

Fundraising

pro neziskové organizace



- Zásady a metody vhodné pro komunikaci s dárci
- Spolupráce s podniky
- Postupy při oslovování nadací
- Veřejné rozpočty jako cíl fundraisingu
- Problematika kulturních organizací
- Fungování fundraisingu v zahraničí
- Praktické příklady z různých oblastí



Fundraising

pro neziskové organizace



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.*

Ing. Petr Boukal, Ph.D., a kolektiv

Fundraising

pro neziskové organizace

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5314. publikaci

Autorský kolektiv:

Ing. Petr Boukal, Ph.D. – autor kap. 1.1–1.4, 2, 5, 6, 8, 9.1, 10
Ing. Pavel Mikan – autor kap. 3
Mgr. Terezie Pemová – autorka kap. 4, 9.3–9.6
Ing. Hana Vávrová, Ph.D. – autorka kap. 7, 9.2
Ing. Ivana Vilikusová – autorka kap. 1.5
Ing. Tereza Zatloukalová – autorka kap. 4

Odborní recenzenti:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.
doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Mgr. Karolína Kříženecká

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Počet stran 264
První vydání, Praha 2013
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4487-2

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8793-0 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8794-7 (ve formátu EPUB)

Obsah

O hlavním autorovi	9
Úvod, cíle, metodologie	11
Úvod	11
Cíle	12
Metodologie	13
1. Podstata fundraisingu	15
1.1 Teoretická východiska	15
1.2 Když se pojem fundraising ještě nepoužíval	25
1.3 Zrod fundraisingu v USA	32
1.4 Definice fundraisingu	34
1.5 Fundraiser	37
1.5.1 Motivace k práci v neziskovém sektoru	40
1.5.2 Motivace pracovat ve prospěch druhých	42
1.5.3 Motivace fundraiserů v neziskovém sektoru	46
2. Zásady fundraisingu	47
2.1 Zásada komplexnosti	47
2.2 Zásada začlenění	47
2.2.1 Fundraising pro přežití	48
2.2.2 Fundraising k rozšíření a rozvoji NNO (nové projekty)	49
2.2.3 Fundraising k omezení závislosti NNO na podporovatelích (více variant zdrojů)	50
2.2.4 Fundraising k budování podpory (stabilní okruh podporovatelů) ..	50
2.2.5 Fundraising k vytvoření udržitelné NNO	51
2.3 Zásada aktivity	52
2.4 Zásada strategičnosti	52
2.5 Zásada vzdělávání okolí	58
2.6 Zásada pravdivosti	58
2.7 Zásada optimismu	63
2.8 Zásada poděkování	64
2.9 Zásada výsledku	65
3. Fundraising on-line	67
3.1 Použitelnost www stránek	68
3.2 Měření návštěvnosti www stránek	71
4. Individuální dárci	77
4.1 Význam individuálního dárcovství ve fundraisingu NNO	77

