sledovali odděleně. Tohoto lze dosáhnout poměrně jednoduše pomocí vytvoření analytických účtů a jejich pečlivého sledování. Pro bezhotovostní platby je pak možné zavést kombinaci variabilních a konstantních symbolů.

- 1.) Členské příspěvky – tyto peněžní zdroje považuji osobně za jedny z nejdůležitějších pro organizaci. Není to z důvodu jejich objemu, ale jejich stálosti. Pokud nastavíme roční povinný členský poplatek na rozumnou výši, např. 100,-- Kč, dá se očekávat, že většinou členů bude zaplacen. Navíc připomenutí jeho zaplacení vyžaduje pouze nízké náklady. Pro tyto účely postačí připomínka poštou, či v dnešní době daleko častěji e-mailem, která společně s informacemi, co se dělo během minulého roku, obsahuje i prosbu o zaplacení na rok následující.

Stálost objemu těchto financí a jejich předvídatelnost v následujícím období je pak velkou výhodou při tvorbě rozpočtu. Podle mých zkušeností a názoru mnoha fundraiser, se kterými jsem měl možnost se v praxi setkat, by členské příspěvky měly ideálně pokrývat fixní náklady organizace. I při problémech se získáváním jiných zdrojů tak nedojde k problémům s placením základních nákladů nutných pro fungování organizace. Tento cíl je ovšem ve většině neziskových organizací pouze nesplněným snem fundraiser.

Nevýhodou členských příspěvků je to, že na rozdíl od darů nejsou odčitatelné od základu daně z příjmu fyzických osob. Tato skutečnost ve spojení s tím, že

členské příspěvky jsou spojeny s povinností a pravidelností plateb je hlavní výhodou členských příspěvků vnímanou potenciálními dárci.

- 2.) Dary jednotlivců – tyto peněžní zdroje jsou pro každou neziskovou organizací taktéž velmi zajímavým a důležitým zdrojem příjmů. Jejich velikost bývá většinou vyšší, než i členských příspěvků, nicméně bývají často jednorázové. Jejich velikost na příští období, tak ale ještě stále je předpověditelná s dostatečnou přesností tak, aby při tvorbě rozpočtu na následující období nevytvářela příliš velké riziko odchýlení skutečnosti od očekávání.

Velkou výhodou pro dary fyzických osob je jejich odčitatelnost od základu daně na základě § 15 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který i přesně stanovuje podmínky, za jakých je možné hodnotu daru odečíst:

Od základu daně lze odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu, právnickým osobám, jakož i právnickým osobám, které jsou pořadatelé veřejných sbírek podle zvláštního zákona, a to se sídlem na území České republiky nebo členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické a ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky provozujícím školská a zdravotnická zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poživateli invalidního důchodu a nebo jsou nezletilými dětmi závislémi na péči jiné osoby podle zvláštního právního předpisu, na zdravotnické prostředky nejvýše do částky nehrazené zdravotními pojišťovnami nebo na rehabilitační a kompenzační pomůcky uvedené ve zvláštním právním předpise nejvýše do částky nehrazené příspěvkem ze státního rozpočtu a na majetek usnadňující těmto osobám vzdělání a zařazení do zaměstnání, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč.

Obdobně se postupuje u darů na financování odstraňování následků živelní pohromy, ke které došlo na území České republiky. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Jako dar na zdravotnické účely se hodnota jednoho odběru krve bezpříspěvkového dárce oceňuje částkou 2 000 Kč. Ustanovení tohoto odstavce se použije i pro hodnotu darů poskytnutých právnickým nebo fyzickým osobám se sídlem nebo bydlištěm na území jiného členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu; je-li příjemcem daru právnická nebo fyzická osoba se sídlem nebo bydlištěm na území těchto států, posuzuje se splnění podmínek, které se týkají účelu daru nebo příjemce daru, podle právních předpisů příslušného státu, není-li takové úpravy, musí být splněny podmínky stanovené právními předpisy České republiky.(15)

Jak je vidět z výše uvedené citace, jedná se o poměrně dlouhý a složitý paragraf, proto je vždy dobré uvádět ihned při žádosti o dar informaci, že hodnotu daru bude možné odečíst no základu daně z příjmu fyzických osob a nabídnout potvrzení, které slouží k tomuto účelu.

### **3.3.1.2 Dary od podniků a firem**

Tento zdroj je pro každou neziskovou organizaci velmi dobrým zdrojem financování, neboť firmy jsou většinou schopny podpořit nějaký projekt několikanásobně vyšší částkou než jednotlivci, nicméně se s ním pojí řada problémů.

Prvním z nich je těžkost získání takovéto firmy. Ne každá nezisková organizace má dostatek prostředků a času na to aby oslovila dostatek firem, jejichž příspěvky by ji dostatečně zafinancovaly. A žádná nezisková organizace nemůže tvrdit, že už oslovila všechny potencionální dárce. Vzhledem k těmto skutečnostem je dobré si firmy rozčlenit podle několika parametrů a následně se zaměřit na naši cílovou skupinu. Firmy je možné dělit podle velikosti:

1. Malá – jedná se o malé firmy, nejčastěji společnosti s ručením omezeným, případně pak veřejné obchodní společnosti, nebo komanditní společnosti. Tyto firmy mají do 15 zaměstnanců. Jejich velkou výhodou je, že nebývá velký problém domluvit si schůzku přímo s majitelem společnosti. Můžeme tak náš

záměr předložit přímo jemu a nedojde ke zbytečnému zkreslení. Velkou nevýhodou těchto malých firem je, že si na ně „troufne každý“. Majitelům tak tedy nezbude než vybrat několik málo projektů a ostatní odmítat, i kdyby velmi prospěšné. Velkou výhodou tak mají žadatelé s osobními vazbami na majitele, případně na jeho zaměstnance, kteří dokážou majitele přesvědčit o správnosti daru pro danou neziskovou organizaci.

2. Střední – jedná se opět nejčastěji o společnosti s ručením omezeným, případně akciové společnosti, ostatní právní formy jsou spíše výjimkou. Tyto firmy mají do 50 zaměstnanců. Ve firmách této velikosti je již problém domluvit si schůzku přímo s majitelem a fundraiser neřídka skončí u jeho sekretářky. Výhodou těchto firem je ale často lehčí dostupnost ostatních lidí z vyššího managementu. Pokud se podaří někoho z něj přesvědčit o prospěšnosti projektu, je pak šance na představení projektu majiteli, případně celému užšímu vedení výrazně vyšší a tím stoupají i šance na úspěch. Velkou výhodou jsou již poměrně značné částky, které si firma může dovolit uvolnit na určitý projekt a také větší počet podpořených projektů.
3. Velká – jedná se o akciové společnosti, v menším počtu pak o společnosti s ručením omezeným. Mezi hlavní výhody těchto společností patří množství peněžních prostředků a případně i materiální pomoci, kterou mohou poskytnout. Dostupnost vrcholového vedení je však již velmi nízká a bez osobních vazeb nebo doporučení téměř nemožná. Pokud se ale podaří navázat v takové společnosti kontakt, je zpravidla možné počítat s trvalou podporou. Mnoho těchto firem má taky vlastní nadace, nebo nadační fondy. Tomuto bude věnován samostatný celek.

Výhodou těchto firem je nutnost velké společenské odpovědnosti, která je nutí, aby samy nabízely příspěvky na určité projekty. Pokud firma zvolí tento přístup, jedná se o nejlepší pro neziskovou organizaci. Pokud se této problematice věnuje trvale a sama aktivně vyhledává tyto nabídky, může získat finanční prostředky, které zajistí její projekty.

Problematice firemního dárcovství se věnuje v České republice dlouhodobě Fórum dárců. Jedná se o občanské sdružení, které svojí činností již 10 let úspěšně podporuje



rozvoj filantropie v České republice. Členy Fóra dárců jsou významné nadace a nadační fondy a firemní dárci a mimo jiné provozuje i systém dárcovských SMS. Dále poskytuje poradenské a konzultační služby v oblasti firemní filantropie (strategie, výběr vhodného veřejně prospěšného projektu), legislativních otázek spojených s filantropickými aktivitami.(jak založit nadaci, nadační fond, právní a daňové povinnosti).

Toto občanské sdružení pořádá od roku 2004 akci nazvanou Top Filantrop, na které vždy oceňuje firemní dárcce, kteří v tomto roce nejvíce přispěli neziskovým organizacím.

V roce 2009 to byly výsledky tyto:

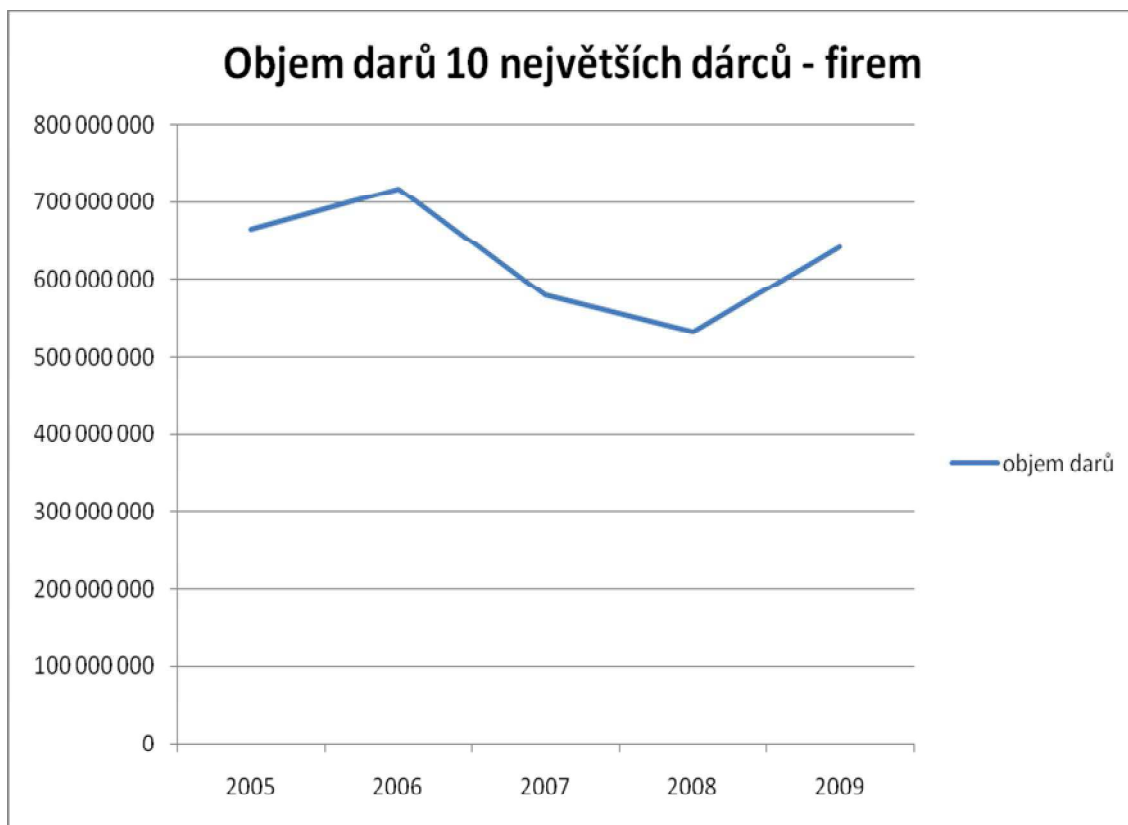
#### TOP FIREMNÍ FILANTROP 2009

název	pořadí	objem darů	pořadí	dary/tržby	dary/zisk
Skupina ČEZ	1	261 274 376	18	0,43	0,14
OKD, a.s.	2	78 506 200	13	0,61	0,16
Česká spořitelna, a.s.	3	50 440 423	19	0,29	0,1
Komerční banka, a.s.	4	41 892 000	20	0,29	0,09
Johnson&Johnson, s.r.o.	5	39 360 637	4	14,98	0,88
ČSOB	6	36 596 223	5	-	0,1
RWE Transgas, a.s.*	7	35 800 000	25	0,19	0,03
ČEPS, a.s.	8	35 385 000	6	1,99	0,24
Metrostav, a.s.	9	31 619 945	8	3,09	0,14
Telefónica O2	10	30 112 910	24	0,2	0,05

Tabulka 1: Top firemní filantrop 2009, dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

\*Společnost neposkytuje konsolidované výkazy v ČR, proto nebylo možné ověřit uvedená data.

Prvních deset firem v tomto roce věnovalo celkem 640 987 714 Kč. Oproti minulému roku tak došlo ke zvýšení o 108 130 913 Kč, přesto tento výsledek není nejvyšší od počátku měření. Nejvyšší darovaná částka byla v roce 2006 a to 716 769 177 Kč. Průběh v jednotlivých letech ukazuje následující graf (Graf 1):

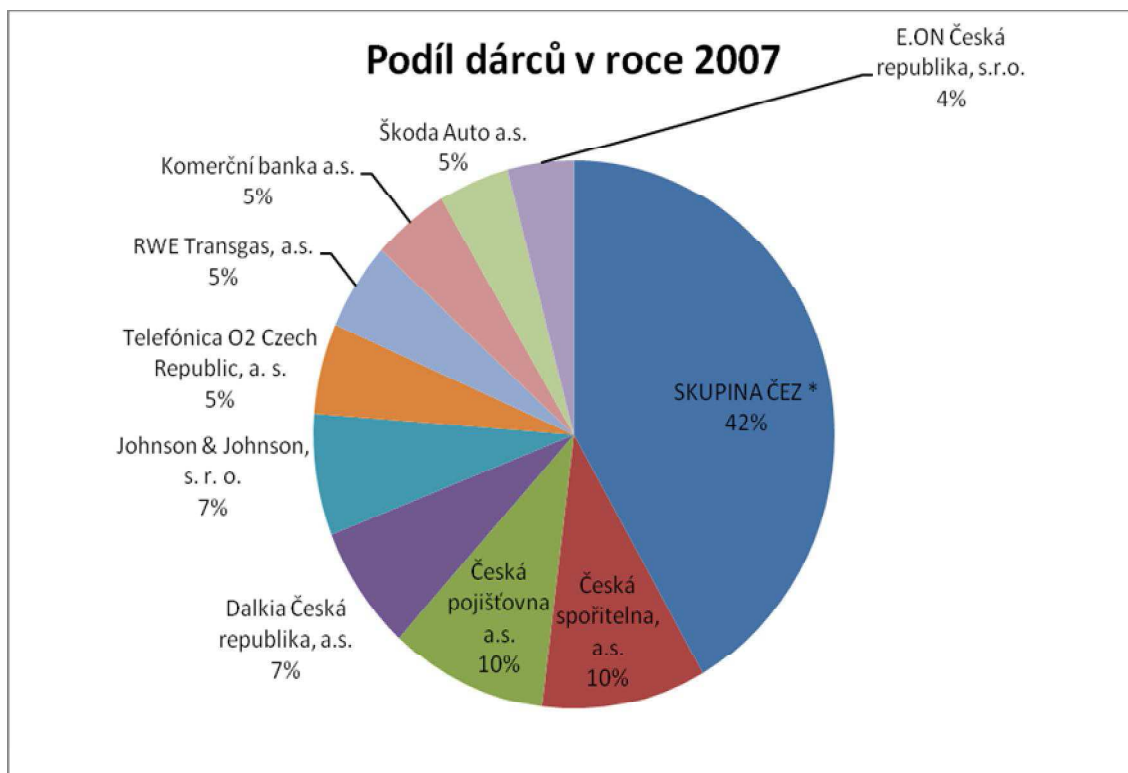


Graf 1:

10 největších firemních dárců v letech 2005-2009, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

V roce 2010 se čeká opět pokles vzhledem k ekonomické krizi. O velikosti objemu peněz věnovanému na dobročinné účely velké firmy rozhodují na konci 3. čtvrtletí předcházejícího roku. Rozhodnutí o tomto objemu na rok 2009 tak bylo provedeno v říjnu 2008, kdy dopady krize ještě nebyly tak zřejmé jako o rok později.

V průběhu let také došlo ke změně ve struktuře dárců. V roce 2007 se na prvním místě umístila skupina ČEZ, která se podílela na celkových darech prvních deseti firem 42%. Za ní následovaly, shodně s 20%, Česká spořitelna a Česká pojišťovna. První pěti pak uzavřeli se 7% firmy Dalkia a Johnson&Johnson. Na posledním místě se pak umístila firma E.ON Česká republika, která věnovala 23 824 000 Kč.



Graf 2: Podíl dárců v roce 2007, zpracováno dle žebříčku Top Filantrop 2007

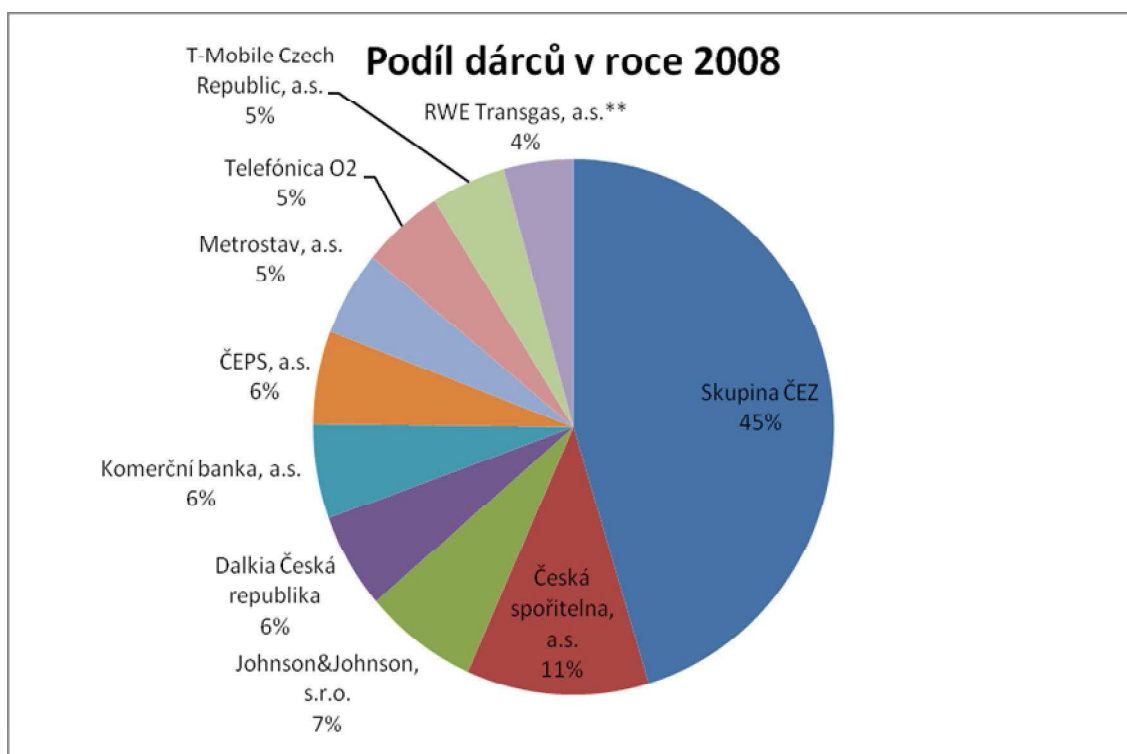
Tato částka v roce následujícím by stačila pouze na poslední místo mezi top 10. Nicméně E.ON se v roce 2008 mezi top 10 vůbec nedostal a na posledním místě se umístil RWE Transgas, a.s. s darem ve velikosti 23 000 000 Kč. Na první místo se opět dostal energetický gigant ČEZ, který ještě zvýšil svůj podíl a to na 45% a na druhém místě zůstala Česká spořitelna.

V žebříčku ovšem došlo ke mnoha změnám. Nově se v něm objevili firmy T-Mobile Czech Republic, a.s., Metrostav, a.s., ČEPS, a.s. a naopak z tohoto žebříčku vypadli Škoda Auto a.s., výše zmiňovaná E.ON Česká republika, s.r.o. a poměrně překvapivě i společnost z třetího místa v roce 2007 - Česká pojišťovna a.s. V tomto roce byl také nově měřen poměr daru vůči tržbám a zisku firem. Na prvních třech místech se umístily tyto firmy.

Název	pořadí	dary/tržby	dary/zisk
Johnson&Johnson, s.r.o.	1	0,75	30,99
KPMG Česká republika, s.r.o.	2	0,21	5,88
MUCOS Pharma CZ	3	0,32	3,43

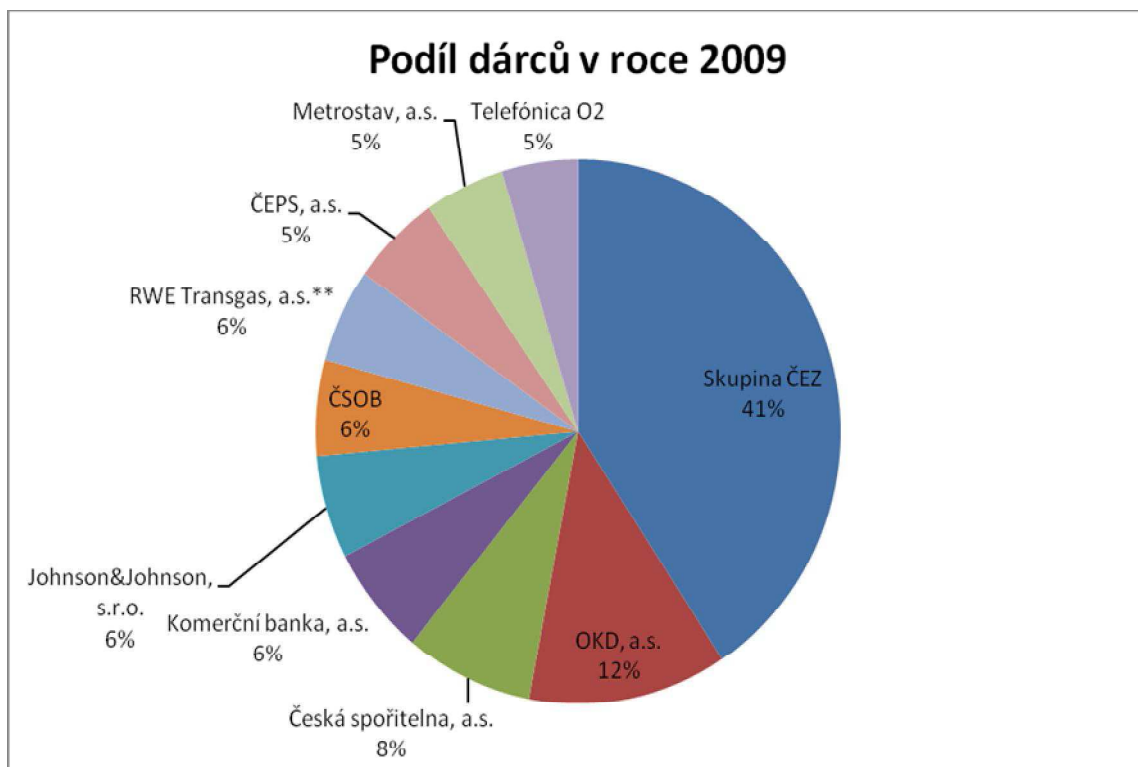
Tabulka 2: Poměr daru vůči tržbám a zisku firem, zpracováno dle žebříčku Top Filantrop

Podíl prvních deseti dárců na celkovém objemu darovaných peněz ukazuje opět následující graf.