4.2	Budování vztahu s dárci	78
4.3	Principy otevřenosti, transparentnosti a efektivity	79
4.4	Definice daru	80
4.5	Formy individuálního dárcovství	81
4.6	Dary a daně	83
4.7	Dárcovství versus sponzoring	83
4.8	Strategie individuálního dárcovství	84
4.8.1	Oslovování nových dárců	84
4.8.2	Motivace a udržení pravidelných dárců	85
4.8.3	Dělení individuálních dárců	86
4.8.4	Metody oslovování individuálních dárců	87
4.9	Adresné formy individuálního dárcovství	88
4.9.1	Závěť jako zvláštní forma individuálního dárcovství	88
4.9.2	Mecenášství	90
4.10	Neadresné formy individuálního dárcovství	92
4.10.1	Veřejné sbírky	92
4.10.2	Charitativní akce (benefiční akce)	98
4.10.3	Dražba	100
4.10.4	Tombola	102
4.10.5	Prodej předmětů	103
4.10.6	Speciální formy dárcovských kampaní	104
4.10.7	Vyhodnocování strategií individuálního dárcovství	108
5.	Spolupráce s podniky	109
5.1	Význam podniků pro fundraising NNO	109
5.2	Strategie CSR a její význam pro fundraising NNO	111
5.3	Náročnost spolupráce NNO s podniky	113
5.4	Zásady úspěšného firemního fundraisingu	114
5.5	Dělení podnikových dárců	116
5.5.1	Podniky nabízející peněžní podporu	116
5.5.2	Podniky nabízející služby	117
5.5.3	Podniky nabízející věcnou podporu	119
5.5.4	Podniky nabízející podporu při PR nestátní neziskové organizace	119
5.6	Strategie firemního fundraisingu	120
5.7	Sponzoring	121
5.7.1	Viditelná reklama v médiích	121
5.7.2	Reklama viditelná na místě svého uvedení	122
5.7.3	Osobní kontakty	122
5.7.4	Postup při jednání s podnikem – potenciálním sponzorem	123
6.	Nadace	129
6.1	Stručná historie nadací	129
6.2	Obnova českých nadací	132
6.2.1	Nadační investiční fond	132
6.2.2	Vymezení českých nadací na základě zákona 227/1997 Sb.	134

6.3	Co nadace podporují?	135
6.4	Fundraisingové rozhodnutí NNO – výběr vhodné nadace	139
6.5	Nadační fundraising – přímé oslovení nadace	141
6.5.1	Struktura záměru	142
6.5.2	Charakter nadační podpory	143
6.6	Ukázka metodického postupu nadačního fundraisingu	145
7.	Samofinancování, vlastní hospodářské aktivity NNO	151
7.1	Prodej vlastních výrobků a služeb	151
7.2	Příjmy z vybíraných členských příspěvků	152
7.3	Další možné příjmy	152
7.4	Ukázka metodického postupu samofinancování NNO	155
8.	Sociální podnikání	161
8.1	Charakteristika sociální firmy	161
8.2	Standardy sociální firmy	162
8.3	Podnikatelský plán jako fundraisingový nástroj sociální firmy	164
8.4	Úvěr jako fundraisingová možnost	172
8.5	Příklady sociálních firem	174
9.	Domácí veřejné rozpočty, fondy EU jako cíl fundraisingu	177
9.1	Domácí veřejné rozpočty	177
9.2	Fondy EU jako zdroj financování NNO	179
9.2.1	Česká republika – programové období 2004–2006	180
9.2.2	Česká republika – programové období 2007–2013	181
9.2.3	Česká republika – programové období 2014–2020	182
9.3	Žádost o dotace z fondů EU	182
9.3.1	Dotační proces v ESF	183
9.3.2	Obsah grantové žádosti	184
9.3.3	Předkládání žádosti o dotační podporu	187
9.3.4	Průběžná kontrola vybraných projektů	188
9.4	Finanční mechanismus Evropského hospodářského prostoru (EHP) a Norska	189
9.5	Program švýcarsko-české spolupráce	193
9.6	Desatero přípravy grantových žádostí	194
10.	Fundraising v zahraničí	199
10.1	Fundraising v USA	199
10.2	Fundraising ve Velké Británii	201
10.3	Fundraising v Německu	203
10.4	Fundraising v Rakousku	207
10.5	Fundraising ve Švédsku	212
10.6	Fundraising v Itálii a Španělsku	213
10.7	Fundraising ve Francii	215
10.8	Fundraising v jiných společensko-kulturních regionech	217

Závěr	221
Summary	225
Literatura	229
Přílohy	235
Příloha 1 – Vzor darovací smlouvy	235
Příloha 2 – Ukázka aukčního řádu	237
Příloha 3 – Ukázka sponzorské smlouvy	240
Příloha 4 – Ukázka podkladů potřebných pro žádost nadaci	244
Příloha 5 – Ukázka žádosti sociální firmy o zdroje	249
Příloha 6 – Formulář žádosti o úvěr u Charity Bank	253
Přehled tabulek a obrázků	258
Rejstřík	259

O hlavním autorovi

Ing. Petr Boukal, Ph.D.

Od roku 1993 je odborným asistentem katedry podnikové ekonomiky Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Odborně se zaměřuje na problematiku ekonomiky organizací, v roce 1998 obhájil doktorskou práci na téma *Kapitálová struktura podniku a možnosti její optimalizace*. Jeho dalším zaměřením je ekonomika a řízení nestátních neziskových organizací. Je garantem vedlejší specializace Ekonomika nestátních neziskových organizací (NNO) a samostatných předmětů se zaměřením na NNO. Vede bakalářské i diplomové práce a účastní se výzkumné činnosti. Je spoluautorem vysokoškolských skript a autorem odborných článků v českých i zahraničních časopisech.



Úvod, cíle, metodologie

Úvod

Nestátní neziskové organizace (NNO) prošly v posledních dvou desetiletích velmi dynamickým vývojem a staly se nezanedbatelnou složkou české společnosti. Jejich počet a zejména rozsah aktivit průběžně narůstá. Občané i instituce zakládají NNO různého zaměření a různých právních forem, k čemuž je vede snaha řešit problém, který je páli, případně vlastní zájem, který chtějí prosadit. Mnoho úsilí je přitom věnováno shromažďování zkušeností, jak správně vysvětlit svou nabídku řešení problému, jak prezentovat poslání, s kterým přicházím. Řada publikací pojednává o vnější komunikaci a profesionalizaci hlavních činností NNO. Je důležité vysvětlit smysl svého konání a potom profesionálně konat.

Jako příklad můžeme uvést ideu zdravotních klaunů.¹ S touto myšlenkou přišli lidé, kteří si uvědomili, jak trpí dlouhodobě hospitalizované děti. Nejde jen o jejich nemoc, kvůli níž jsou v nemocnici, ale i o psychickou zátěž kvůli nepřítomnosti rodičů, anonymitu nemocničního prostředí atd. Přitom vyvážená psychika a pozitivní rozpoložení výrazně pomáhají k uzdravení dítěte. Lidé, kteří si to uvědomili, založili NNO a nabídli nemocnicím své odhodlání dělat hospitalizovaným dětem radost a hrát si s nimi. Narazili však na velký odpor. Museli překonat řadu předsudků i původní celkové odmítnutí a hlavně přesvědčit oslovené nemocnice. Vysvětlili tedy managementu nemocnic i jejich personálu přínos svého nápadu. Teprve pak mohli svou ideu profesionálně realizovat, připravit program, zorganizovat své členy, aby program naplnili. Právě prezentací a profesionální realizací programů NNO se zabývá řada publikací. Je to logické a správné. Naše předkládaná publikace se však primárně zabývá něčím trochu jiným.

Paralelně s vlastními činnostmi NNO a jejich prezentací je totiž neustále řešena otázka, jak fungování nestátních neziskových organizací naplňujících své poslání v různých oblastech zdrojově zajistit. Celkově se zvýšila profesionalita. Ukazuje se, že je nutné ji propojit s profesionálním zajišťováním zdrojů a s jejich efektivním využíváním. Dosavadní dominantní pozice veřejných rozpočtů se v této věci postupně mění. Vzrůstá úloha profesionálního fundraisingu. Předkládaná odborná kniha se snaží reagovat právě na tento vývoj. Je výsledkem vědeckého bádání v oblasti fundraisingu. Objasňuje základní kategorie a na základě vědeckých metod stanovuje fundraisingové procesy a směry jejich optimalizace.

Lze konstatovat, že na trhu postupně narůstá počet publikací, které jsou zaměřené na téma fundraising. Většinou jde o texty rozsahu skript, časté je dílčí zaměření z pozice konkrétního poskytovatele zdrojů, případně orientace na vybrané fundraisingové metody.

Tato kniha je uceleným odborným textem pokrývajícím danou oblast.