Graf 3: Podíl dárců v roce 2008, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

Poslední graf pak ukazuje podíl dárců v roce 2009. Na prvním místě neustále zůstává ČEZ, na druhém místě se ovšem poměrně překvapivě umístil důlní společnost OKD, a.s. Ze žebříčku dárců pak vypadla společnost Dalkia Česká republika a T-Mobile Czech Republic, a.s. Nově se naopak objevila banka ČSOB.



Graf 4: Podíl dárců v roce 2009, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

Hodnota daru se dá podobně jako u fyzických osob odečíst od základu daně z příjmu podle 20 odst. 8-10 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů:

(8) Od základu daně sníženého podle § 34 lze odečíst hodnotu darů poskytnutých obcím, krajům, organizačním složkám státu, právnickým osobám, jakož i právnickým osobám, které jsou pořadateli veřejných sbírek podle zvláštního zákona, a to se sídlem na území České republiky na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, na policii, na požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské pro registrované církve a náboženské společnosti, tělovýchovné a sportovní, a politickým stranám a politickým hnutím na jejich činnost, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky provozujícím školská a zdravotnická zařízení a zařízení na ochranu opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, na financování těchto zařízení dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poživateli invalidního důchodu a nebo jsou nezletilými dětmi dlouhodobě těžce zdravotně postiženými vyžadujícími mimořádnou péči podle zvláštních právních předpisů, na zdravotnické prostředky nejvýše do částky nehrazené

zdravotními pojišťovnami nebo na rehabilitační a kompenzační pomůcky uvedené ve zvláštním právním předpise nejvýše do částky nehrazené příspěvkem ze státního rozpočtu a na majetek usnadňující těmto osobám vzdělání a zařazení do zaměstnání, pokud hodnota daru činí alespoň 2000 Kč. Obdobně se postupuje u darů na financování odstraňování následků živelní pohromy, ke které došlo na území České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu. U darovaného majetku je hodnotou daru nejvýše zůstatková cena hmotného majetku (§ 29 odst. 2) nebo hodnota zachycená v účetnictví podle zvláštního právního předpisu<sup>20</sup>) u ostatního majetku. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně sníženého podle § 34; přitom v případě poskytnutí darů vysokým školám a veřejným výzkumným institucím lze základ daně snížit nejvýše o dalších 5 %. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně sníženého podle § 34; přitom v případě poskytnutí darů vysokým školám a veřejným výzkumným institucím lze základ daně snížit nejvýše o dalších 5 %.

(9) U poplatníka, který je společníkem veřejné obchodní společnosti, je součástí hodnoty darů, kterou lze odečíst od základu daně podle odstavce 8, i část hodnoty darů poskytnutých veřejnou obchodní společností na účely vymezené v odstavci 8, stanovená ve stejném poměru, jako se rozděluje základ daně nebo ztráta podle odstavce 5.

(10) Hodnota darů poskytnutých komanditní společností na účely vymezené v odstavci 8 se rozděluje na komplementáře a komanditní společnost ve stejném poměru, v jakém se snižuje základ daně podle odstavce 4. U poplatníka, který je komplementářem komanditní společnosti, je součástí hodnoty darů, kterou lze odečíst podle odstavce 8, i část hodnoty darů poskytnutých komanditní společností na účely vymezené v odstavci 8, připadající komplementářům v poměru, v jakém se rozděluje na jednotlivé komplementáře základ daně nebo ztráta podle odstavce 6. (15)

### **3.3.1.3 Prodej vlastních výrobků a služeb**

Tento zdroj příjmů bývá u mnoha neziskových organizací podceňován. Přitom právě tato forma příspěvku na neziskovou organizaci je společností nejlépe přijímaná. Ve chvíli, kdy si člověk za svoje peníze pořídí něco hmatatelného, i když hodnota tohoto předmětu neodpovídá zaplacené ceně, má pocit, že ví, za co peníze vydal.

Získávání prostředků touto cestou opět můžeme rozdělit na dva velké celky:

1. Získávání prostředků pomocí právnické osoby založené za účelem zisku
2. Prodej fundraisingových předmětů

### **Získávání prostředků pomocí právnické osoby založené za účelem zisku**

Fakt, že nezisková organizace nesmí podnikat a tvořit zisk vyplývá už z jejího názvu. Proto mnoho neziskových organizací zakládá právnické osoby, které jsou založeny za účelem zisku. Jedná se nejčastěji o družstva a společnosti s ručením omezeným.

Družstvo je výhodnější z důvodu jednodušších podmínek pro jeho založení i fungování. Tyto skutečnosti popisuje obchodní zákoník v paragrafech 221 až 260. Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Musí mít nejméně pět členů; to neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby. Družstvo je právnickou osobou, která za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Členové neručí za závazky družstva. Stanovy mohou určit, že členové družstva nebo někteří z nich mají na základě rozhodnutí členské schůze vůči družstvu do určité výše uhrazovací povinnosti přesahující členský plat na krytí ztrát družstva. Uhrazovací povinnost člena nemůže však přesáhnout trojnásobek členského vkladu. Základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů, k jejichž splacení se zavázali členové družstva.

Jeho výši určují stanovy a musí činit nejméně 50 000 Kč. K založení družstva je zapotřebí ustavující schůze družstva. Ta určuje zapisovaný základní kapitál, schvaluje stanovy, volí představenstvo a kontrolní komisi. Družstvo vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Před podáním návrhu na tento zápis musí být splacena alespoň polovina zapisovaného základního kapitálu. Kromě základního kapitálu je družstvo povinno při svém vzniku zřídit nedělitelný fond, nejméně ve výši 10 % zapisovaného základního kapitálu. Tento fond družstvo doplňuje, nejméně o 10 % ročního čistého zisku, a to až do doby, než výše nedělitelného fondu dosáhne částky rovnající se polovině zapisovaného základního kapitálu družstva. Stanovy mohou určit, že se vytváří vyšší nedělitelný fond nebo další zajišťovací fondy. Nedělitelný fond se nesmí použít za trvání družstva k rozdělení mezi členy.

Orgány družstva jsou:

- a) členská schůze, která je nejvyšším orgánem členů družstva. Schází se nejméně jednou za rok.
- b) představenstvo, které řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech družstva, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jinému orgánu. Představenstvo je statutárním orgánem družstva.
- c) kontrolní komise, která je oprávněná kontrolovat veškerou činnost družstva a projednává stížnosti jeho členů. Odpovídá pouze členské schůzi a je nezávislá na ostatních orgánech družstva. Kontrolní komise má nejméně tři členy.
- d) další orgány družstva podle stanov.

V družstvu, jež má méně než padesát členů, mohou stanovy určit, že působnost představenstva a kontrolní komise plní členská schůze. Statutárním orgánem je pak předseda, popřípadě další člen pověřený členskou schůzí. V družstvech s členstvím právnických osob, která mají méně než pět členů, určí způsob rozhodování a statutární orgán stanovy.

Společnost s ručením omezeným je méně výhodná především z důvodu vyššího základního kapitálu a ručení za závazky společnosti. Výhodou je dobré vnímání v očích společnosti i bank, které vidí ve společnosti s ručením omezeným větší záruku a nižší riziko ztráty kapitálu. Společnost s ručením omezeným má právní zakotvení opět v obchodním zákoníku, § 105 – 153e.

Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným. Společnost může mít nejvíce padesát společníků. Za porušení závazků odpovídá společnost celým svým majetkem. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Toto ručení tedy zaniká splacením



všech vkladů do obchodního rejstříku ručení. Výše základního kapitálu společnosti musí činit alespoň 200 000 Kč. Na základním kapitálu společnosti se může každý společník účastnit pouze jedním vkladem. Výše vkladu může být pro jednotlivé společníky stanovena rozdílně, musí však být dělitelná na celé tisíce. Celková výše vkladů musí souhlasit s výší základního kapitálu společnosti. Zakladatelským dokumentem je Společenská smlouva, která musí obsahovat firmu a sídlo společnosti, určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby, předmět podnikání (činnosti), výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu, jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti, jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje a určení správce vkladu. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být splaceno celé emisní ážio a na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30 %. Celková výše splacených peněžitých vkladů spolu s hodnotou splacených nepeněžitých vkladů musí však činit alespoň 100 000 Kč. Je-li společnost založena jedním zakladatelem, může být zapsána do obchodního rejstříku, jen když je v plné výši splacen její základní kapitál.

Orgány společnosti jsou:

- a.) Valná hromada, která je nejvyšším orgánem společnosti. Neurčí-li společenská smlouva jinak, uděluje a odvolává valná hromada prokuru. a valná hromada si může vyhradit i rozhodování věcí, které jinak náleží do působnosti jiných orgánů společnosti.
- b.) Jednatelé, kteří jsou statutárním orgánem společnosti. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Jednatele jmenuje valná hromada z řad společníků nebo jiných fyzických osob.
- c.) Dozorčí rada, zřizuje se, stanoví-li tak společenská smlouva nebo zvláštní zákon. Dozorčí rada dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje, přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě a podává zprávy valné hromadě ve lhůtě.

Pokud se nezisková organizace spolupodílí na založení takovéto organizace, má pak nárok na podíl na zisku podle obchodního zákoníku. Tento zdroj financování je vhodný hlavně pro větší neziskové organizace, které řeší sociální problémy ve společnosti a starají se o tělesně a mentálně postižené. Často právě tyto organizace zakládají družstvo, které následně spravuje chráněnou dílnu a výrobky z ní prodává. Peníze takto utržené jsou pak používány jako mzda pro tyto spoluobčany, případně jako příspěvek na úhradu ústavní péče, zdravotní pomůcky, lepší vybavení dílen, atd. Výhodou tohoto přístupu je to, že daná právnická osoba založená za účelem zisku je přímo napojena na neziskovou organizaci. Díky stejnému zaměření pak může během prodeje i účinně propagovat činnost neziskové organizace a může během prodeje získat ještě dodatečné příspěvky formou darů.

Druhou možností je založení společnosti, které podniká v jiném segmentu, než je zaměření neziskové organizace. Zde se už možnost propagovat neziskovou organizaci značně snižuje a většinou k ní vůbec nedochází. Tato forma spolupráce je spíše výjimkou. Častější je forma kdy naopak obchodní společnost založí nadaci nebo zvláštní oddělení, které se pak stará o příspěvky neziskovému sektoru, jak jsem popisoval v předcházejícím textu.

### **Prodej fundraisingových předmětů**

Tento způsob získávání prostředků využívá velké množství organizací. Neexistuje jednotná právní úprava tohoto zdroje financování, proto se můžeme setkat s různými druhy provedení. Často je tento způsob právně ošetřen jako sbírka, případně jako odměna za příspěvek. Princip je však vždy stejný.

Nezisková organizace získává peníze tak, že prodává předměty za vyšší cenu než je běžná tržní a z rozdílu financuje své aktivity. Lidé, kteří tento předmět kupují jsou informováni o tom, že peníze, které zaplatí za výrobek, nepředstavují hodnotu výrobku. Velmi často se s tímto způsobem prodeje můžeme setkat hlavně v ulicích větších měst, kdy lidé nabízí různé přívěsky či jiné ozdoby jako odměnu za příspěvek.

Nevýhodou této formy prodeje je neustále se snižující úspěšnost prodávajících a tedy čím dál menší zisky. Často se ukáže, že tito prodejci jsou ve skutečnosti podvodníci a lidé tak ztrácí chuť peníze věnovat tímto způsobem. S postupujícími novými technologiemi darování s daleko přesnější adresací příjemce daru (například DMS), tak

tedy nejspíše dojde k postupnému vymizení této formy získávání prostředků. Výjimkou potvrzující pravidlo je v tomto segmentu časopis Nový prostor a jeho prodejci. Tento fenomén českých měst je nadále úspěšným projektem a především díky přísným kontrolám ze strany organizace, která tuto činnost zaštiťuje, se podařilo tento projekt stabilizovat a vytvořit důvěru na straně kupujících, že jejich peníze pomáhají.

Další možností je prodej fundraisingových předmětů jinými distribučními cestami, především přes internet. Tato forma na rozdíl od minulé zažívá veliký rozmach. Zpravidla se jedná o propagační předměty (hrnky, trička, mikiny, deštníky, atd.), které jsou opatřeny logem neziskové organizace a které se dají koupit přes internet, případně při osobní návštěvě místa, kde má organizace sídlo. I naše nezisková organizace tento způsob financování využívá a tvoří podstatnou část jejích příjmů. Ze strany neziskové organizace jsou zde 2 možnosti jak zvýšit zisk.

Jednou cestou je předmět správně marketingově prodat a udělat z ní věc, kterou si lidé skutečně budou chtít koupit a nebudou váhat zaplatit lehce vyšší cenu. Druhá možnost je na straně nákladů, kdy výrobce těchto výrobků může požádat o slevu, případně pomoc při distribuci atd. Pokud se jedná o slevu, je možné opět pro dodavatele vydat potvrzení o daru, které slouží jako doklad pro uplatnění odečtu hodnoty daru ze základu daně z příjmu fyzických nebo právnických osob.

### **3.3.2 Peníze od institucí**

Kromě možnosti shánět peníze vlastními silami, ať už jako dary, členské příspěvky nebo výsledek vlastního podnikání, je tu ještě možnost druhá: obrátit se na instituce vzniklé proto, aby rozdělovaly peníze z různých státních i soukromých zdrojů mezi neziskové nevládní organizace (11). Jak jsem již uvedl na začátku kapitoly, je nutné rozlišit státní a soukromé fondy.

Jak dále uvádí autorka (11) „jedním z principů získávání peněz z těchto zdrojů je snažit získat se získat peníze na stejné úrovni, na jaké je činnost. To znamená hledat peníze pro místní akce na místní úrovni, pro regionální akce na regionální úrovni, pro národní akce na národní úrovni a pro mezinárodní akce na mezinárodní úrovni.“ Osobně s tímto jejím názorem nesouhlasím. Zvláště v současné době, kdy Evropská unie je považována za „Evropu regionů“, tak peníze z evropských, tedy nadnárodních fondů je poměrně lehké získat na akce regionálního charakteru, byť s přeshraničním dopadem. Dále i velké nadnárodní společnosti financují

mnohdy prostřednictvím svých nadací akce, které mají pouze místní význam. Děje se tak díky pobočce, kterou má daná firma na dotčeném území.

### 3.3.2.1 Státní fondy ČR

Státní fondy České republiky jsou právníckými osobami, které sdružují majetek k určitému účelu. Jejich účelem je důsledné oddělení majetku pocházejícího z některých vázaných zdrojů, například strukturálních fondů Evropské unie nebo speciálních poplatků či výnosů. Následně tyto peníze přerozdělují podle toho, za jakým účelem byly založeny.

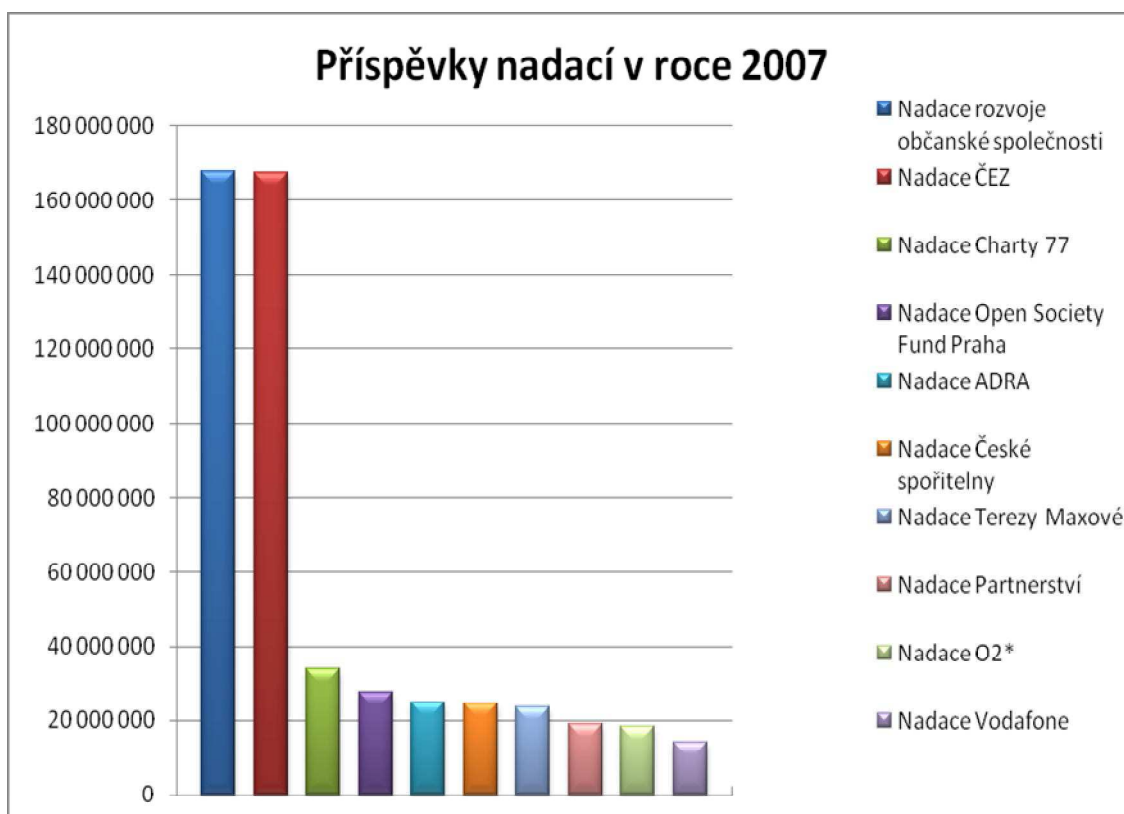
Českými státními fondy jsou či byly:

- Fond národního majetku České republiky, nehosподаřil s majetkem státu. Byl zřízen § 4 odst. 1 zák. č. 171/1991 Sb. a zrušen zákonem č. 178/2005 Sb.
- Fond dětí a mládeže, byl zřízen zákonem č. 113/1993 Sb., do 30. listopadu 2000 spravoval majetek státu, zákonem 364/2000 Sb. byl zrušen
- Státní fond rozvoje bydlení, zřízen zákonem č. 211/2000 Sb.
- Státní fond dopravní infrastruktury (SFDI), zřízen zákonem č. 104/2000 Sb.
- Státní fond kultury České republiky, zřízen zákonem č. 239/1992 Sb.
- Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie, zřízen zákonem č. 241/1992 Sb.
- Státní fond životního prostředí České republiky, zřízen zákonem č. 388/1991 Sb.
- Státní zemědělský intervenční fond, zřízen zákonem č. 256/2000 Sb.
- Státní fond pro zúrodnění půdy, zřízen zákonem 77/1969 Sb., zrušen zákonem č. 94/2005 Sb. k 1. lednu 2006
- Pozemkový fond České republiky, spravuje nemovitý majetek státu, jeho finanční prostředky však nejsou finančními prostředky státu. Zřízen zákonem č. 569/1991 Sb.

(1)

Vzhledem k povaze fondů je jejich využitelnost v rámci neziskových organizací značně omezená. Pokud nemá nezisková organizace v popisu práce některou z výše zmíněných činností, je jakákoliv žádost o financování zbytečná a jedná se pouze o zbytečnou ztrátu času i prostředků. Vzhledem k jejich nízké využitelnosti se tedy nebudu těmto fondům dále věnovat.

### 3.3.2.2 České nevládní fondy a nadace



Graf 5: Příspěvky nadací v roce 2007, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

Pozn.: Údaje do žebříčku vychází z dotazníků nadací, výročních zpráv a nadačního rejstříku. U nadací označených \* jsou uvedeny údaje z výroční zprávy a z nadačního rejstříku.

Problematiku těchto fondů jsem již naznačil v části, která se věnovala možnosti využití darů od firem. Velké soukromé firmy často zřizují nadace, které financují a které následně spravují její finance. Problematice nadací a nadačních fondů se věnuje v České republice opět Fórum dárců, které jejich činnost mapuje od roku 2007. V době psaní práce (leden 2010) byly k dispozici výsledky pouze za roky 2007 a 2008. Konkrétní data nadací ukazuje výše uvedený graf 5.

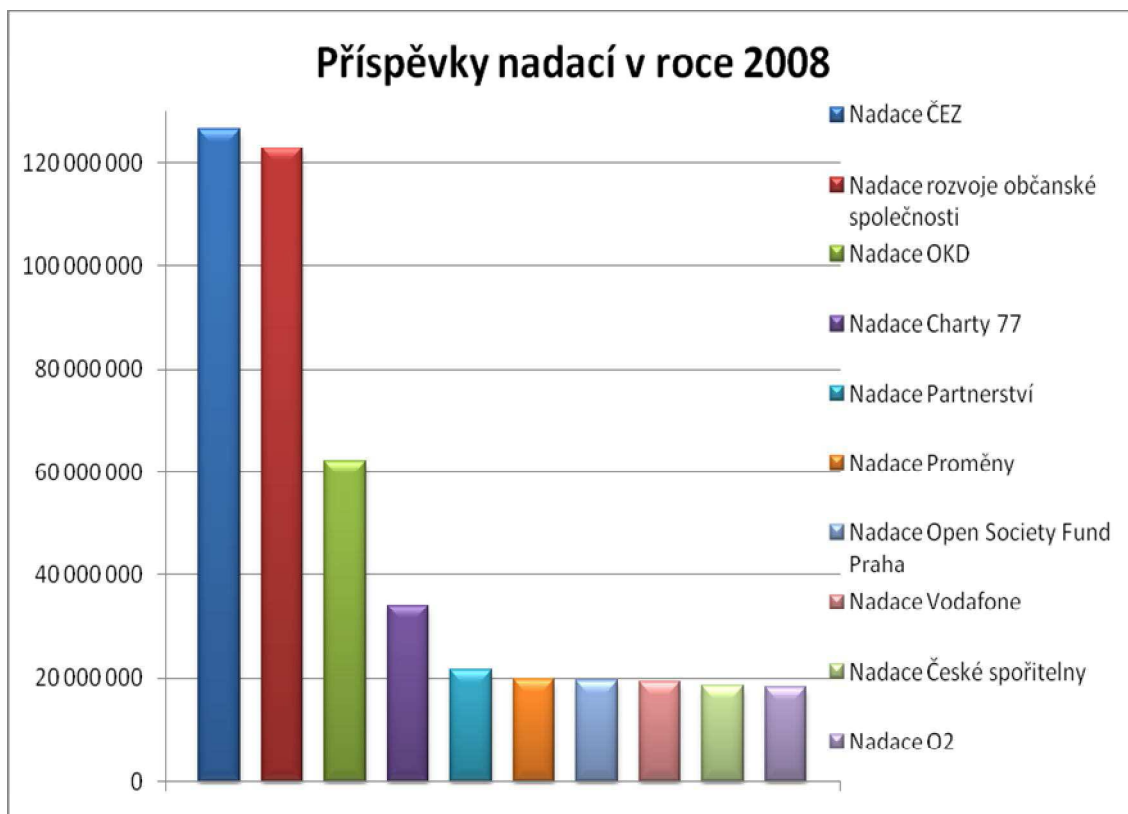
V tomto žebříčku velmi převažují Nadace rozvoje občanské společnosti(NROS) a nadace ČEZ. NROS byla založena na jaře roku 1993 jako český právní subjekt. Od počátku své činnosti spravovala jeden z programů Phare v České republice - Program rozvoje občanské společnosti, financovaný z prostředků Evropské unie. Podporovány byly zejména takové typy projektů, které měly dlouhodobý charakter, přinášely nové formy služeb a obracely se k dosud opomíjeným skupinám občanů, jež aktivně zapojovaly do řešení problému. V prvních letech podporovala nadace široké spektrum činností neziskových organizací. Základním cílem bylo nejen podporovat konkrétní veřejně prospěšné projekty v daných oblastech, ale zejména posilovat a rozvíjet neziskový sektor v ČR. V současné době věnuje velkou pozornost podpoře informačních aktivit a vzdělávání pracovníků i dobrovolníků v neziskovém sektoru. Kromě nadační činnosti rozvíjí NROS i některé vlastní projekty v oblasti výzkumu neziskových organizací, vzdělávání a publikační činnosti. (9)

Podpora Nadace ČEZ směřuje především do tří oblastí: podpora aktivit dětí a mládeže (výstavba Oranžových hřišť), podpora handicapovaných spoluobčanů (putovní Oranžové kolo) a aktivní spolupráce s regiony. Projekt „Oranžová hřiště“ je zaměřen na podporu výstavby dětských a sportovních hřišť. Po významných kulturních, sportovních a společenských akcích v České republice putuje nadační „Oranžové kolo“. Dobrovolní cyklisté roztočí pedály kola po dobu jedné minuty a svým výkonem podpoří jednu ze dvou neziskových organizací.

Nadace věnuje značnou pozornost i podpoře regionů. Finanční příspěvky směřují do podpory veřejně prospěšných projektů v různých oblastech, například do školství, vědy a výzkumu, kultury, sportu, zdravotnictví, sociální oblasti a životního prostředí.(7)

V roce 2008, ze kterého pochází následující graf, už nadace ČEZ v počtu poskytnutých prostředků Nadaci pro rozvoj občanské společnosti předstihla. Celkový objem financí, které rozdělily nadace v žebříčku, ovšem meziročně klesl o 12%. Tento pokles způsobil právě pokles na předních 2 pozicích. Obě nadace totiž snížily své příspěvky o cca 40 000 Kč. Z ostatních příspěvků pak zaznamenala růst jen druhá a třetí pozice žebříčku, ostatní mírně poklesly.

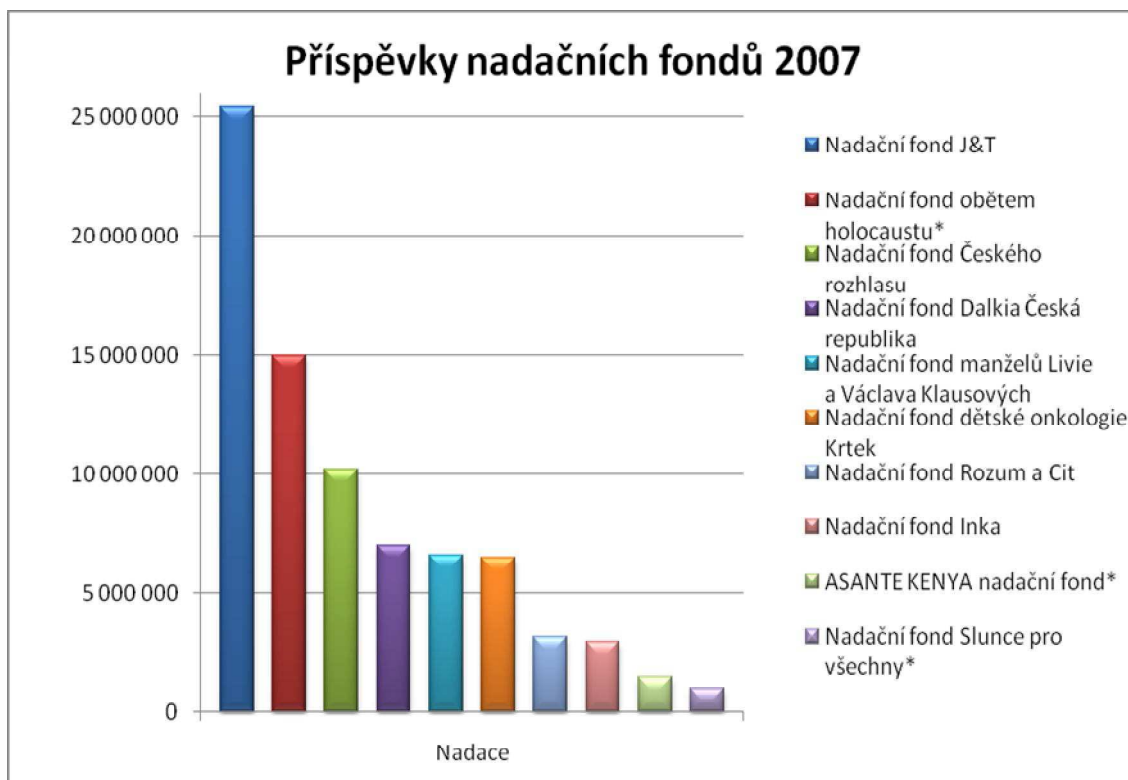
V obou dvou letech také Fórum dárců sestavovalo přehled jmění nadací. Na titulním místě se umístila v obou případech Nadace České spořitelny s nadačním jméním 501 000 000 Kč. Vzácně vyrovnané výsledky jsou také v poměru zastoupení nadací s největším objemem v žebříčku největších dárců. V roce 2007, stejně jako v roce 2008 jich bylo 5.



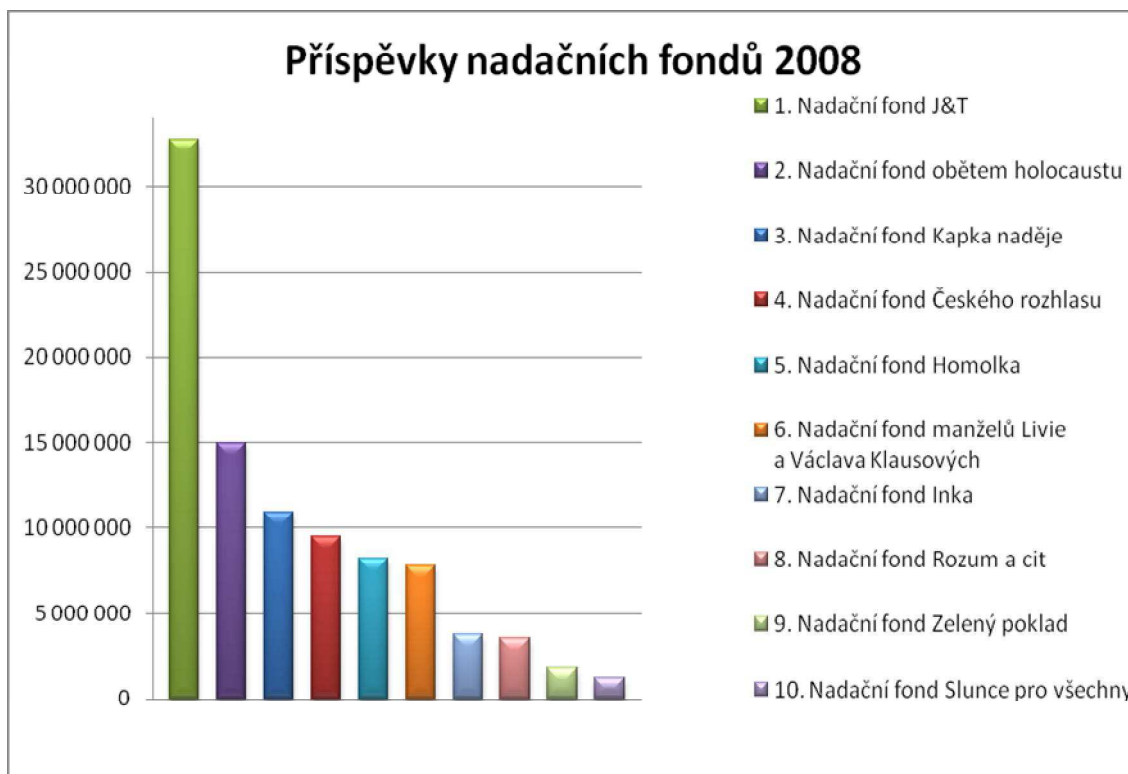
Graf 6: Příspěvky nadací v roce 2008, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

Další právní formou, která spadá do tohoto okruhu, jsou nadační fondy. Jak jsem již uvedl ve dřívějším textu, jedná se o právní formu mladší než nadace. Díky lehčím podmínkám pro její provozování, hlavně díky tomu, že nadační fondy nemají nutnost minimálního nadačního jmění.

Na následujících grafech jsou vidět příspěvky nadačních fondů v roce 2007, kdy byl tento žebříček Fórem dárců poprvé vytvořen a v roce následujícím, kdy byl tento žebříček opět vytvořen. Na něm je vidět, že na rozdíl od nadací zde došlo k navýšení prostředků, které byly prostřednictvím těchto institucí poskytnuty neziskovým organizacím. Také došlo oproti nadacím ke větším změnám v rámci pořadí v žebříčku. Z toho se tedy dá vyvodit, že tato forma prožívá lepší období a větší dynamiku, než nadace. Nicméně i zde nedochází ke změně na prvních 2 pozicích a objem peněz poskytovaných Nadačním fondem J&T a Nadačním fondem obětem holocaustu jsou doposud pro ostatní nadační fondy nedosažitelné a nejsou schopny v příštích letech rozdělit tak velké množství peněz, aby jejich pozici ohrozily.



Graf 7: Příspěvky nadačních fondů v roce 2007, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)



Graf 8: Příspěvky nadačních fondů v roce 2008, zpracováno dle [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)



### **3.3.2.3 Mezinárodní fondy**

Zahraniční prostředky přicházejí do našich neziskových organizací ze zdrojů vládních nebo soukromých. Zajímavé je, že převážná část amerických prostředků poskytovaných neziskovým organizacím ve střední a východní Evropě nepochází od vlády USA, ale od soukromých nadací. Naopak většinu západoevropské pomoci poskytují vládní instituce jednotlivých států nebo celoevropské instituce.

Zahraniční pomoc nevládnímu sektoru má především tři formy:

1. Přímé dotace nevládním organizacím
2. Nepřímé granty poskytované západním nevládním organizacím určené pro spolupráce se zeměmi střední a východní Evropy.
3. Mezinárodní pomoc ze zahraničí poskytovaná státní na podporu neziskového sektoru nebo na řešení konkrétních problémů v návaznosti na ekonomický rozvoj.(5)

Všechny tři typy pomoci lze získat jak z vládních tak nevládních zdrojů. Stejně jako u českých fondů platí, že je nejlepší tyto zdroje kombinovat a navzájem doplňovat. Pro účely fundraisingu v českých neziskových organizacích se pod pojmem vládní zahraniční fondy myslí nejčastěji fondy Evropské unie. Vzhledem k významnosti těchto zdrojů a složitosti jejich problematiky jim bude v následujícím textu věnována samostatná kapitola. Dále se tedy budu věnovat pouze fondům nevládním

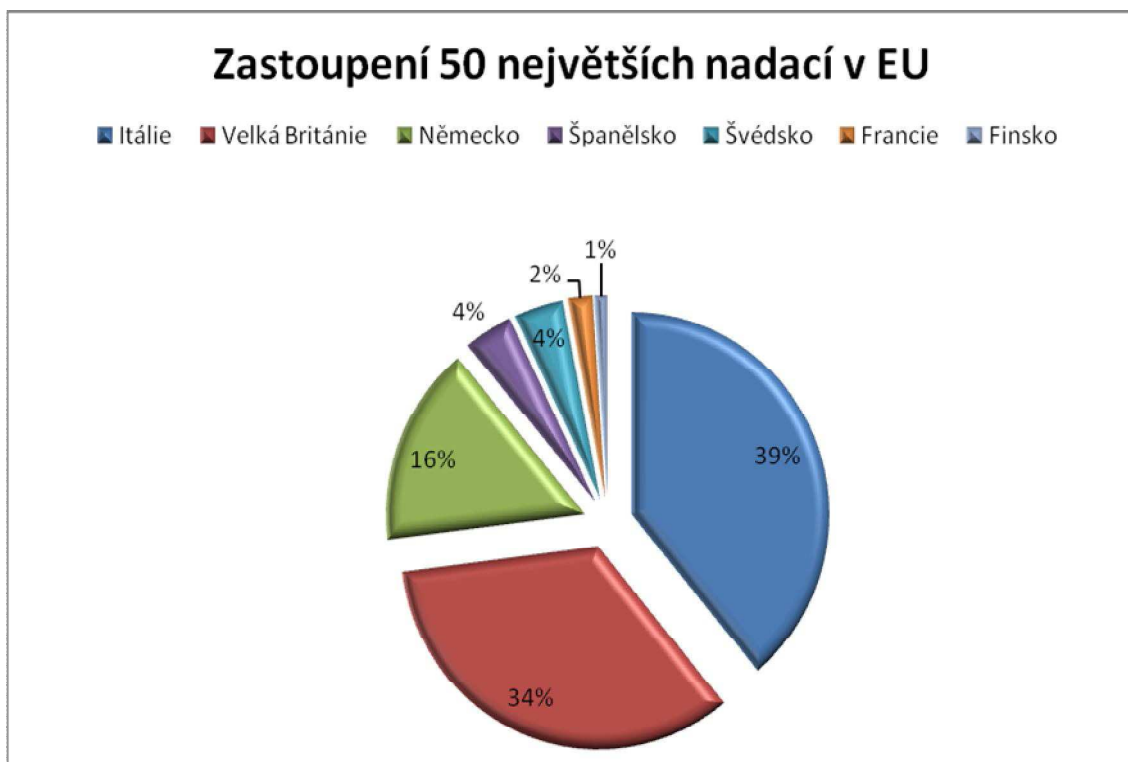
#### **Nevládní zahraniční fondy**

Fundraiser v české neziskové organizaci se může setkat se dvěma typy nevládních zahraničních fondů. Prvním z nich je fond některé z nadnárodních firem, které mají pobočku v České republice, pomocí níž vypisuje tato firma výzvy k čerpání prostředků pro neziskový sektor. Této problematice jsem se věnoval dříve v textu a z grafů jasně vyplynulo, že peníze od nadnárodních firem jsou významným zdrojem financí.

Druhou možností jsou nadace speciálně zřízené za nějakým účelem. Jedná se většinou o nadace, které podporují nadané umělce, zdravotně postižené, studenty s nadprůměrnými školními výsledky, atd. Najdou se však i fondy s neobvyklým zaměřením jako například Nadace Hanuše Goldscheidera pro rozvoj golfu.

Problematikou nadací v Evropské unii se zabývá publikace Foundations in the European Union FACTS AND FIGURES, Report on work by EFC Research Task Force. (3) V této publikaci

byl mimo jiné sestaven žebříček 50 největších evropských soukromých fondů podle jejich jmění. Do této padesátky se dostali nadace pouze ze 7 zemí Evropské unie, přičemž drtivou většinu 74% obsadili nadace z Itálie a Velké Británie. Zajímavý je i podíl Německa (16%), ostatní země se podílejí v této padesátce už spíše symbolicky



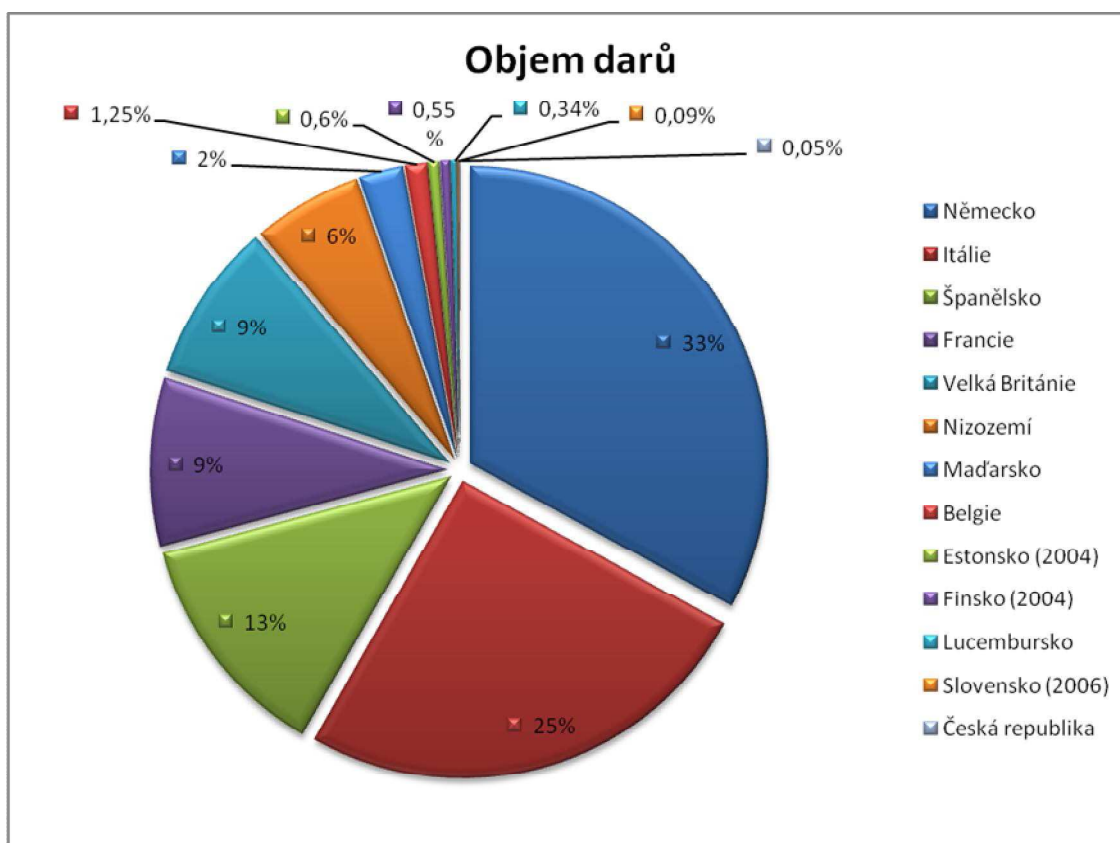
Graf 9: 50 největších nadací v EU, zpracováno na základě [3]

Z pohledu fundraisera je ale zajímavější jiná statistika, která ukazuje objem peněz, které přerozdělili jednotlivé nadace podle země jejich sídla. Tato statistika pochází z roku 2005, v několika případech pak z roku 2004, resp. 2006. Bohužel zpráva neobsahuje názvy konkrétních nadací, neposkytuje tak možnost zaměřit se na určité instituce. Ukazuje ale míru zapojení neziskového sektoru a jeho významnost v ekonomice státu. Zároveň i ukazuje propastný rozdíl mezi zeměmi bývalého východního bloku a západní Evropou. Jedinou výjimkou je Maďarsko. Dalším zajímavým faktem, který ukazuje tato druhá charakteristika je propad Velké Británie. Ačkoliv je na čele pokud se týká objemu financí, které jsou majetkem nadací, z celkového objemu darů přispěla jen necelými 9%. Bohužel v současné době neexistuje žádný jiný materiál, který by se zabýval souhrnně více evropskými zeměmi a jsou k dispozici pouze národní žebříčky daných zemí. Zde ovšem není poznat, zda nadace má v zemi sídlo, nebo zda se jedná o zahraniční pobočku. Z tohoto důvodu by mohlo lehce dojít k duplicitnímu započítání údajů a zvýšení celé hodnoty darů poskytnutých nadacemi.

Země	dar (v mil €)	%	Země	dar (v mil €)	%
Německo	15000	32,97	Belgie	570	1,25
Itálie	11530	25,34	Estonsko (2004)	272	0,60
Španělsko	5700	12,53	Finsko (2004)	249	0,55
Francie	4175	9,18	Lucembursko	154	0,34
Velká Británie	3972	8,73	Slovensko (2006)	42	0,09
Nizozemí	2714	5,96	Česká republika	24	0,05
Maďarsko	1100	2,42	Celkem	45502	100

Tabulka 3: Míra zapojení neziskového sektoru a významnost v ekonomice státu, dle [3]

Grafické znázornění tabulky nabízí následující graf, na kterém je jasně vidět zanedbatelnost zapojení posledních sedmi zemí v žebříčku. Naopak prvních šest zemí reprezentuje celých 93% poskytnutých prostředků.



Graf 10: Objem peněz, přerozdělených nadacemi dle jejich sídla, zpracováno na základě tab.3

I mezi církevními neziskovými organizacemi v ČR je podobná situace a mnoho z nich pravidelně čerpá peníze italských a německých fondů. Příkladem může být fond Renovabis,

který poskytuje peníze na obnovu církevních památek v zemích střední a východní Evropy a oblasti Balkánu.

Zcela jinak zpracovala tuto problematiku organizace Foundation Centre z USA. Tato organizace byla založena roku 1956 a dnes sdružuje a podporuje přes 550 nadací po celých Spojených státech amerických. Její hlavní činností je poskytovat podporu a informace neziskovým organizacím a to jak ekonomickou, tak právní a organizační.

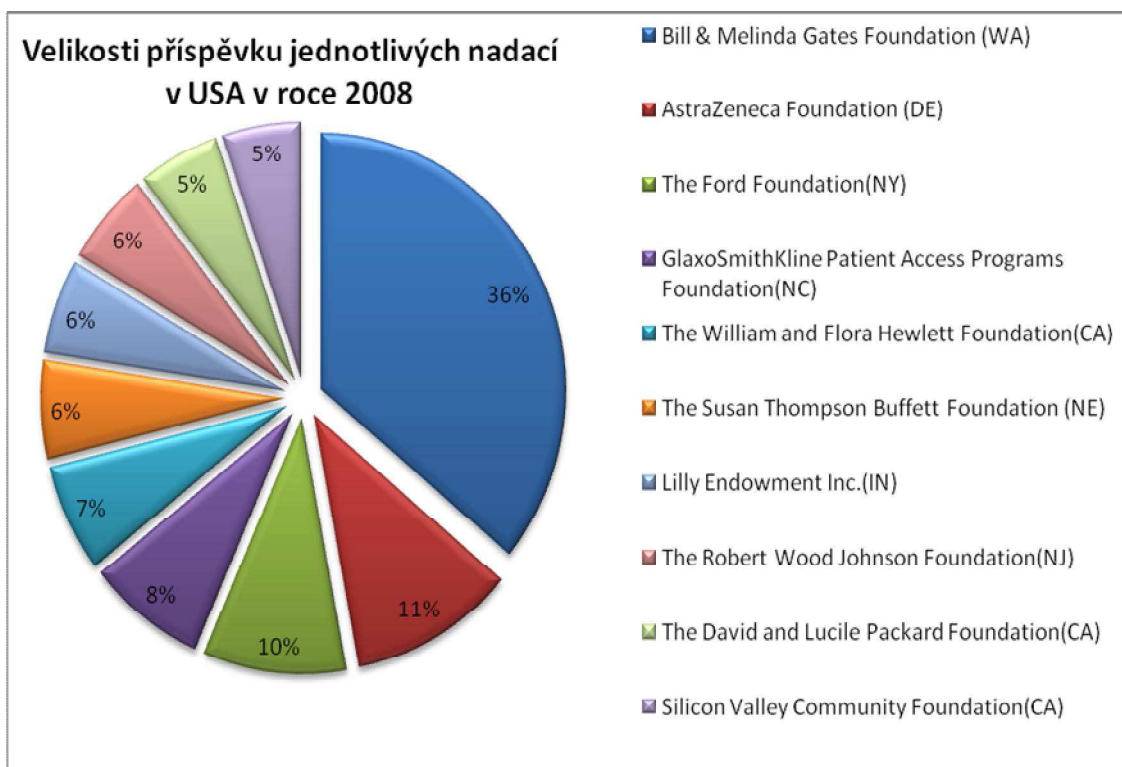
Název	Částka v USD	Částka v CZK
Bill & Melinda Gates Foundation (WA)	2 011 675 000	37215987500
AstraZeneca Foundation (DE)	612 000 000	11322000000
The Ford Foundation(NY)	528 823 692	9783238302
GlaxoSmithKline Patient Access Programs Foundation(NC)	438 000 000	8103000000
The William and Flora Hewlett Foundation(CA)	379 400 000	7018900000
The Susan Thompson Buffett Foundation (NE)	347 911 661	6436365729
Lilly Endowment Inc.(IN)	336 551 359	6226200142
The Robert Wood Johnson Foundation(NJ)	329 322 323	6092462976
The David and Lucile Packard Foundation(CA)	301 979 479	5586620362
Silicon Valley Community Foundation(CA)	291 096 834	5385291429
Celkem	5576760348	103170066438

Tabulka 4: 10 největších nadací dle velikosti příspěvku v roce 2008, Foundation Centre USA

Tato organizace zpracovává každý rok několik žebříčku, které se váží k nadacím a firmám poskytujícím vysoké částky neziskovému sektoru. Následující žebříčky jsou z roku 2009, jedná se tedy o data získaná z účetních uzávěrek na konci roku 2008. V těchto se tedy ještě neprojevila finanční krize a je možné očekávat, že výsledky roku 2009 budou značně rozdíle. Téměř s jistotou pak lze tvrdit, že celková částka bude významně nižší než v letech předcházejících. Organizace Foundation centre každý rok zpracovává žebříček 100 největších dárců, pro účely této práce jsem ale počítal pouze s prvními deseti.

Tomuto žebříčku kraluje Bill & Melinda Gates Foundation. Tato nadace přispívá především na projekty spojené se zdravotnictvím a vzděláváním. Hlavní místo působení nadace je Afrika, kde se snaží bojovat proti chudobě právě podporou vzdělávání. V Evropě má tato nadace pouze několik málo projektů. Konkrétně se jedná o podporu zdravotního výzku a dalšího vzdělávání zdravotníků v Německu a Švýcarsku, podporu veřejných knihoven v Polsku a Litvě a projekt zaměřený na prevenci a léčbu lidí zasažených AIDS na Ukrajině. V České republice tato nadace žádný projekt v současné chvíli neprovozuje.

Následující graf ukazuje procentuelní zastoupení jednotlivých nadací podle výše jejich příspěvku:



Graf 11: Objem příspěvku nadací v roce 2008, Foundation Centre USA, dle tab.4

Získávání grantů z amerických nadací je pro české neziskové nadace velmi těžké a proto nejsou zpravidla příliš využívány. Výjimku tvoří pouze velké projekty, na kterých se podílí více neziskových organizací např. i z dalších zemí Evropské unie. Americké nadace totiž nejčastěji podporují svou činností aktivity neziskových organizací v Africe a jihovýchodní Asii. Jejich příspěvky do zemí střední a východní Evropy jsou zaměřeny téměř výhradně na výzkum a vývoj nových technologií v odvětví zdravotnictví, nanotechnologií, případně kosmického výzkumu.

### 3.3.2.4 Možnosti čerpání dotací z fondů EU

Fondy Evropské unie jsou v současnosti nejčastějším zdrojem získávání peněz pro neziskové organizace v České republice. Absolutní počet čerpaných grantů je sice nižší v porovnání s počty grantů a dotací, které neziskové organizace čerpají od státu a tuzemských nadací, pokud se ale týká objemu prostředků, je Evropská unie na špici pomyslného žebříčku. Hlavním důvodem tohoto stavu je fakt, že hodně neziskových organizací s pokračující dobou našeho členství v Evropské unii načerpalo dostatek zkušeností, které jim umožňují lépe konkurovat ostatním žadatelům z dalších členských zemí. Dále k tomuto stavu přispělo i to, že mnohé organizace se poučili z předchozích nezdarů a odstranili chyby z předchozích žádostí, proto nyní již není tak velké procento žádostí zamítno pouze z formálních důvodů a administrativních chyb při podání. Posledním významnějším faktorem, který současnou situaci ovlivnil, je počet profesionálních poradenských agentur, které se zaměřují na získávání peněz z Evropské unie. V prvních letech jejich existence byly vzhledem k velké nákladnosti jejich služeb využívány pouze velkými firmami. S postupem času se situace na trhu s těmito agenturami začala měnit a nastoupila nová konkurence, která způsobila větší nasycení trhu a snižování cen těchto služeb. V současné době fungují po celé České republice stovky těchto poradenských agentur a cenová dostupnost jejich služeb se stala natolik příznivou, že si ji mohou dovolit i větší a střední neziskové organizace.

Zároveň je však zapotřebí upozornit, že se zvyšujícím se počtem těchto agentur dochází i ke vzniku mnoha subjektů, které nemají dostatečnou odbornost a jejich služby nejsou na takové úrovni, aby byly schopné opravdu kvalifikovaně pomoci. Pokud tedy nezisková agentura hledá některou z těchto agentur pro případnou spolupráci, je nutno doporučit co největší obezřetnost. Pokud například agentura vyžaduje příliš vysokou platbu předem, nebo není schopná dodat dostatečný počet referencí v podobě schválených projektů, měli by se představitelé neziskové organizace minimálně zamyslet o vhodnosti spolupráce a případně najít jinou. Většina agentur dnes již nabízí svoje služby pouze za minimální vstupní poplatek a peníze vyžaduje až po schválení projektu, většinou ve formě určitých procent z objemu získané dotace. Tato skutečnost zaručuje neziskové organizaci, že v případě nezdaru žádosti o dotaci přijde pouze o čas a energii lidí, kteří se této žádosti věnovali a nepříjde o peníze, kterých v neziskovém

sektoru opravdu nikdy není dost. Navíc takové platby lze zahrnout přímo do projektu, takže poradenská agentura se de facto zaplatí sama (dostane tolik peněz, kolik je schopna v rámci projektu obhájit a neziskovou organizaci tato činnost nestojí žádné další dodatečné náklady.

Ne všechny prostředky, které Evropská unie nabízí, jsou ale vhodné pro neziskové organizace, proto na následujících řádcích popíšu jejich základní charakteristiky.

V současné době pravděpodobně nejpřehlednějším a nejúplnějším zdrojem informací je portál [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz). Tuto stránku založilo a spravuje Ministerstvo pro místní rozvoj v rámci své agendy, které se o evropské fondy stará v rámci své agendy a je centrálním koordinátorem využívání evropských fondů v České republice. Na tuto činnost byla na ministerstvu zřízena speciální organizační složka a to Národní orgán pro koordinaci. Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Na právě probíhající programové období 2007 - 2013 má ČR z evropských fondů k dispozici 26,69 miliard eur. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.

Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:

- Strukturální fondy:
  - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
  - Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)

### **Evropský regionální rozvojový fond:**

Vznikl v roce 1974 jako základní nástroj regionální politiky k financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zaměřených nanejvíce postižené oblasti a ke snižování meziregionálních nerovností. V současné době patří mezi nejvýznamnější strukturální fondy. Jeho poslání popisuje Smlouva z Nice, článek 160: "Evropský regionální rozvojový fond je určen k tomu, aby svou částí na rozvoji a

strukturálních změnách zaostávajících regionů a přeměně upadajících průmyslových oblastí pomáhal odstraňovat zásadní regionální rozdíly ve Společenství."

Pokud se týká projektů, které jsou pro neziskové organizace v ČR zajímavé, ERDF financuje:

- produktivní investice pro vytváření a zachování trvale udržitelných pracovních příležitostí
- rozvoj vnitřního potenciálu podporujících místní rozvoj a zaměstnanost a činnost malých a středních podniků
- přímé podpory investic
- vytváření infrastruktury pro místní rozvoj a rozvoj zaměstnanosti
- podpora strukturám místních služeb pro vytvoření nových pracovních míst (pokud nejsou financována z ESF)
- rozvoj informační společnosti
- investice do cestovního ruchu a kultury, vytváření trvale udržitelné pracovní příležitosti
- ochrana a zlepšování životního prostředí
- rovnost mužů a žen v oblasti zaměstnanosti
- mezinárodní, přeshraniční a meziregionální spolupráce (5)

### **Evropský sociální fond v ČR:**

Tento fond je pro české neziskové organizace nejvýznamnějším zdrojem peněz z evropských fondů. Jeho hlavním posláním je totiž rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Objem finančních prostředků pro ČR na období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR, tedy 633,333 mil.Eur/rok. Toto je významný nárůst oproti minulému období, neboť na období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil.Eur, tedy 228,490 mil.Eur/rok.

Evropský sociální fond financuje tyto aktivity:



- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce

Pro období 2007-2013 jsou v České republice a hlavním městě Praze jsou vypsané tyto programy:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- OP Praha – Adaptabilita (OPPA) (4)

**Fond soudržnosti** (Kohezní fond) je na rozdíl od strukturálních fondů určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Nárok na pomoc z fondu má stát, který nedosáhl 90 % průměru HDP Evropské unie a který realizuje program „hospodářské konvergence“. Vzhledem k zaměření tohoto fondu je tedy jeho využití pro neziskové organizace minimální a v České republice se prakticky v tomto sektoru využívá. Z tohoto důvodu také nebude dále o tomto fondu podrobněji psát.(6)

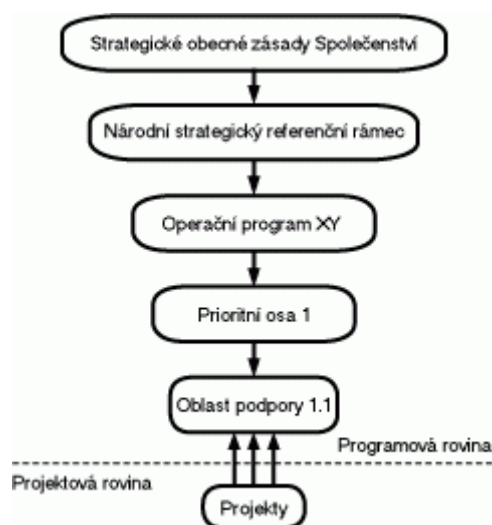
Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí operační programy (OP), které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Česko si pro období 2007-2013 vyjednalo 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tématicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.) Zbýlých 11

umožňuje přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci případně zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti.

OP se dělí na prioritní osy, které konkrétněji vymezují, na co mohou být finance přidělené danému operačnímu programu vynaloženy. Prioritní osy se dále skládají z oblastí podpory, případně i z podoblastí podpory (viz schéma).

**Nejvýznamějšími projekty v tomto období jsou tyto:**

- Rozvoj dopravy a dopravní infrastruktury
- Ochrana životního prostředí
- Rozvoj měst a obcí, přeshraniční spolupráce
- Rozvoj cestovního ruchu
- Rozvoj lidských zdrojů
- Zlepšování kvality služeb poskytovaných veřejnou správou a samosprávou
- Podpora podnikání, vědy a výzkumu
- Program rozvoje venkova



(14)

Obr.1: Schéma operačních programů

## **4. Praktická část**

Při tvorbě praktické části jsem se rozhodl ji rozdělit na 2 části. V první z nich bych se chtěl věnovat postupu, jakým může nezisková organizace požádat, získat a řádně vyúčtovat grant. V druhé z nich bych se chtěl věnovat srovnání signály.cz, o.s. jako mladé a poměrně malé neziskové organizace s dlouhodobě zavedenou, velkou a respektovanou organizací, kterou je Sdružení pěstounských rodin.

### **4.1 Grant**

Jak jsem již psal v dřívějších kapitolách, granty a dotace jsou jedním z nejvýznamnějších zdrojů příjmů pro české neziskové organizace. Na granty ani dotace přitom není právní nárok, záleží tak pouze na šikovnosti osob, které jsou v organizaci zodpovědní za jejich získávání, jak budou úspěšní. Samotným získáním grantu ale práce fundraisera zdaleka nekončí. V menších neziskových organizacích jako je ta, ve které pracuji, ho ještě čeká odpovědnost za realizaci celého projektu a jeho správné vyúčtování.

V následujících kapitolách bych se proto chtěl věnovat grantové problematice jako celku, který začíná myšlenkou na možnost tvorby nějaké aktivity, dále pokračuje nalezením vhodné grantové výzvy, jejím vyplněním a podáním a v případě úspěchu navazujícími aktivitami, jejich kontrolou, průběžným financováním, kontrolováním, zda jednotliví členové organizace grant čerpají správně a účelně a nakonec závěrečným vyúčtováním a zprávou pro poskytovatele peněz.

Jedno s druhým neoddělitelně souvisí, a pokud chce být nezisková organizace dlouhodobě úspěšná při tomto způsobu získávání financí, musí všechny aktivity dobře zvládat. Špatné vyúčtování grantu, či jeho neúčelové využití totiž může vést až k nutnosti návratu prostředků, které organizace od poskytovatele na svou aktivitu získala.

V následujících kapitolách nyní popíšu, jak jsme k této problematice přistoupili v naší neziskové organizaci na konkrétním případě grantu, který jsme dostali od Nadace Vodafone. Rád bych, aby tyto kapitoly mohly posloužit jako návod pro případné zájemce o získání grantu na jejich aktivity.

### 4.1.1 Popis organizace

V následující kapitole stručně popíši naši organizaci, její historii a cíle.

Signály.cz, o.s. jsou občanským sdružením, které bylo založeno na podzim roku 2008 a jeho hlavní činností je správa a vývoj komunitního webu [www.signaly.cz](http://www.signaly.cz). Komunitní webový portál vznikl v roce 2007 z iniciativy mladých věřících lidí pod záštitou Asociace křesťanských sdružení mládeže, o. s. (AKSM) a za podpory České biskupské konference (ČBK) a navázal tak na původní statický web Signály. Současné Signály představují moderní komunikační web založený na aktivním zapojení uživatelů při utváření obsahu a designu stránek. Web nabízí širokou škálu prostředků pro vzájemné sdílení mladých lidí (diskuse, osobní blogy, články aj.) a jejich prezentaci (fotogalerie, příběhy, tematické blogy, aj.).

Internetový portál Signály je určen především mladým křesťanům a všem mladým lidem, kteří hledají na internetu nová témata a alternativu k současné většinové internetové kultuře. Jeho cílem je povzbuzení ve víře a snaha podporovat mladého člověka v hledání trvalých duchovních a společenských hodnot. Signály jsou založeny na vytváření skutečné komunity lidí ve virtuálním světě, což znamená nové příležitosti pro současná i nově vznikající křesťanská společenství mladých. Je to pomoc mladým křesťanům, jak se setkávat na dálku nebo sdílet své životní zkušenosti.

Další prioritou portálu je otevřít na internetu nezávislý prostor, kde se mohou setkávat lidé se zájmem o otázky týkající se víry. Úkolem je podpořit náboženský dialog v duchu ekumenismu. Není proto církevně vyhraněn a nabízí se mladým lidem všech křesťanských církví a společenství. Moderní formou komunikace chce přispět k porozumění mezi věřícími lidmi a lidmi bez vztahu k víře, dále pak k porozumění mezi křesťany z různých církví. Dále nabízí orientaci v kulturní, vzdělávací a společenské problematice a poskytuje prostor pro vyjádření svobodného názoru v širokém diskusním fóru. Důležitou součástí Signálů jsou interaktivní uživatelské galerie a tzv. blogy. Blog je volný prostor, kde má každý uživatel možnost prezentace vlastní tvorby ve formě textů, fotografií, obrázků atd. Všichni se tak mohou aktivně podílet na vytváření konečné podoby tohoto netradičního webu.

Signály podporují také skutečné setkávání uživatelů. V portfoliu služeb je nabídka aktuálních akcí (tvořena z velké části přímo uživateli). Tyto akce jsou pořádány zejména jednotlivými církvemi, farnostmi, sbory či komunitami, ale i organizacemi necírkevními. V této sekci se nachází harmonogram desítek domácích i zahraničních akcí, kterých se mohou mladí lidé zúčastnit. Jedná se o společné modlitby, bohoslužby, koncerty, přednášky, výlety, brigády, workshopy, sportovní aktivity aj.

Naší snahou je mít na webu kvalitní obsah, který umožní mladým se seznámit s Bohem a získat více informací o víře a o lidech kteří ji aktivně žijí a nestydí se za ni. Pomocí tohoto obsahu se pak snažíme i podpořit rozvíjení vztahů mezi mladými křesťany a jejich setkávání v reálném světě.

Jak vyplývá z výše uvedených informací, naše občanské sdružení se zabývá hlavně prací s mládeží, i když ne klasickým způsobem, jako je tomu například u Skautu, Orla a dalších tábornických nebo tělocvičných oddílů. Jedná se o organizaci, která je těsně spjata s církví a křesťanskými myšlenkami, ale nejedná se o organizaci církevní v pravém slova smyslu, tomu tedy odpovídá i právní forma.

Tento popis je jedním z materiálů, které musí mít nezisková organizace k dispozici, pokud má zájem žádat o grant. Dalo by se říci, že se jedná o přímo stěžejní materiál, jehož důležitost spočívá především v tom, že organizace jej použije i k jiným účelům, než k samotnému grantu.

#### **4.1.2 Příprava na podání žádosti**

V následující kapitole se budu zabývat tím, co všechno musí splnit organizace, která má zájem o grant požádat a co všechno by si měla nachystat.

Ačkoliv se to zdá nelogické, tak ve chvíli, kdy chce nezisková organizace požádat o grant, je nutné, aby se začala do určité míry chovat jako firma v ziskovém sektoru. Jedná se především o tyto principy, které jsou v ziskovém sektoru běžné, v neziskovém jsou však opomíjené:

- Stanovení vizí, cílů a strategií
- Přehledná organizační struktura

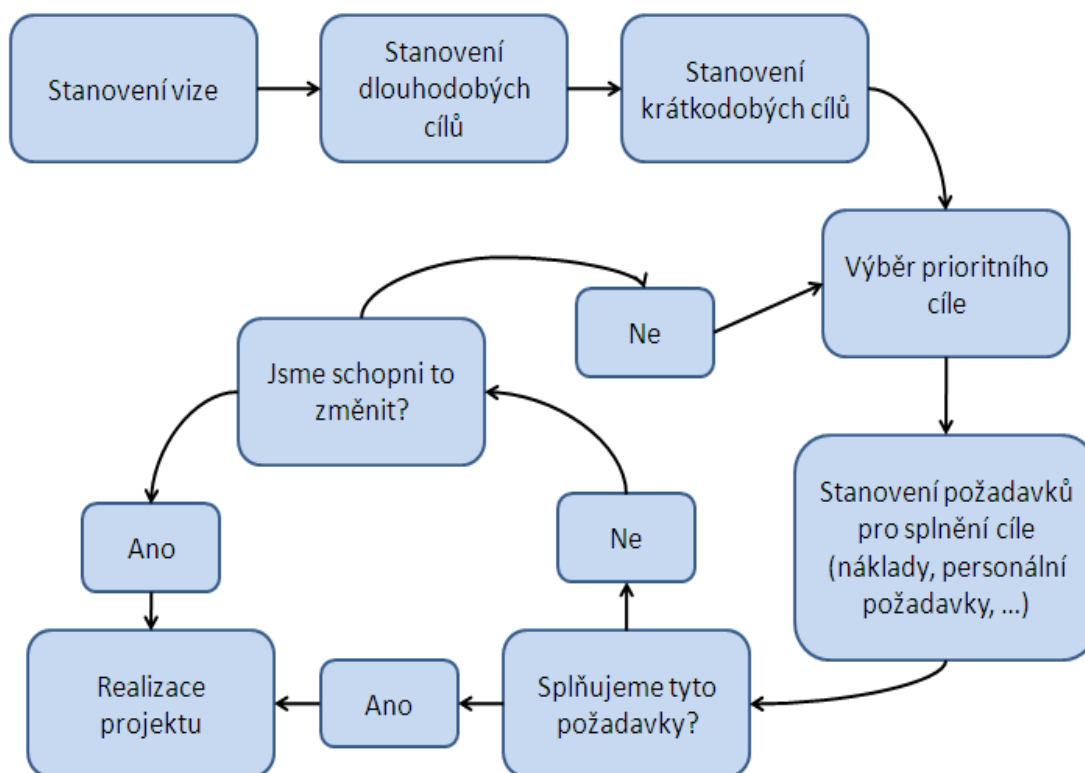
- Jasně definovaná práva a povinnosti jednotlivých dobrovolníků (zaměstnanců) neziskové organizace, které jsou spojeny s odpovědností za konkrétní procesy
- Účetnictví

#### **4.1.2.1 Stanovení vizí, cílů a strategií**

Ač se to zdá absurdní, s tímto bodem má problém většina malých a středních neziskových organizací. Většina z nich má svou vizi, která je ale dost obecná a málo podrobně definovaná. Dochází tak ke stírání rozdílů mezi jednotlivými neziskovými organizacemi a ty tak ztrácí výhodu, která by jim plynula z případné odlišnosti oproti ostatním. Nejčastěji používanou vizí tak bývá: Pomoc potřebným, Pomoc znevýhodněným, Práce s mládeží, Práce se zvířaty,... Nikde už ale tyto organizace neuvádějí zpřesnění svých vizí. Pokud se jedná o strategie, kterými by k tomu měly dospět a ke středně a krátkodobým cílům, jejichž pomocí by se měla tato strategie naplňovat, jedná se o zcela opomíjenou část.

Tento problém vzniká ze zcela jednoduchého důvodu. Většina lidí pracujících v neziskovém sektoru v rámci malých a středních organizací jsou dobrovolníci. Tito lidé jsou často ochotni nasazovat vysoké úsilí a věnovat hodně svého volného času. Je to i díky tomu, že se jedná o jakýsi jejich koníček. Nemají tedy zájem vytvářet si i ve volném čase cíle stejným způsobem, jako je tomu v práci. Jsou ochotni dát do projektu opravdu mnoho energie, ale nechtějí být příliš omezováni daty a konkrétností výstupu jejich činnosti. Negativem tohoto jevu je pak to, že může docházet k duplicitě vykonané práce a tedy ke snížení efektivity. Vzhledem k tomu, že se jedná o dobrovolníky, nejsou jejich časové možnosti zdaleka tak dobré jako u stálých zaměstnanců. Snížení efektivity jakékoliv činnosti tak má pro neziskovou organizaci velký dopad.

S tímto problémem jsme se setkali i v naší neziskové organizaci. Měli jsme jasnou vizi, a částečně i cíle. Scházel nám ale přesnější popis cílů a strategie. Ve chvíli, kdy jsme se rozhodli požádat o grant, bylo nutné je vytvořit. Jakým způsobem jsme dospěli k jejich stanovení, ukazuje následující schéma, které je ale podle mého názoru použitelné i pro další neziskové organizace.

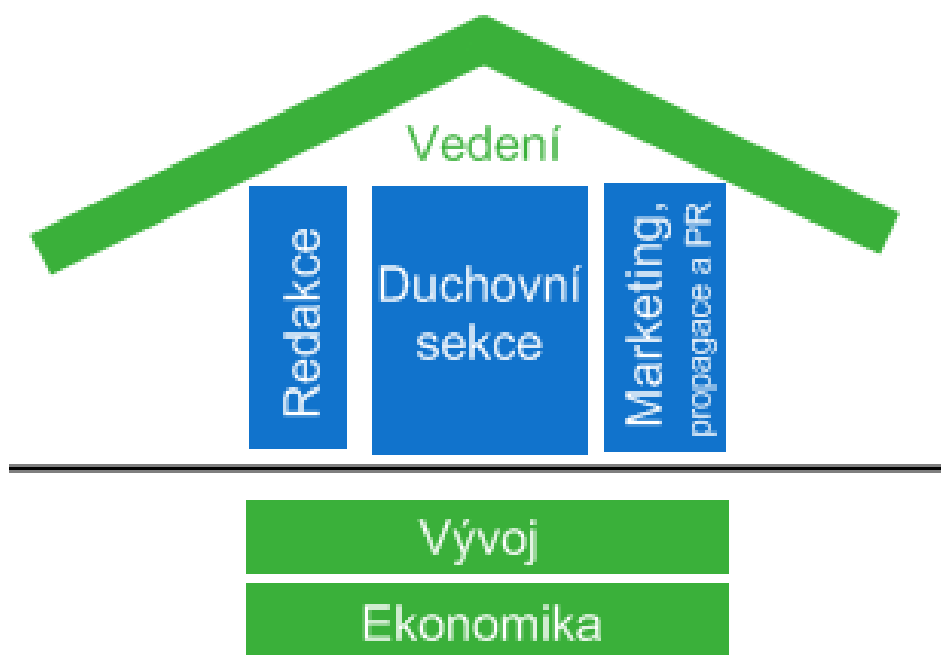


Obrázek 2: stanovení vizí a cílů v neziskové organizaci

#### 4.1.2.2 Přehledná organizační struktura

Problém s absencí přehledné organizační struktury má opět řada neziskových organizací, nedomnívám se však, že by se jednalo o tak vysoký počet, jako tomu bylo v předchozím případě. I přesto je stále dost organizací, které byly založeny partou kamarádů a organizační věci se příliš neřeší. Opět to snižuje efektivitu, se kterou je schopna nezisková organizace pracovat. V tomto případě to však navíc způsobuje i podstatné snížení důvěry lidí v organizaci, se kterým je pak spojena i nižší ochota poskytovat finanční i nefinanční podporu subjektu. Dalším faktorem, který s sebou přináší zavedení přehledné organizační struktury je i motivace jejich členů. Vzhledem k tomu, že se často jedná o dobrovolníky, motivace je vždy velmi těžkým úkolem. Vidina postupu na „lepší místo“ ale může být pro některé naprosto dostačující k opravdu velké motivaci svou práci vykonávat správně a včas takovým způsobem, že při obsazování uvolněných pozic budou jedněmi z hlavních kandidátů na jejich

obsazení. Ve chvíli kdy jsem nastoupil do naší organizace, byla struktura již jasně nadefinovaná a nezměnila se dodnes:



Obrázek 3: Organizační struktura signály.cz, o.s

Tento obrázek jasně zachycuje postavení jednotlivých sekcí. Nezbytnými sekcemi, které tvoří základ projektu, jsou ekonomika a vývoj. Sekce vývoj se stará jednak o vývoj nových funkcí, ale i o správu komunitního webu a sekce ekonomika se stará o veškeré finance, bez kterých by projekt nebylo možné realizovat. Obě sekce spojuje tedy to, že jsou pro projekt naprosto zásadní, proto tvoří základ „domečku“. Zároveň jsou ale pro běžného uživatele skryty a ten, pokud o to nemá zájem, nevidí z nich nic jiného než výsledky jejich práce, proto jsou pod zemí.

Naopak ostatní sekce jsou tu vyloženě proto, aby byly vidět a jejich členové komunikovali s uživateli. Středem všeho je sekce duchovní, jak to odpovídá i našemu zaměření. Vedle ní pak stojí na jedné straně marketing a propagace, který se stará o zviditelnění webu mezi mladými na různých akcích, a sekce redakce, která se stará o obsahovou náplň webu.



Celý „domeček“ pak zastřešuje vedení, jehož postavení symbolizuje to, že je nad všemi sekcemi, pokud se týká pravomoci i odpovědnosti.

#### **4.1.2.3 Definice práv, povinností a zodpovědnosti**

Ve chvíli, kdy má nezisková organizace za sebou dvě výše uvedené fáze, je tento bod dalším logickým krokem. Pokud jsou dobře sestaveny krátkodobé a střednědobé cíle, vyplývají z nich úkoly, které musí nezisková organizace splnit. A pokud je dobře sestavena i organizační struktura, musí být jasné, která složka neziskové organizace by měla tyto úkoly plnit.

Vedení tedy musí tyto úkoly naprosto jasně přiřadit jednotlivým dobrovolníkům nebo pracovníkům a přesně definovat to, jaké z toho pro ně plynou povinnosti a práva a v neposlední řadě také to, za co získávají odpovědnost.

Mnoho neziskových organizací funguje na tom principu, že kdo má v dané chvíli čas, ten splní to, co zrovna v té chvíli je nejvíce aktuální. Nehledí se příliš na organizační strukturu a úkoly jsou seřazeny pouze podle jejich závažnosti a nutnosti je splnit. Stává se pak tedy, že člověk, který je primárně zodpovědný například za lidské zdroje se stará o způsoby jak získat pro organizaci peníze. Tato praxe je ovšem neefektivní a ve svém důsledku pro neziskovou organizaci i škodlivá. Často totiž dochází k tomu, že problémy jsou řešeny nekompetentně a hlavně při komunikaci s vnějším prostředím dochází často k problémům spojeným s dezinformacemi. Důsledkem je pak zdlouhavé řešení problémů například při komunikaci s úřady.

V situaci, kdy se nezisková organizace rozhodně požádat o grant, je nutné, aby si systém definice práv, povinností a hlavně odpovědnosti zavedla. Jedině tak, pokud grant získá, její bude schopná vyčerpat účelně a podle pravidel.

V naší neziskové organizaci i vzhledem k dobře nastavené organizační struktuře nebyl s rozdělením práv, povinností a odpovědností příliš velký problém. Docházelo však k tomu, že především při komunikaci s úřady a řešení administrativních problémů docházelo ke zpoždění. Důvodem bylo to, že i když všichni věděli, jaké mají povinnosti a za co mají odpovědnost, nezbyl jim na tuto část práce čas kvůli jiným povinnostem.

Tento problém se podařilo vyřešit až přijetím nové kolegyně, která dostala právě tyto administrativní záležitosti na starost. Nyní se tedy zástupci všech sekcí mohou obracet s těmito problémy na ni a ke zpoždění dále nedochází.

Zvláště při řešení některých formalit spojených s grantovými pravidly jednotlivých výzev je tento člověk neocenitelným a nezastupitelným článkem v celé struktuře neziskové organizace. Z osobní zkušenosti bych tedy všem neziskovým organizacím doporučoval zřídit tuto pozici.

#### **4.1.2.4 Účetnictví**

Posledním bodem, který je nutný vyřešit před tím, než se nezisková organizace rozhodne podat grantovou žádost, je účetnictví. Jedná se o činnost, která vyžaduje určitou odbornost a vzdělání, ale která je opět poměrně často zanedbávaná. Mnoho malých neziskových organizací se řídí heslem: „Nechceme zpronevěřovat peníze, ale pomáhat potřebným, a tak nám jistě finanční úřad, nebo poskytovatel grantu odpustí nějaké ty chyby nebo drobné nesrovnalosti v účetnictví“. Proto také pouze jednou za několik týdnů vysbírají od dobrovolníků paragony za výdaje, které měli v souvislosti se svou činností ve sdružení a srovnávat a zapisovat je začnou až v prosinci. Pokud dostanou nějaký dar, tak peníze dají bez dokladu na pokladnu, poděkují a dále se tímto již nezabývají. Na konci roku pak může dojít k situaci, kdy přesto že mají peníze v pokladně, mají účetnictví v záporných hodnotách. Tato situace je velmi nepříjemná. Organizace ji zpravidla řeší osobním vkladem některého z jejích členů. Tato operace ovšem činí z této organizace méně spolehlivého partnera a tak je i hodnocena případnými dárci a poskytovateli grantů.

Dalším velmi častým jevem v neziskových organizacích je existence tzv. „černých fondů“. Do tohoto fondu jsou vkládány peníze, které organizace získá z různých darů a dobrovolných příspěvků. Peníze, které se v něm podaří nashromáždit, jsou pak použity k výdajům, na které neexistují doklady. Jedná se zpravidla o oprávněné výdaje dobrovolníků (cestovné, materiál, příspěvek na telefon, atd.), od kterých dobrovolníci ztratili doklad. Vzhledem k tomu, že mnoho malých neziskových organizací je tvořeno partou kamarádů, není samozřejmě ekonomovi příjemné neproplácet výdaje, které byly

skutečně vynaloženy pro činnost sdružení, ale byly k nim ztraceny doklady. Proto výdaje zaplatí, ale díky tomu, že k nim neexistují doklady, není pro ně jiná cesta, než tyto výdaje zaplatit právě z „černých fondů“. Tento jev má negativní dopad na organizaci především v tom, že výdaje a příjmy těchto fondů nejsou zaneseny v účetnictví a tedy se ani neprojeví v obratu organizace. Pokud organizace žádá o grant a předkládá své účty, vypadá opět jako malý a nespolehlivý partner. Drtivá většina organizací tak díky těmto „černým fondům“ neškodí státu, ale samy sobě.

I v případě, že by si řádně vedly veškeré příjmy a náklady, tak by žádné daně neplatily. Ale díky tomu, že mají „černý fond“, mají příliš malý obrat na to, aby mohly žádat o peníze v některých grantových výzvách.

Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne požádat o grant, měla by mít v pořádku účetnictví (resp. daňovou evidenci) a měla by mít osobu, která účetnictví rozumí a která bude schopna grant správně vyúčtovat. Pro případ, že osoba, která má účetnictví na starosti by si na vyúčtování případně poskytnutých prostředků netroufala, je dobré mít předběžnou domluvu s nějakým jiným účetním, který by tuto práci byl ochoten vykonávat.

Ve chvíli, kdy organizace peníze získá, je nezbytně nutné nastavit taková opatření, díky kterým bude možné celý projekt správně a transparentně vyúčtovat. V případě špatného vyúčtování totiž hrozí organizaci kromě pokuty i případné krácení dotace, nebo nutnost vrácení celé poskytnuté částky. Toto pravidlo platí především pro peníze získané v rámci grantů z Evropské unie. Při vyúčtování těchto grantů je nutné předkládat veškeré doklady a jednotlivé výdaje prokázat maximálně přesně a podrobně.

Naše sdružení je poměrně mladé a proto první rok, kdy jsme po celou dobu vedli účetnictví, byl rok 2009. Už ve chvíli kdy bylo občanské sdružení zakládáno (říjen 2008), už byla navázána spolupráce s externím účetním a tak je tomu až dodnes. V současné době je vedeno účetnictví, pro zjednodušení ale uvažujeme o přechodu na daňovou evidenci.

### 4.1.3 Výběr vhodné grantové výzvy

Po splnění všech kroků z předchozí kapitoly by měla být nezisková organizace dostatečně připravena na situaci, pokud uspěje v některé z grantových výzev. Dalším krokem je tedy najít vhodnou výzvu. Při tomto výběru by se ale měla řídit několika pravidly:

- Pravidlo 1 – Nepřizpůsobovat svoji činnost výzvě
- Pravidlo 2 – Nechtít příliš mnoho prostředků
- Pravidlo 3 – Nechtít prostředky příliš brzo
- Pravidlo 4 – Vždy se dostatečně informovat o výzvě

#### 4.1.3.1 Pravidlo 1 – Nepřizpůsobovat činnost výzvě

Nejjednodušším způsobem jak získat informace o aktuálních grantových výzvách je pravidelné čtení Grantového kalendáře, který vydává občanské sdružení Econnect, případně sledování internetových stránek tohoto sdružení.

Pokud začnete studovat tento grantový kalendář, objevíte v něm velké množství výzev (několik desítek) zaměřených na různá témata a jistě vás mnohá z nich zaujme. Je ale nutné dodržet základní pravidlo, že grant musí být určen 100% pro oblast, které se věnujete a vy byste se neměli výzvě přizpůsobovat. Neziskové organizace, které procházejí větší či menší finanční krizí ale často postupují spíše podle přísloví: Tonoucí se stébla chytá.

Dochází tak k situacím, kdy nezisková organizace žádá o peníze, které jsou určeny na činnost, která se jí částečně týká, ale které se doposud plně nevěnuje.

Příklad: Organizace, která se věnuje mládeži tím způsobem, že pro mladé pořádá v letních měsících tábory, a kromě této činnosti nemá jiné aktivity, požádá o peníze z grantové výzvy na celoroční provoz klubovny pro mládež. Pokud tyto peníze získá, bude z nich moci použít na svoji dosavadní hlavní aktivitu jen velmi malé procento prostředků. Většinu bude muset využít na celoroční provoz klubovny. Z toho důvodu si

bude muset pronajmout prostory, které bude nutné i vybavit tak, aby odpovídaly svému zaměření. Dále bude muset získat nové dobrovolníky, případně několikanásobně více zatížit dobrovolníky stávající. Výsledkem tak bude nejspíše totální vyčerpání lidských sil i materiálních a finančních prostředků během roku a vlastní tábory, které byly dříve hlavní náplní, se bude dařit organizovat jen velmi těžce, pokud vůbec.

#### **4.1.3.2 Pravidlo 2 – Nechtít příliš mnoho prostředků**

Každá organizace musí před vyhledáním vhodné výzvy zvážit, kolik peněz z ní chce získat. Výše prostředků totiž následně způsobuje 2 problémy:

První z nich je problém spolufinancování. Většina z grantů je vypisována na 70% - 90% celkové částky projektu. Nezisková organizace si tedy musí sama dobře spočítat, zdali bude schopná případných 10% - 30% spolufinancování zaplatit. Výjimečně existují i granty, kde se spoluúčast výslovně nevyžaduje, ale i v těchto případech je spolufinancování poměrně důležitou položkou při vyhodnocování, proto je nutné na to vynaložit finance. Samostatnou kapitolou jsou pak granty, které financují 100% projektu, ale jen do určité částky. Tato částka je ale velmi malá a zpravidla nepřekračuje 30 000 Kč, takže s ní dále nebudu uvažovat.

Druhým problémem je problém administrativní zátěže spojené se správným vyčerpáním případného grantu. Platí obecné pravidlo, že čím vyšší dotační částka, tím vyšší nároky na administrativu. Proto by malá nezisková organizace neměla hned na první pokus žádat například několik desítek tisíc eur z některé z evropských výzev.

#### **4.1.3.3 Pravidlo 3 – Nechtít prostředky příliš brzo**

Podání žádosti na projekt zabere většinou nejméně 14 dnů. Při výběru vhodného grantového programu je nutné na toto omezení pamatovat. Tato doba je nutná nejen k vlastnímu napsání projektu, ale i k opatření všech nutných potvrzení a příloh. Zpravidla se jedná o potvrzení některých listin notářem, ověření stanov, potvrzení vydaná městskou částí či městem o fungování organizace, atd.

Pokud se jedná o větší grantovou výzvu, může být tato doba i několik měsíců. Jedná se o granty z Evropské unie, kde je nutno spolupracovat s několika partnery z různých zemí. Před podáním žádosti se totiž musí uskutečnit schůzky mezi těmito partnery, které

slouží jednak jako podklad pro dokumentaci, která se přikládá k žádosti a jednak k ujasnění rolí jednotlivých partnerů v rámci projektu. Při větších projektech je nutné sepsat i některé smlouvy s bankou, například o případném překlenovacím úvěru atd.

Pokud nejsou všechny tyto administrativní požadavky splněny, je grantová žádost vyřazena, aniž by byl čten její obsah. Podávání takovéto žádosti tedy nemá žádný smysl, neboť subjekt ani nezíská zpětnou vazbu vztahující se ke kvalitě žádosti.

#### **4.1.3.4 Pravidlo 4 – Vždy se dostatečně informovat o výzvě**

Každá výzva má svá specifika, o kterých by se měla organizace náležitě informovat. Všechny informace o výzvě jsou zpravidla součástí příručky, která bývá elektronicky zveřejněna spolu s výzvou. Výjimkou není ani zvláštní internetová stránka určená k tomuto účelu.

Příručka obsahuje všechny informace, které jsou o výzvě k dispozici kontakty na osoby, se kterými je možno žádost konzultovat. Zvláště v případě grantů z EU je prakticky nemožné napsat žádost napoprvé zcela samostatně a bez odborné pomoci.

Mezi základní informace, které by měla organizace zjistit, patří: Datum zahájení a ukončení projektu, celková maximální doba trvání, doba, po kterou musí projekt dále fungovat, cílová skupina (mládež, zdravotně postižení, sociálně znevýhodnění, ...), maximální výše příspěvku, způsob poskytnutí grantu (peníze před projektem, nebo zpětné proplacení), způsob kontroly správného čerpání (kontroly od organizace, která poskytuje dotaci, zasílání pravidelných zpráv, ...). Některé grantové výzvy jsou také poskytovány pouze organizacím, které už za sebou mají několikaletou historii, dostatečný obrat, počet členů občanského sdružení, atd. Především u grantů zaměřených na mládež je pak vyžadován určitý poměr mezi lidmi do 18 a do 26 let. V některých případech je dokonce nutné, aby se na projektu podíleli jen lidé do 26 let (Mládež v akci).

Příručka dále zpravidla obsahuje taxativní výpis aktivit, které grantová výzva nebude podporovat a naopak seznam podporovaných oblastí činnosti. Její součástí bývají i ukázky projektů, které byly úspěšné v minulých letech. Tyto ukázky jsou velmi dobrým pomocníkem především v začátcích neziskové organizace. Po jejich přečtení získá

fundraiser cenné informace o tom, jak by měla být jeho žádost napsána, aby obsahovala všechny informace, které pak vyhodnocuje komise při udělování grantů.

#### 4.1.3.5 Konečný výběr

Po zvážení všech výše uvedených faktorů si může nezisková organizace zodpovědně vybrat grantovou výzvu, o kterou bude schopna požádat, ve které bude schopna uspět a případně i dobře využít tak, aby peníze posloužili k dalšímu rozvoji a úspěchu organizace.

Stejnou analýzu jsme si udělali i v naší neziskové organizaci signály.cz, o.s. a vyšla nám následující tabulka.

Pravidlo	Výsledek
Nepřizpůsobovat svoji činnost výzvě	Žádat o dotační programy z těchto oblastí: Mládež, vzdělávání, mimoškolní aktivity, zlepšení bezpečnosti v internetovém prostředí, práce s dětmi a mládeží, kulturní aktivity církví
Nechtít příliš mnoho prostředků	Naše organizace nemá dostatek prostředků na spolufinancování, proto musíme hledat projekty, kde je spoluúčast nižší než 30%, maximálně však 50000,-- Kč. V případě, že je spoluúčast vyšší než 30% snažíme se peníze získat z více institucí a projekt financovat těmito prostředky. Jedná se především o příspěvek na provoz
Nechtít prostředky příliš brzo	V současné době se snažíme podat žádosti pouze na takové granty, kde jsme schopni se podání žádost věnovat minimálně 14 dní před uzávěrkou. Na první grant jsme však měli více jak měsíc.

Vždy se dostatečně informovat o výzvě	Před konečným rozhodnutím, zda se pokusíme získat grant, jsou podmínky grantu konzultovány se všemi členy Realizačního týmu, který zodpovídá za projekt <a href="http://www.signalny.cz">www.signalny.cz</a> (jedná se o 6 osob). S partnerskými organizacemi si pravidelně vyměňujeme zkušenosti o jednotlivých výzvách
---------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabulka 5: Pravidla pro výběr výzvy

#### 4.1.4 Vyplnění a podání žádosti

V následující kapitole popíši průběh vyplňování žádosti a její podání. Po analýze, kterou jsem popsal v minulé kapitole, jsme se rozhodli požádat o finanční pomoc Nadaci Vodafone. K tomuto rozhodnutí jsme dospěli na základě několika důvodů

- Nadace Vodafone se zaměřuje zejména na podporu dětí, mladých lidí a znevýhodněných sociálních skupin a to jak vlastními grantovými programy, tak přímou finanční pomocí. (8)
- Není vyžadována spoluúčast, ale je doporučena
- Grantový program je určen primárně pro mladé do 26 let
- O možnosti grantu jsme se dozvěděli v květnu, 6 týdnů před uzávěrkou, měli jsme tedy dostatek času na vyplnění žádosti.

V době, kdy jsme o peníze žádali, bylo jednoznačně naší největší slabinou to, že jsme neměli dostatek finančních prostředků na nájem a materiální zajištění projektu. Naopak jsme měli dostatek dobrovolníků. Vzhledem k tomu, že Nadace Vodafone ponechává poměrně dost velký prostor pro vlastní nápady mladých, kteří by chtěli svůj projekt realizovat, měli jsme výbornou příležitost napsat projekt tak, aby jeho schválení přineslo naší organizaci co největší přidanou hodnotu. Vytvořili jsme tedy SWOT analýzu na základě které jsme se rozhodli realizovat Trainee program [signalny.cz](http://signalny.cz):



	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostatek dobrovolníků</li> <li>• Zázemí (místnost ve středu Brna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek financí</li> <li>• Nedostatečné vzdělání mladých dobrovolníků</li> </ul>
<b>Hrozby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochota spolupracovníků učit se</li> <li>• Časová flexibilita (studenti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlé střídání dobrovolníků</li> <li>• Pomalá reakce na rychlý vývoj v oblasti IT technologií a komunitních serverů.</li> </ul>

Tabulka 6: SWOT analýza signály.cz, o.s.

Pro Trainee program jsme se rozhodli z toho důvodu, že jako největší slabinu jsme vnímali, že mladí lidé, kteří byli ochotni pomoci, neměli dostatečnou kvalifikaci pro činnost, které by se chtěli a mohli věnovat. Pokud bychom získali dostatečné prostředky na jejich vzdělání, mohli bychom vytvořit tým mladých, kteří by rozuměli dané problematice a mohli se dále podílet na projektu. I přes počáteční problémy se nám podařilo získat všechny požadované dokumenty a žádost podali.

#### **4.1.5 Realizace projektu**

Pokud se podaří neziskové organizaci získat finance, čeká ji nejtěžší část celého projektu a to jeho vlastní realizace. Vzhledem k tomu, že se nám podařilo uspět, rád bych v následující kapitole program podrobně představil a popsal, jakým způsobem jej realizujeme a čerpáme prostředky.

##### **4.1.5.1 Podrobný popis projektu**

V rámci projektu Trainee program signály.cz byly vytvořeny 3 pracovní skupiny a to informatici, propagátoři a redaktoři. Tyto skupiny dostali svého vedoucího z řad současných dobrovolníků. Všichni tito lidé jsou na své pozici nejméně 12 měsíců a problematice dostatečně rozumí.

### *Skupina informatiků:*

Jeden z hlavních úkolů pro informatiky je převod současného systému na novou platformu JP2. Jedná se o nutnou inovaci pro další bezchybné fungování webu [www.signaly.cz](http://www.signaly.cz). K tomu bylo zapotřebí prohloubení a zdokonalení jejich dosavadních znalostí. Skupina se schází jednou za 14 dní v pronajaté místnosti. Součástí schůzky je kontrola zadaných úkolů, praktické ukázky z probírané problematiky a zadání úkolů na příště. Po kontrole od vedoucího jsou dílčí výsledky práce účastníků Trainee programu aplikovány přímo do systému webu. Vzhledem k povaze celého projektu je infromatická skupina stěžejní, a proto jí je také věnována největší pozornost a samostatná rubrika na webu.

### *Skupina propagátorů:*

Účastníci Trainee programu, kteří jsou v této skupině, během roku zdokonalují především svou schopnost organizace menší skupiny lidí (cca 20 členné skupinky), komunikaci uvnitř týmu i s externisty a time management. Pro lidi zabývající se propagací je zlepšení komunikace s našimi externími spolupracovníky v jednotlivých částech republiky, vysvětlení změn spojených s přechodem na novou platformu a prezentace výhod potenciálním novým uživatelům jedním z hlavních úkolů. Skupina propagátorů se schází 1 měsíčně. Náplní těchto schůzek je předávání zkušenosti s dosavadní propagací a tvorba nových způsobů oslovení mladých lidí. Vždy před konkrétní akcí proběhne několik nepravidelných setkání zaměřených na intenzivní přípravu právě této akce.

Další aktivitou, která vznikla díky činnosti této pracovní skupiny je vznik tzv. Stýmů. Jedná se o skupiny mladých lidí po celé ČR, kteří budou se svými známými uživateli vytvářet akce nejen pro uživatele našeho komunitního webu a podpoří tak jednu ze základních myšlenek, kterou je podpora reálného setkávání mladých mimo virtuální prostor

Po ukončení Trainee programu by měli být schopni sami zorganizovat propagaci na velkých akcích (počet účastníků překračuje 1000 osob), včetně materiálového a personálního zajištění.

### *Skupina redaktorů:*

Účastníci Trainee programu, kteří patří do skupiny redaktorů, se učí kontrolovat příspěvky, blogy a diskuse, zda odpovídají pravidlům komunitního systému signály.cz. Vedoucí skupiny se schází s jednotlivými členkami individuálně, s každou cca 2x měsíčně v pronajaté místnosti v Brně. Na těchto setkáních se řeší obsahová část článku, kontrola zadaných úkolů a zpětná vazba na články. Na konci setkání zadá vedoucí další téma na zpracování.

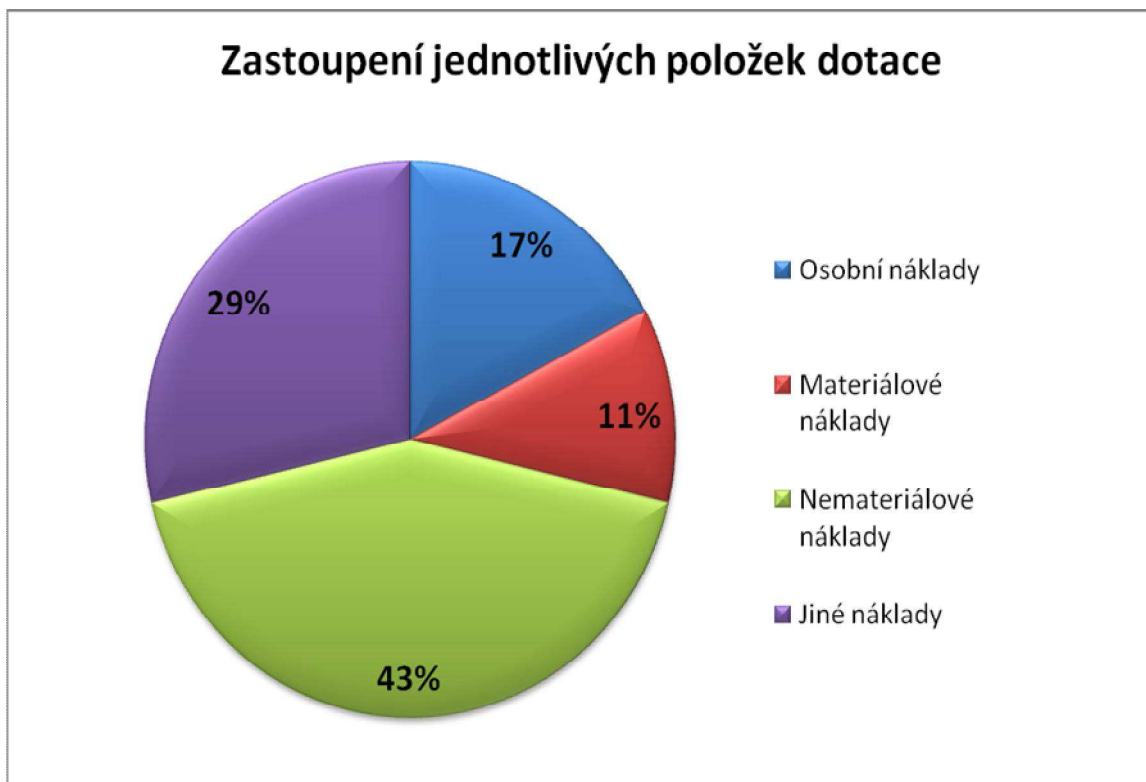
Hlavním úkolem skupiny bylo vytvořit a přispívat do blogu, který se zabývá kulturou a stal se tak novou službou pro uživatele. Tento blog obsahuje recenze nových knih, divadelních představení, filmových novinek i krátké články z nedávné historie kultury. Součástí jsou i aktuální zprávy o významných hudebních a filmových festivalech. Pro tyto účastníky programu bylo tedy nutné zajistit různé vstupy na kulturní akce. Tento blog by měl pomoci mladým lidem se lépe se orientovat v množství akcí, které probíhají a být pomocníkem při výběru takových akcí, které mohou být přínosným využitím volného času.

Po skončení Trainee programu přejde na lidi z této skupiny kompletní odpovědnost za problematiku kultury. Zároveň na základě zpětné vazby uživatelů budou vytvořeny 1 až 2 další takto podobně rozsáhlé blogy na další téma. O tyto se budou starat absolventi Trainee programu spolu s novými dobrovolníky, které již sami proškolí.

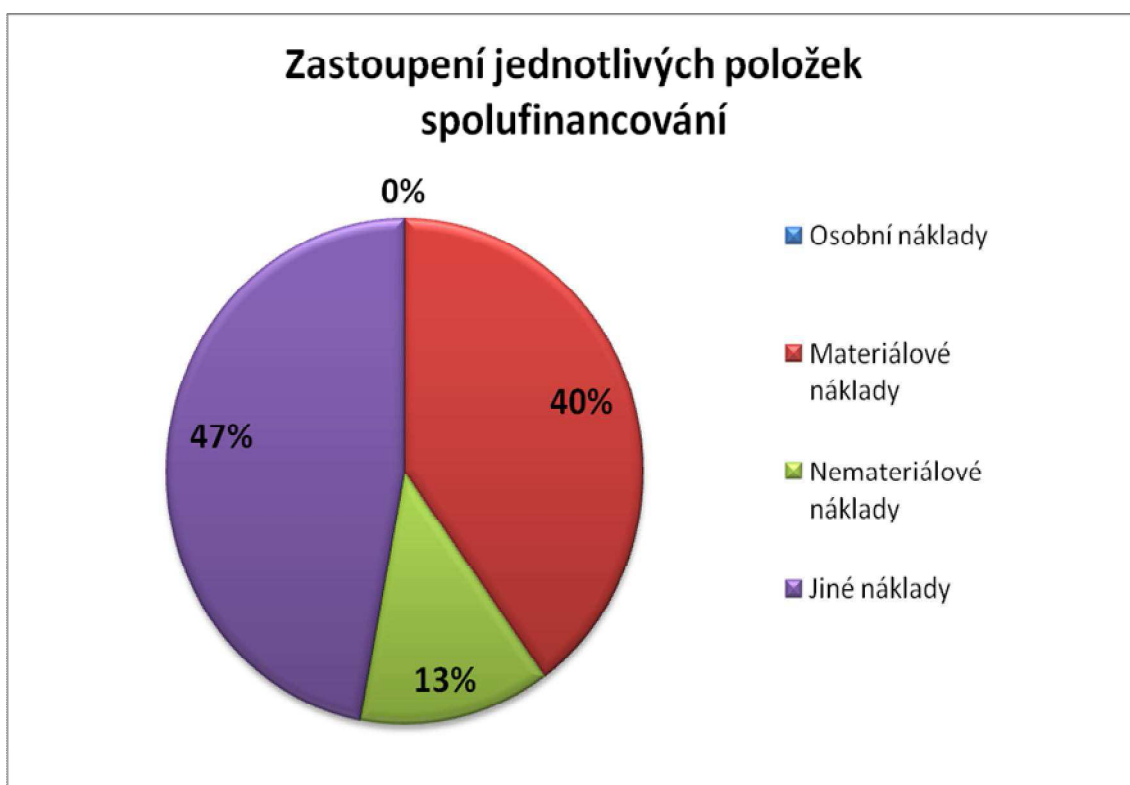
Všechny tyto jednotlivé oblasti jsou navzájem nerozdělitelně provázány, proto také účastníci kromě svých kmenových setkání budou příležitostně navštěvovat i setkání dalších sekcí. Toto povede k lepšímu pochopení problematiky fungování firmy v reálných podmínkách tržního prostředí a lépe je připraví na praxi.

#### **4.1.5.2 Rozpočet projektu**

Rozpočet celého projektu byl stanoven na 200 000,-- Kč, přičemž signály.cz, o.s. se na rozpočtu podílejí 25% z celkové částky, tedy 50 000,-- Kč. Struktura nákladů je ale jiná v případě dotace a v případě spoluúčasti. Jakým podíl v dotaci a ve spoluúčasti mají jednotlivé druhy nákladů, ukazují následující grafy:

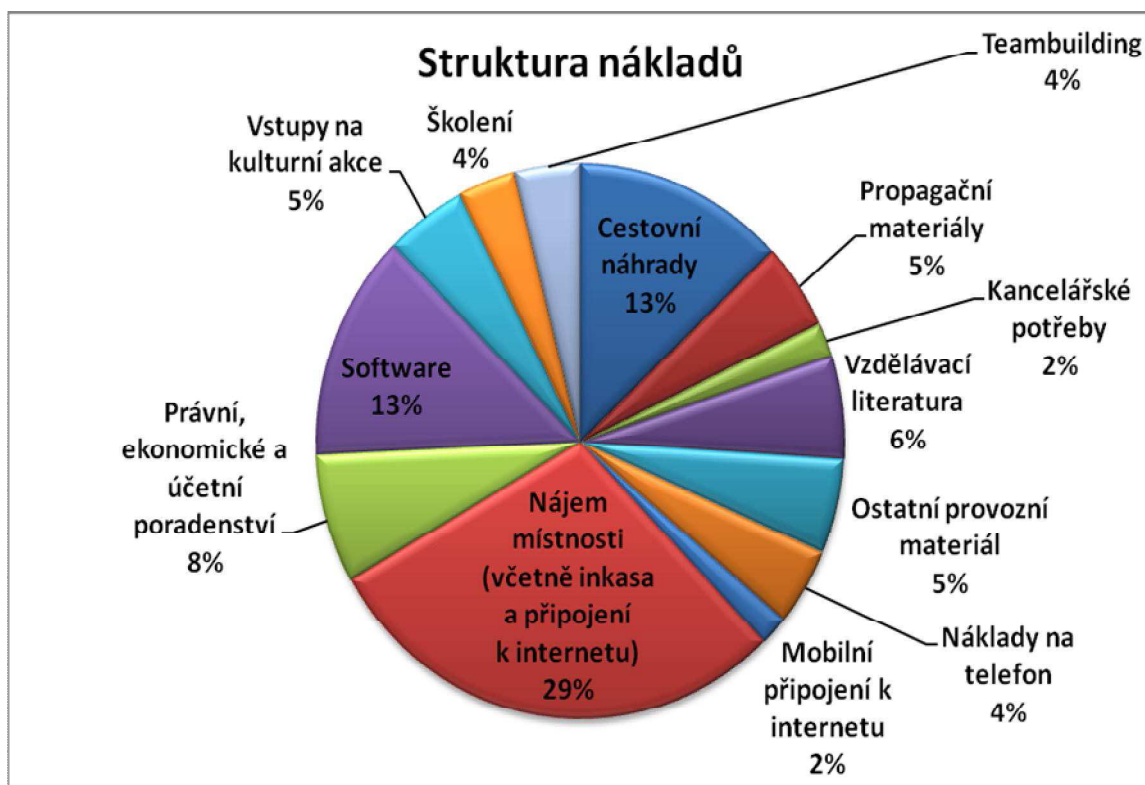


Graf 12: Zastoupení jednotlivých položek dotace, Grant Vodafone



Graf 13: Zastoupení jednotlivých položek spolufinancování, signály.cz, o.s.

Pod osobními náklady v rozpočtu nevystupují mzdy, ani jiná finanční odměna účastníkům a dobrovolníkům, kteří je školí, ale pouze cestovní náhrady. Jedná se o jízdné mimobrněnských členů jednotlivých skupin a dalších dobrovolníků, kteří se na projektu podílejí. Mezi materiálové náklady jsou zařazeny: Propagační materiály (včetně tisku), kancelářské potřeby, vzdělávací literatura ( pro skupiny redakce a informatici) a dále ostatní provozní materiál. Další položkou jsou nemateriálové náklady, které tvoří největší část dotace. Mezi ně patří kromě nákladů na telefony a připojení k internetu především nájem, který je největší položkou. Poslední skupinou jsou jiné náklady, které zahrnují licence na software, náklady na školení, úvodní teambuilding, náklady na právní, ekonomické a účetní poradenství a v neposlední řadě vstupy na kulturní akce. Jedná se o náklad skupiny redakce. Jak jsem popsal výše, skupina redakce v rámci své činnosti vytváří nový blog pod názvem Kulturně. V rámci něj vychází mimo jiné recenze aktuálních divadelních a filmových představení. Pro vstupy právě na tyto akce je tedy určena část peněz z jiných nákladů. Celkové zastoupení jednotlivých položek ukazuje následující graf:



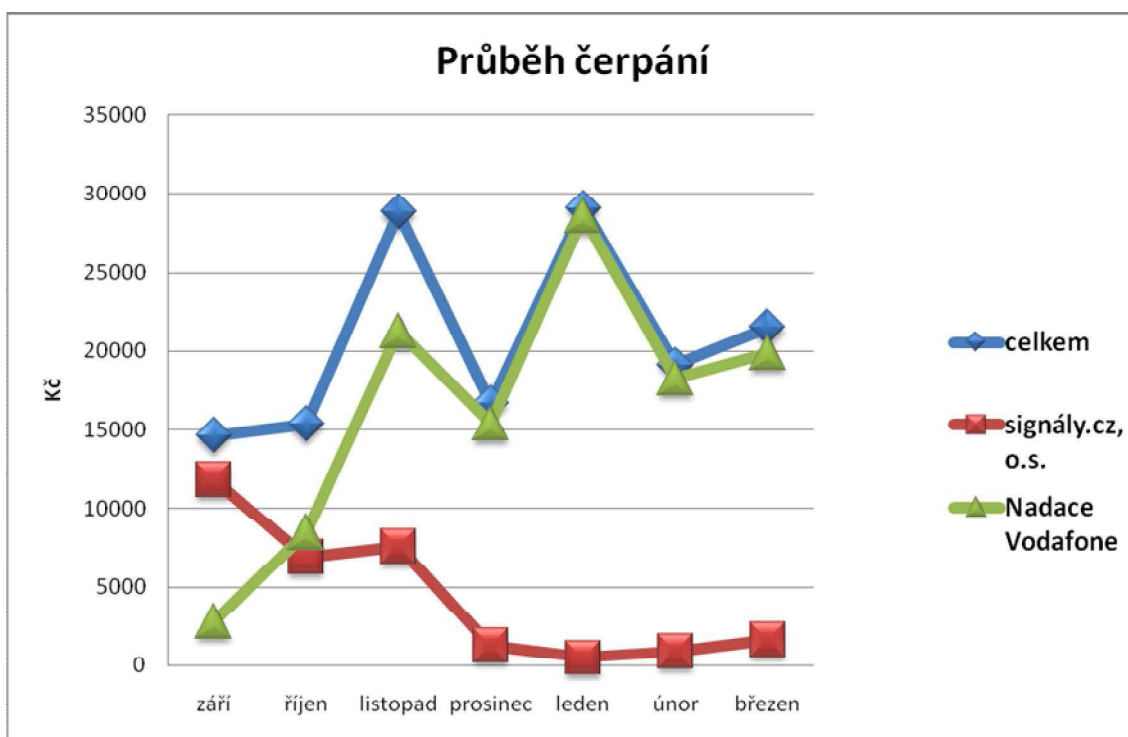
Graf 14: Struktura nákladů, Trainee program signály.cz

### 4.1.5.3 Průběh projektu

Celý projekt byl spuštěn v září. V tomto měsíci byl tedy spuštěn nový blog <http://trainee-program.signaly.cz>, který informuje o aktuální dění v jednotlivých týmech. Vedoucí pracovních skupin zde pravidelně zadávají informace o tom, jak probíhala minulá setkání. Dále jsou zde informace o všech účastnících formou medialonků, které o sobě napsali. Dále vznikl už několikrát zmiňovaný blog kulturně na adrese <http://kulturne.signaly.cz>. Kromě toho proběhla velmi významná akce pro tým propagace, kterou byla návštěva papeže v České republice.

Následující měsíce probíhají podle Harmonogramu projektu, který je součástí příloh (Příloha A)

V této kapitole bych se ale rád věnoval především průběhu čerpání finančních prostředků. Období prvního půl roku ukazuje následující graf:



Graf 15: Průběh čerpání grantu Trainee program signály.cz

Při pomalejším začátku čerpání, který byl způsobený mimo jiné i dobou převodu na účet, podepsáním smlouvy a dalších administrativních úkonů, se financování podílelo významnou měrou naše občanské sdružení. Posíl našeho spolufinancování klesal

v zimních měsících, a to především z toho důvodu, že neprobíhali námi financované aktivity tak jako v dřívějších. Nárůst začal opět od března. Zde se nárůst projevil nejvíce v oblasti výdajů na jízdné. Do současné chvíle byly největší výdaje v listopadu a v lednu. Pokaždé tomu ale bylo z jiných důvodů. V listopadu bylo důvodem zvýšených nákladů proplácení faktury za víkendový teambuilding a dalších výdajů spojených s touto akcí. V lednu se pak jednalo o nárůst, který byl způsoben platbou za licence softwaru, který byl nutný pro další rozvoj sekce, která se zabývá v rámci Trainee programu dalším vývojem webu.

#### **4.1.6 Vyúčtování projektu**

Následující kapitola bude věnována jedné z nejméně populárních částí grantových projektů. Jedná se o část, která v případě neúspěchu může zbořit celý projekt a pokud se ukáže, že obsahuje fatální chyby, může vyústit i v nutnost vrácení poskytnutých prostředků. V některých případech je na začátku projektu poskytnuty pouze část financí a zbytek je vyplacen až po řádném vyúčtování.

Vyúčtování každé dotace podléhá specifickým pravidlům, které jsou obsaženy ve smlouvě o poskytnutí grantu. Je proto nutné ihned po podpisu této smlouvy pečlivě prostudovat tyto podmínky a nastavit pravidla, která se budou v organizaci dodržovat. Mezi nejčastější povinnosti a pravidla spojené s vyúčtováním dotace patří:

- Zasílání průběžných zpráv poskytovateli dotace (měsíčně, čtvrtletně, v polovině projektu, atp.)
- Řízení speciálního bankovního účtu pro bezhotovostní platby
- Zákaz platby platebními kartami
- Seznam neuznatelných výdajů (taxi, občerstvení, alkohol, ...)
- Nutnost prokazatelnosti souvislosti jednotlivých nákladů s projektem
- Povinnost informovat poskytovatele dotace o případných změnách v rozpočtu

Poskytovatel dotace má také zpravidla možnost přijít kdykoliv na neohlášenou kontrolu účetnictví.

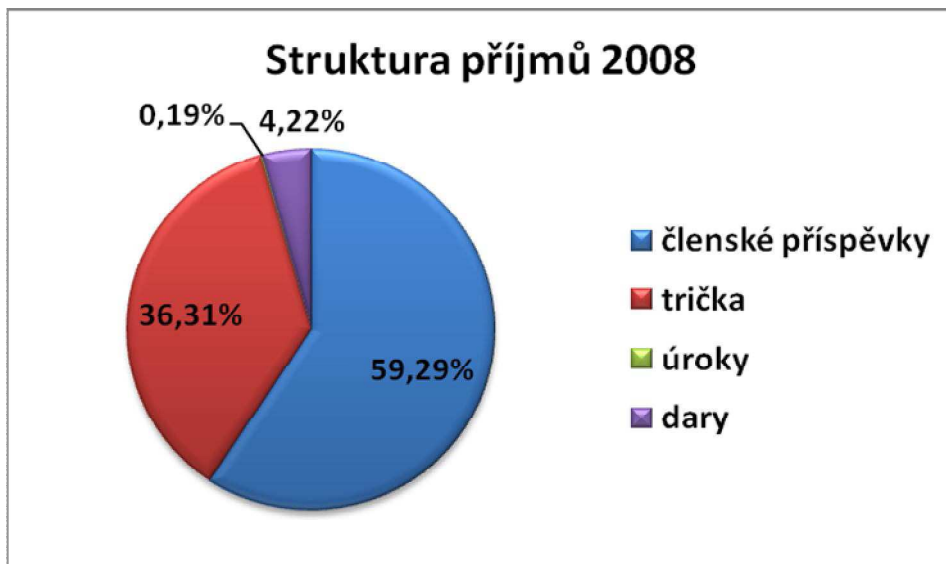
Pro naši organizaci je Trainee program prvním větším grantovým projektem. Doufáme ale, že vzhledem k našim zkušenostem s menšími granty, které jsme získali v minulém roce, se nám podaří projekt zdárně dokončit i po této stránce.

## 4.2 Návrhy na pokračování

V poslední části své diplomové práce bych se rád věnoval návrhům na další směřování naší organizace z pohledu jejich finančních možností a tedy i možností dalšího fungování a zabezpečení provozu a případně dalšího růstu. Je nutné přiznat, že z pohledu dlouhodobého zajištění prostředků pomocí dotačních titulů je naše organizace relativně mladá a z pohledu dlouhodobého financování nepříliš dobře zajištěná. V první části této kapitoly tedy představím, jak se vyvíjelo finanční zajištění naší organizace a jaké zdroje příjmů byly použity ke krytí nákladů. V druhé části se pak budu věnovat návrhům dalšího směřování naší organizace.

### 4.2.1 Vývoj zdrojů financování

Občanské sdružení signály.cz, o.s. bylo založeno na konci října 2008, jeho celkové příjmy v tomto roce proto nebyli příliš vysoké.



Graf 16: Struktura příjmů 2008, signály.cz, o.s



V tomto období mělo k dispozici jako zdroj příjmů pouze peníze z prodeje triček vlastní výroby a členských příspěvků uživatelů. Malý podíl na celkovém příjmu pak měly i dary a úroky z bankovního účtu. Velikost příjmů ukazuje následující tabulka a jejich strukturu pak předcházející graf.

Položka	Kč
členské příspěvky	7993
Trička	4895
Úroky	25,29
Dary	569

Tabulka 6: Struktura příjmů 2008, signály.cz, o.s

Zcela jiný byl pak z pohledu příjmů rok 2009. Vzhledem k celoročnímu působení i dalšímu růstu organizace došlo i k významnému nárůstu příjmů. Během roku byla mimo jiné vydány dvě nové varianty triček, dále hrníčky a samolepky. U triček se jednalo o nárůst o 18125 Kč, hrníčky, které v roce 2008 ještě neexistovaly, pak v roce 2009 vynesly 3000 Kč.

Kromě těchto fundraisingových předmětů se na příjmech samozřejmě i nadále podílely členské příspěvky, u kterých došlo téměř ke zdvojnásobení. Vzhledem k množství jiných zdrojů však kleslo jejich procentuální zastoupení na 4% oproti téměř 60% v roce předcházejícím. Přesto celková částka v roce 2009 (15410 Kč) zdaleka nedosahuje výše, kterou bychom si představovali.

K výraznému růstu naopak došlo u další položky, která se vyskytla i v roce 2008 a to u ostatních příspěvků a darů. V konečné struktuře představují více než pětinu příjmů a v peněžním vyjádření se jedná o nárůst o 81230 Kč. Velký podíl na tomto nárůstu má návštěva papeže v ČR, během níž měli lidé možnost přispět na chod komunitního webu dobrovolným příspěvkem na našem stánku.

K návštěvě papeže se váže i další položka a tou je prodej perníčků. Jednalo se o jednorázovou akci, jejímž výsledkem byl příjem ve výši 20000 Kč.

Další položkou mezi příjmy je pak platba účastníků školení. Jedná se o platby lidí, kteří se zúčastnili dvou letních kurzů, které pořádali signály.cz, o.s. pro své spolupracovníky. Dále pak o platbu za školení o evropských dotacích, které jsme uspořádali na podzim.

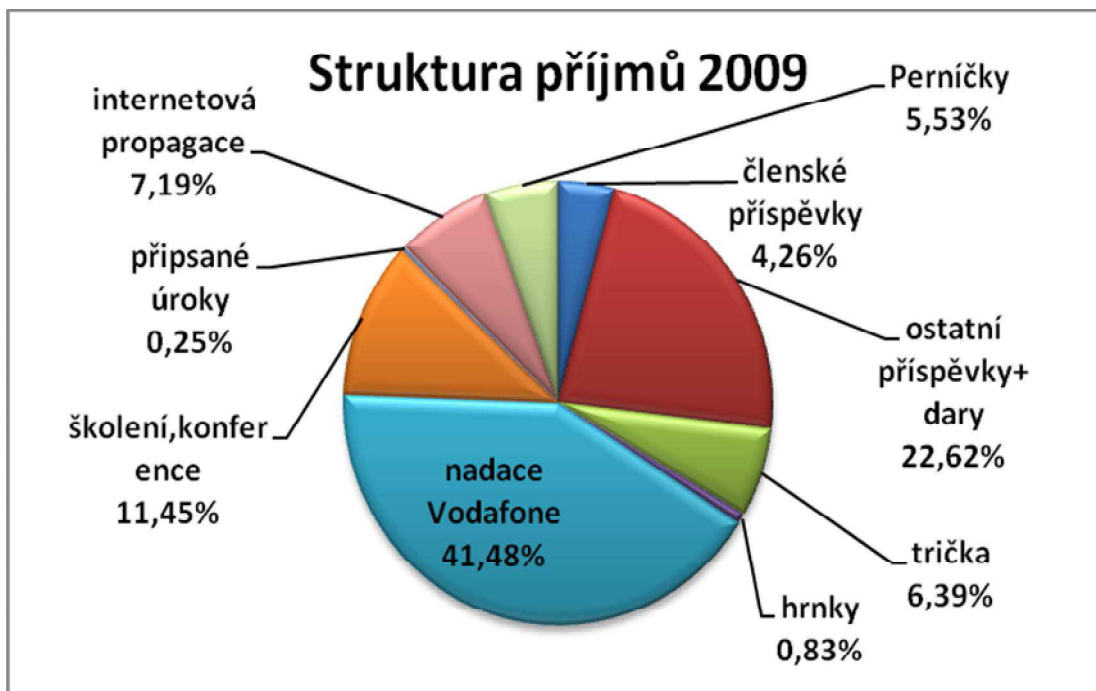
Mezi další větší položky pak patří platby, které byly občanskému sdružení poskytnuty za internetovou propagaci. Jednalo se většinou o propagaci formou banneru na hlavní straně komunitního webu. Rádi bychom, aby tato položka byla v budoucnosti co nejrychleji rostoucí, neboť se jedná o doposud nedokonale využitý zdroj příjmů, který má velký potenciál.

Zcela největší položkou na příjmové straně v roce 2009 pak byl grant od Nadace Vodafone, který činil 41,48 % celkových příjmů. Peníze z tohoto grantu budou ovšem čerpány ještě během celého prvního pololetí roku 2010. I přes to se jedná o velmi významnou částku a to byl i jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl o tomto grantu podrobněji psát v minulých kapitolách.

Jednotlivé položky ukazuje opět tabulka. Zastoupení jednotlivých položek je pak graficky znázorněno v následujícím grafu.

<b>Položka</b>	<b>Kč</b>
členské příspěvky	15410
ostatní příspěvky+ dary	81799
prodej triček	23110
hrnky+samolepky	3000
nadace Vodafone	150000
školení, konference	41422
připsané úroky	903,29
internetová propagace	26001
prodej perníčků	20000
<b>Celkem</b>	<b>361645,29</b>

Tabulka 7: Struktura příjmů 2009, signály.cz, o.s.



Graf 17: Struktura příjmů 2009, signály.cz, o.s.

Pro rok 2010 jsem měl v době psaní práce (duben 2010) k dispozici pouze data za první čtvrtletí, která jsou následující:

Položka	Kč
členské příspěvky	4076
ostatní příspěvky+ dary	2300
prodej triček	11300
hrnky+samolepky	1787
Knížka	2240
Dotace	0
připsané úroky	229
internetová propagace	2000
<b>Celkem</b>	<b>23932</b>

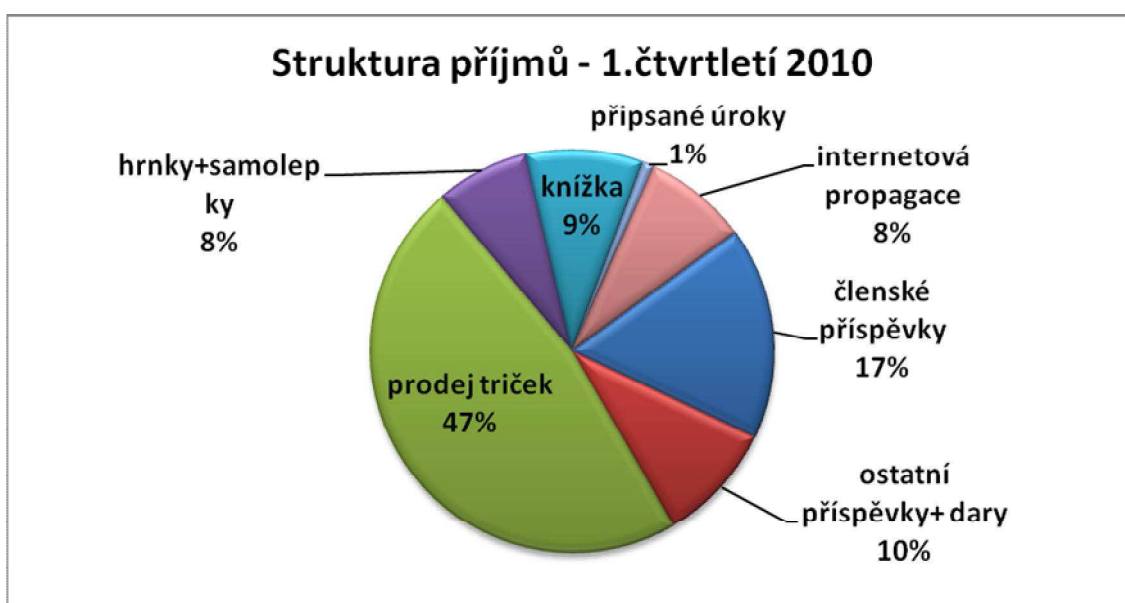
Absolutní hodnoty ukazují, že celkový příjem v prvním čtvrtletí byl poměrně malý. Naše organizace však i v této době čerpá grant z Nadace Vodafone, proto tento fakt pro ni neznamenal existenční problémy.

Tabulka 8: Struktura příjmů 1.čtvrtletí 2010, signály.cz, o.s.

Zajímavé je ale především srovnání procentuálního zastoupení jednotlivých položek, jak je nabízí následující graf, s rokem 2009. K poklesu došlo samozřejmě u dotací a dále pak u dobrovolných příspěvků na provoz a dalších darů (zde se jedná o cca polovinu). Setrvalý je stav u připsaných úroků a internetové propagace.

Naopak k nárůstu došlo u členských příspěvků. V tomto případě se však jedná o výkyv, který je zapříčiněn nerovnoměrným daty vstupu jednotlivých členů. Předpokládáme, že celkový stav na konci roku takový nárůst nezaznamená.

K růstu nejen v procentuálním zastoupení, ale i v předpokládaném ročním součtu však došlo u fundraisingových předmětů. Tento nárůst je částečně zapříčiněn rozšířením naší nabídky o knihu a částečně zvýšeným zájmem o trička. V prvním čtvrtletí tržby z prodeje triček dosáhly téměř 50% tržeb za celý rok 2009. V následujících měsících přitom očekáváme i nárůst prodeje knih, které byly v prvním čtvrtletí k dispozici pouze 14 dnů.



Graf 18: Struktura příjmů 1.čtvrtletí 2010, signály.cz, o.s.

#### 4.2.2 Potenciální zdroje financování

V této části textu se budu věnovat té části zdrojů financování, které může občanské sdružení samo ovlivnit. Nebudu se tedy věnovat zejména dotacím a grantům. V současné chvíli je stále většina zdrojů nepřiliš dobře využita a pro stabilizaci příjmů z jednotlivých oblastí bude nutné vykonat mnoho práce.

#### **4.2.2.1 Občanské sdružení**

Jedním z nejvýznamnějších zdrojů příjmů je pro nás občanské sdružení. Jeho významnost nespočívá v objemu financí, které se nám prozatím z tohoto zdroje podařilo získat, ale v možnostech jeho růstu. Dalším důvodem jeho významnosti je pak spolehlivost příjmu z tohoto zdroje.

Ke konci roku 2009 mělo sdružení 125 členů. Vzhledem k tomu, že členský příspěvek je minimálně 100 Kč/rok, z položky 15410 Kč je vidět, že někteří z členů zaplatili příspěvek vyšší ( v průměru se jednalo o cca 123 Kč). Ke konci roku bylo ale na komunitním webu registrováno téměř 19000 uživatelů. Členství v občanském sdružení samozřejmě není povinné, a proto je zcela na jejich vůli, zdali se rozhodnou stát členy a pomocí členského příspěvku pravidelně přispívat na chod webu. Pokud by se nám ale podařilo přesvědčit dostatek uživatelů o nutnosti přispívat, byla by tato položka velmi významná z pohledu plánování. V současné době se totiž jedná o jedinou položku, se kterou můžeme stabilně dopředu počítat při tvorbě rozpočtů na následující roky.

Naším cílem je, aby se stalo členy alespoň 10% uživatelů (tedy 1900 osob). Při tomto počtu by pak jejich předpokládaný roční příspěvek činil minimálně 190 000 Kč. Tato částka by byla schopna pokryt současné roční výdaje na nájem prostor, které činí cca 84 000 Kč a dále by poskytla příspěvek na materiální zabezpečení a případné finanční ohodnocení lidí, kteří se zapojují do projektu.

#### **4.2.2.2 Internetová propagace**

Dalším velmi významným a doposud nevyužitým zdrojem je reklamní prostor na komunitním webu. V dosavadním průběhu roku (stav po prvním čtvrtletí 2010) se podařilo tento prostor v součtu prodat za 17000 Kč. Pokud by se podařilo tuto částku udržet i v následujících obdobích, činil by příjem 68000 Kč/rok. Jednalo by se tedy o více jak zdvojnásobení částky z roku 2009. Ani tato částka ovšem není z našeho pohledu dostačující a přiměřená tomu, kolik by měl prostor vydělávat.

Cena za týdenní reklamu je 3500 Kč, v případě objednávky na 14 dnů je cena 3000 Kč/týden. Jedná se o bannerovou reklamu, která se načítá v poměru 1:3. Tento poměr označuje, kolikrát se načte banner a kolikrát zůstane stránka prázdná. V našem případě

se tedy reklama načte vždy jednou za 4 načtení stránek. V ideálním případě by tak bylo možné mít na stejném místě až 4 různé reklamní bannery v jeden čas, během týdne by tedy bylo možné vydělat až 14 000 Kč, respektive 12000 Kč při slevě za delší dobu spolupráce. Pokud by se podařilo prostor vytížit pouze z 50% bylo by možné za první čtvrtletí roku 2010 vydělat celkem 84000 Kč (Jedná se o 12 týdnů \* týdenní sazba 3500 Kč \* 2 inzerenti na týden). Reálné výsledky jsou tak téměř na úrovni jedné pětiny toho, co by byl žádoucí stav.

#### **4.2.2.3 Prodej fundraisingových předmětů**

Třetím významným zdrojem financování je pak pro občanské sdružení signály.cz, o.s. prodej fundraisingových předmětů. I v tomto zdroji financování došlo oproti roku 2009 ke změně a to k nárůstu, který jsme popisoval výše v textu. U prodeje fundraisingových předmětů je nutné vždy zvažovat rychlost návratu investovaných prostředků (bod zvratu). Vzhledem k tomu, že výroba jakéhokoliv z námi nabízených předmětů (tričko, hrnek,...) zlevňuje se zvyšujícím se objemem objednávky, je nutno co nejpřesněji odhadnout potenciální nabídku.

Z naší dosavadní zkušenosti se ukazuje, že naši uživatelé mají poměrně velký zájem o trička, kterých už vychází několikátá edice. Stejně tak je zájem i o samolepky, které jsme vydali na začátku roku 2010 poprvé. Malou poptávku jsme pak zaznamenali u hrnků, které se nám nedaří dobře prodávat a jsme nuceni přistupovat k různým slevám nebo speciálním nabídkám. Naopak jako velmi dobrý nápad se ukázalo vydání knihy. Tato kniha je tvořena blogovými příspěvky uživatelů za 2 roky existence komunitního serveru. Jen během prvního měsíce se prodalo 150 ks.

#### **4.2.3 Možnosti zlepšení financování**

V této části se budu věnovat konkrétním návrhům možností zlepšení financování z těch zdrojů, které jsem zmínil v minulé části.

#### 4.2.3.1 Občanské sdružení

Navýšení členů občanského sdružení je dlouhodobě velmi těžko řešitelný problém. Hlavním důvodem pro tento stav jsou následující faktory:

- Neochota mladých lidí se organizovat do větších celků – obecná neochota mladých k zavazování se vůči nějaké organizaci.
- Strach z povinností, které by jim mohlo členství přinést – mladí často argumentují tím, že se bojí povinných schůzí, dodržování pravidel, atd.
- Neochota uvázat se k pravidelným platbám – jednorázová platba je pro mladé daleko menším problémem, než nutnost pravidelně přispívat
- Mýtus beznákladového provozu na internetu – patrně nejsilnější faktor, který vyplývá z toho, že většina služeb je na internetu bezplatná. Mladí tedy mají pocit, že takové služby nemohou mít ani žádné náklady a veškeré příspěvky na provoz jsou tedy jen plýtváním penězi
- Záměna s charitou – naše služby nemají charakter charitativní služby, přesto je častým argumentem pro nevstoupení to, že nechtějí pravidelně platit, protože už přispívají na nějaký charitativní projekt.

Jednou z možností by bylo provedení reklamní kampaně zaměřené speciálně na tuto problematiku. V rámci této kampaně bychom se snažili uživatelům vyvrátit výše popsané mýty a postoje, které je vedou k tomu, že se nechtějí stát členy. Tato reklamní kampaň by zahrnovala i soutěž pro nové členy občanského sdružení, ve které by byly hodnotné výhry.

Problémem je efektivnost dané kampaně. Pokud bychom do výher investovali 5000 Kč (první cena v hodnotě 1500 Kč, druhá a třetí v hodnotě 1000 Kč, čtvrtá a pátá v hodnotě 500 Kč, pátá až desátá v hodnotě 300 Kč), musela by nám kampaň přinést minimálně 50 nových členů. V minulosti proběhl podobný pokus, kdy byla součástí kampaně soutěž o 10 lístků v hodnotě 450 Kč, která ale neměla očekávaný úspěch, proto prozatím podobnou akci neplánujeme.

Další možností je osobní oslovení potenciálních členů. V současnosti jsme se zaměřili tímto směrem a vytiskli jsme plakátky za cenu 2000 Kč, kam jsme kromě výzvy ke členství umístili i další informace o fundraisingových předmětech. Tyto letáčky pak distribuujeme po dohodě s pořadatelem na akcích pro mladé, kterých se účastníme. Vyhodnocení této kampaně proběhne v měsíci září, kdy za sebou budeme mít letní akce. Po prvním měsíci se projevila její účinnost především v nárůstu prodeje fundraisingových předmětů.

#### **4.2.3.2 Internetová propagace**

Druhým zdrojem, o kterém jsem psal, je reklamní prostor na stránkách. Tento prostor je v současné době nedostatečně využitý především díky tomu, že chybí propagace našich internetových stránek v prostoru firem. Dalším důvodem je fakt, že vzhledem k zaměření a povaze našich stránek máme určité požadavky na inzerenty.

- Etika reklamy – na našich stránkách odmítáme provádět prezentaci firem, které jsou spojeny s hazardem, antikoncepcí a další produkty, které odporují křesťanským hodnotám
- Povaha reklamy . snažíme se našimi stránkami přispět ke zlepšení úrovně internetu a k vytvoření takového prostoru, který je alternativou současné většinové internetové kultury. S tím je tedy spojen požadavek na neanimovanou reklamu, případně další prvky, které by působily rušivě

Výše popsané požadavky jsou důvodem, proč se nám doposud nepodařilo uzavřít dohodu se žádnou ze společností, které se na internetu zabývají tzv. „přeprodáváním reklamy“. Jedná se o agentury, které prodávají celé portfolio inzerentů provozovatelům internetových serverů. Reklamy jejich klientů se pak objevují na internetových stránkách těchto provozovatelů bez možnosti ovlivnit jejich pořadí, způsob prezentace, případně konkrétní kampaně.

Další možností je oslovení potenciálních inzerentů přímo ze strany našeho občanského sdružení. K tomuto kroku prozatím bohužel nemáme dostatek personálních kapacit. Tento problém bychom ovšem rádi vyřešili během letošních prázdnin. Po dobu letních prázdnin plánujeme zaměstnat jednoho studenta na dohodu o provedení práce. V rámci



své pracovní náplně by se měl věnovat telefonickému oslovování případných inzerentů. V první fázi proběhne oslovení přes telefon a po prvotním zájmu budou tito lidé informováni emailem s podrobnými informacemi, konkrétními cenami za jejich případnou reklamou a informacemi o technickém způsobu provedení. Pokud jejich zájem přetrvává, došlo by k osobní schůzce a domluvě s klientem na konkrétní podobě spolupráce. Při této schůzce budou projednány další možnosti kromě bannerové kampaně (PR články, partnerství určité sekce, tématický blog, ...).

Předpokládané náklady jsou následující:

položka	náklad
personální náklady	12000
cestovní náklady	5000
IP telefon	1500
propagační materiály	500
ostatní náklady	1000
Celkem	20000

Tabulka 9: Předpokládané náklady prodeje reklamního prostoru na [www.signal.cz](http://www.signal.cz)

Pokud se tedy podaří danému člověku prodat týdenní reklamu alespoň 7 účastníkům, bude projekt ziskový. Do těchto inzerentů se budou počítat skutečně provedené kampaně během letních měsíců i potvrzené objednávky na reklamu do konce roku 2010. Předpokládáme zaměření především na outdoor, mládež, stavební spoření, jazykové a soukromé vysoké školy.

#### 4.2.3.3 Fundraisingové předměty

Výše zmíněný třetí zdroj financování – prodej fundraisingových předmětů je v současné době poměrně dobře fungující částí, proto velkou změnu neplánujeme. Jak jsem již uvedl v textu o občanském sdružení, vydali jsme v letošním roce informační letáček, který je určen na podporu prodeje a bude používán během celé letní sezóny. Do dalších měsíců a především předvánočního období ale bude nutné zamyslet se nad dalšími předměty.

Naše dosavadní zkušenost je taková, že tyto předměty po několika měsících ztrácejí na atraktivitě a je nutné přikročit k jejich inovaci, případně tvorbě předmětu úplně nového.

V současné době nám docházejí především dámské vzory triček, proto plánujeme novou edici.

Hlavním potenciálem pro další růst prodejů je informování uživatelů o nutnosti finančních výdajů ze strany sdružení pro zabezpečení chodu a vývoje serveru. K tomu hodláme využít PR články, které budou zveřejněny na titulní straně a které budou obsahovat informace o dalších pokrocích v projektu a o nákladech, které si vyžádaly. Problematice fundraisingových předmětů se budeme věnovat i v newsletterech.

#### **4.2.4 Rozvoj projektu**

Pro další rozvoj projektu bude samozřejmě potřeba počítat i s náklady. V současné době je veškerá činnost zajišťována pomocí dobrovolníků, koordinátoři jednotlivých sekcí jsou pak placeni z pastoračního projektu katolické církve.

Tato finanční pomoc je ale časově omezená, proto je nutné do dalších let počítat se samofinancováním těchto pozic a postupným odloučením. Pro tento vývoj jsme zpracovali 3 varianty možného dalšího pokračování, které představím v následující kapitole:

##### **4.2.4.1 Optimistická varianta**

Rozpočet této varianty počítá s největšími náklady. Pokud by mělo dojít k jejich plnému pokrytí, bylo by nutné kromě lepšího využití zdrojů popsanych v minulé kapitole využít i zdrojů z dotací.

Zde je nutné se zaměřit především na granty určené pro mládež. Další možností je vyhledání zahraničního partnera a podání společné žádosti o peníze určené pro přeshraniční spolupráci. Tento typ spolupráce je financován ze zdrojů EU.

Tento rozpočet počítá se zaměstnáním lidí zodpovědných za všechny sekce na plný úvazek. Jedinou výjimkou je sekce propagace. Tato sekce má po několika letech fungování význam především pro další kontakt se stávajícími s uživateli a nebude tak vytížená. Dále se bude starat o další propagaci komunitního serveru na akcích pro mládež.

Pozice projektového manažera počítá s člověkem, který by se právě staral o správný průběh čerpání konkrétního grantu.

Další uvedené náklady souvisí s běžným provozem organizace, případně se školením dobrovolníků (literatura, školení).

<b>Položka</b>	<b>cena za jednotku (Kč)</b>	<b>jednotka</b>	<b>počet jednotek</b>	<b>celkem</b>
nájem místnosti	5000	měsíc	12	60000
Inkaso	2000	měsíc	12	24000
redaktor – HM	12000	měsíc	12	144000
fundraiser – HM	12000	měsíc	12	144000
programátor – HM	17000	měsíc	12	204000
projektový manažer – HM	12000	měsíc	12	144000
propagace - HM (1/2 úvazek)	6000	měsíc	12	72000
vedoucí projektu – HM	15000	měsíc	12	180000
sociální a zdravotní pojištění (celkem)	25160	měsíc	12	301920
Materiál	20000	x	1	20000
Jízdné	10000	x	1	10000
Školení	700	hodina	100	70000
Literatura	5000	x	1	5000
doprava materiálu a vybavení na akce	6,5	km	4000	26000
kancelářské vybavení	50000	x	1	50000
telefonní tarif	500	os/měsíc	36	18000
externí služby	5000	x	1	5000
pronájem serveru	4000	měsíc	12	48000
Software	10000	rok	1	10000
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>1535920</b>

Tabulka 10: Náklady při optimistické variantě

#### 4.2.4.2 Realistická varianta

Druhou zpracovanou variantu jsme označili jako realistickou. Oproti variantě optimistické počítá s nižšími náklady a to o téměř 270 000 Kč. Úspora bude dosaženo především snížením platů a to na 80% oproti první variantě. Propagace by pak byla snížena na ¼ úvazek.

Stejně tak ostatní náklady byly sníženy o 20%. Výjimku tvoří náklady, které je nutné zachovat (pronájem serveru, nájem místnosti, inkaso). V tomto případě by organizace

byla schopna dlouhodobě fungovat. Ve střednědobém horizontu bychom byli schopni zajistit i vývoj na dostatečné úrovni, aby komunitní web zůstal atraktivní.

Tato varianta zároveň představuje takovou nákladovou zátěž pro organizaci, kterou by byla schopná při lepším využití současných zdrojů zafinancovat.

<b>Položka</b>	<b>cena za jednotku (Kč)</b>	<b>jednotka</b>	<b>počet jednotek</b>	<b>celkem</b>
nájem místnosti	5000	měsíc	12	60000
Inkaso	2000	měsíc	12	24000
redaktor – HM	9600	měsíc	12	115200
fundraiser – HM	9600	měsíc	12	115200
programátor – HM	13600	měsíc	12	163200
projektový manažer – HM	9600	měsíc	12	115200
propagace - HM (1/4 úvazek)	4800	měsíc	12	57600
vedoucí projektu – HM	12000	měsíc	12	144000
sociální a zdravotní pojištění (celkem)	20128	měsíc	12	241536
Materiál	15000	X	1	15000
Jízdné	10000	X	1	10000
Školení	700	hodina	80	56000
Literatura	5000	X	1	5000
doprava materiálu a vybavení na akce	6,5	Km	4000	26000
kancelářské vybavení	40000	X	1	40000
telefonní tarif	500	os/měsíc	36	18000
externí služby	5000	X	1	5000
pronájem serveru	4000	měsíc	12	48000
Software	8000	Rok	1	8000
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>1266936</b>

Tabulka 11: Náklady při realistické variantě

#### 4.2.4.3 Pesimistická varianta

Pro případ, že se nepodaří získat dostatek prostředků ani na druhou variantu pokračování projektu, bude nutné přistoupit k dalším úsporám. Oproti této variantě se jedná o úsporu dalších cca 460 000 Kč. Oproti variantě optimistické je tento rozdíl samozřejmě vyšší a dostáváme se na cca 53% její hodnoty nákladů.

Při tomto vývoji by bylo nutné přistoupit k omezení fungování celé organizace a jednotlivým lidem by byly úvazky sníženy na ½ úvazek.

Stejně tak by došlo k dalšímu snížení ostatních nákladů. V tomto stádiu by mohla organizace fungovat poměrně dlouhou dobu, nedocházelo by však k žádnému dalšímu rozvoji. To by bylo způsobeno především snížením nákladů na školení dalších dobrovolníků, odbornou literaturu pro programátory i náklady na propagaci komunitního webu.

Vzhledem k dynamice rozvoje ostatních internetových portálů by tak tedy komunitní web zažil velmi významný odsun uživatelů. Oprávněnost dalšího fungování projektu by pak bylo nutné zvážit.

<b>Položka</b>	<b>cena za jednotku (Kč)</b>	<b>jednotka</b>	<b>počet jednotek</b>	<b>celkem</b>
nájem místnosti	5000	měsíc	12	60000
Inkaso	2000	měsíc	12	24000
redaktor - HM (1/2 úvazek)	6000	měsíc	12	72000
fundraiser - HM (1/2 úvazek)	6000	měsíc	12	72000
programátor - HM (1/2 úvazek)	8500	měsíc	12	102000
projektový manažer - HM (1/2 úvazek)	6000	měsíc	12	72000
propagace - HM (1/4 úvazek)	3000	měsíc	12	36000
vedoucí projektu - HM	7500	měsíc	12	90000
sociální a zdravotní pojištění (celkem)	12580	měsíc	12	150960
Materiál	10000	X	1	10000
Jízdné	5000	X	1	5000
Školení	500	hodina	50	25000
Literatura	0	X	1	0
doprava materiálu a vybavení na akce	6,5	km	4000	26000
kancelářské vybavení	0	X	1	0
telefonní tarif	500	os/měsíc	12	6000
externí služby	5000	X	1	5000
pronájem serveru	4000	měsíc	12	48000
Software	5000	rok	1	5000
<b>Celkem</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>x</b>	<b>808960</b>

Tabulka 11: Náklady při pesimistické variantě

## **5. Závěr**

Jak vyplývá z minulých kapitol, je fundraising aktivitou, která není jednoduchá a nemá jen jeden správný postup. Jedná se o komplexní soubor činností a úkolů, který vede k získání zdrojů pro neziskové organizace.

Je tedy nutné, aby si každý, kdo uvažuje o této pozici, uvědomil, že jeho činností nebude jen tvorba projektů a rozpočtů na ně, ale bude se muset aktivně účastnit i jejich realizace. Kromě práce s účty a tabulkami se tak musí připravit i na práci s lidmi a časté vyjednávání.

Stejně tak, pokud fundraiser přijde do firmy a bude žádat o sponzorský dar, bude prodávat fundraisingové předměty, nebo nabízet služby sdružení, musí se vždy připravit na to, že nemůže být vždy úspěšný. Nastanou tak dny, kdy se nebude dařit, které budou naplněny jen dlouhými jednáními a nekonečnými byrokratickými úkony, které nebudou mít žádaný finanční efekt.

Pokud ale tato činnost bude vykonávána skutečně systematicky a poctivě nastanou i dny, kdy přijde oznámení o úspěchu v grantové výzvě, objednávka na větší množství služeb, či sponzorský dar z firmy, kterou jste již téměř odepsali.

Na tomto místě je ale nutné připomenout, že ve chvíli, kdy se fundraiserovi podaří peníze sehnat, pro ostatní členy neziskové organizace a osoby, které jsou zodpovědné za její fungování, teprve začíná jejich úkol. Je tedy nutné, aby tento člověk dokonale rozuměl fungování organizace a byl schopen podávat žádosti jen na takové projekty, které je organizace schopna realizovat. A je i nutné aby všichni lidé, kteří budou za projekt zodpovědní s fundraiserem neustále komunikovali, průběžně ho informovali o všech pokrocích, ale i problémech, které nastanou v průběhu projektu. Bez jejich zpětné vazby není možné efektivní dokončení projektu.

A konečně, bez jejich touhy po tom změnit něco v současné společnosti, by fundraiserů ani nebylo potřeba. V závěru této práce bych tak rád poděkoval všem těm, kteří nejsou ke svému okolí lhostejní a kteří se rozhodli něco udělat pro mládež, pro seniory, pro znevýhodněné občany a další potřebné. Pokud bude lidí, kteří budou ochotni vytvářet

tyto aktivity dost, jistě se časem ulehčí i práce fundraiserům a lidé, kteří uvidí skutečné dopady činnosti organizace, rádi přispějí na dobrou věc.

Nezbývá tedy, než popřát mnoho úspěchů v hledání zdrojů pro projekty, kterými se budete zabývat a mnoho ochotných dobrovolníků, kteří s tímto projektem pomohou.

## 6. Seznam použitých zdrojů

- 1 [http://cs.wikipedia.org/wiki/Státní\\_fondy\\_České\\_republiky](http://cs.wikipedia.org/wiki/Státní_fondy_České_republiky); [cit.12.1.2010,  
12:30]
- 2 [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/696/\\_s.155/17214?ks=1582](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/17214?ks=1582);  
[cit.11.1.2010, 14:00]
- 3 [http://www.efc.be/NewsKnowledge/Documents/EFC-  
RTF\\_EU%20Foundations-Facts%20and%20Figures\\_2008.pdf](http://www.efc.be/NewsKnowledge/Documents/EFC-RTF_EU%20Foundations-Facts%20and%20Figures_2008.pdf)  
[cit.15.1.2010,14:00]
- 4 <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>, [cit.15.1.2010 16:15]  
<http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-fond-regionalniho-rozvo>  
5 [cit.1.3.1020 16:15]
- 6 <http://www.euroskop.cz/8631/sekce/fond-soudrznosti/>, [cit. 15.1.2010 17:15]
- 7 <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci/historie-nadace.html>, [cit.13.1.2010, 8:00]
- 8 <http://www.nadacevodafone.cz/cs/index.shtml>, [cit. 31.3.2010]
- 9 [http://www.nros.cz/o\\_nadaci/historie-nros](http://www.nros.cz/o_nadaci/historie-nros) [cit. 12.1.2010 9:00]
- 10 <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26> [cit.11.1.2010; 15:00]
- 11 MARKOVÁ, H.,*Finanční zdroje pro neziskové organizace – fundraising 96*,  
1.vydání, Praha 1996, ISBN 80-900189-7-1
- 12 NORTON, M. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*.  
Praha: Nadace Via, 2003. bez ISBN
- 13 [www.bhhl.cz/obcanske\\_sdruzeni.doc](http://www.bhhl.cz/obcanske_sdruzeni.doc), [cit. 13.3.; 15:00]
- 14 [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz), [cit. 13.1.2010, 10:00]
- 15 Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- 16 Zákon číslo 83/1990 Sb., o sdružování občanů



## **7. Seznam příloh**

- A. Hlavní harmonogram Trainee programu signály.cz
- B. Formulář pro setkávání týmů
- C. Harmonogram pro jednotlivý tým
- D. Hodnotící zpráva, září 2009
- E. Hodnotící zpráva, akce VOX 2009
- F. Zápis ze setkání
- G. Printscreen – blog Trainee program signály.cz
- H. Printscreen – blog Kulturně
- I. Hodnocení 1.čtvrtletí - redakce