¹ [cit. 2013-04-22]. Dostupný na: <<http://www.zdravotniklaun.cz/>>

Cíle

V předkládané odborné knize uceleně vysvětlujeme a odborným výzkumem dokládáme **podstatu, význam a metody fundraisingu**, počínaje terminologií a fundraisingovými zásadami. Za důležitý považujeme historický exkurz, jak již bylo zdrojové zázemí NNO zajištěno a jak byly vybudované vztahy a postupy zase zapomenuty, aby v posledních dvou desetiletích došlo k jejich obnově. Následuje vědecké zhodnocení z pohledu jednotlivých poskytovatelů zdrojů (individuální dárci, podniky, nadace atd.) zaměřené na metody komunikace NNO s těmito poskytovateli tak, aby žádosti NNO byly pokud možno úspěšné. Samostatná kapitola je věnována fundraisingu on-line. Důležitým trendem, který musí NNO respektovat, je internetová komunikace. Oslovené subjekty požadují co nejjednodušší formu kontaktu a komunikují v reálném čase. Pracovníci NNO si potřebují osvojit on-line fundraisingové metody.

Závěr odborné knihy je věnován fundraisingu ve vybraných zemích. Jde o shrnutí postupů používaných v různých světových regionech na základě empirických studií. Ze shrnutí vyplývá, že řada fundraisingových zásad a postupů je všem společná. Celkový společenský kontext samozřejmě vytváří specifika, která je nutno respektovat, pokud NNO hodlá rozšířit své aktivity včetně fundraisingových do zahraničí. Mnohé přístupy, resp. jejich hodnotová východiska, se odlišují od naší domácí situace. Není na škodu se nad některými, většinou zapomenutými východisky zamyslet, odborně je prozkoumat a nabídnout řešení.

Odborná kniha je především vědeckým výstupem výzkumné činnosti v oblasti fundraisingu. Rovněž je určena pro studenty denního studia oborů Podniková ekonomika a Arts management. Jde o odborný podklad pro vědecké pracovníky, fundraisery a pro studenty vedlejší specializace Ekonomika nestátních neziskových organizací. Dále může být využita odbornými pracovníky a studenty dalších vysokých škol ekonomického zaměření, pracovníky neziskových organizací a ostatními zájemci z praxe o problematiku ekonomiky a řízení nestátních neziskových organizací.

Cílem odborné knihy je, aby se výše uvedené okruhy uživatelů seznámily s výsledky výzkumu v následujících oblastech:

- **Co je fundraising a jaké je jeho místo v managementu NNO?**
- **Jaké hlavní fundraisingové zásady musí být respektovány?**
- **Kdo jsou hlavní poskytovatelé zdrojů pro NNO?**
- **Jaké hlavní metody fundraisingu existují a jak je správně používat?**
- **Jak se lze inspirovat zahraničními fundraisingovými postupy?**

Za přínos odborné knihy považujeme ucelené uvedení poznatků o fundraisingu. Uživatel, pokud působí v NNO, může posoudit, která z fundraisingových metod je vhodná pro použití v podmínkách jeho NNO a jací poskytovatelé zdrojů mohou být prostřednictvím jednotlivých metod osloveni. Může vyhodnotit efektivnost aktuálně používaných metod a přijmout optimalizační opatření.

Metodologie

Při zpracování odborné knihy jsme využili velký rozsah materiálů pojednávajících o fundraisingu dostupných v tištěné i elektronické podobě. Jejich výčet uvádíme v přehledu literatury a v odkazech během textu.

Text vznikl na základě obsahové analýzy prováděné jednak prostřednictvím internetu, jednak prostřednictvím další dostupné literatury. Zejména obsahová analýza internetových podkladů umožnila snadnější dostupnost dat jak o fundraisingu českých NNO, tak o zahraničních fundraisingových zkušenostech. Prokázalo se, že NNO bez tohoto empirického výzkumu v podstatě nemohou fundraising realizovat. Často opakované heslo „Kdo nezkoumá a neanalyzuje, jako by nebyl“ se ukázalo jako platné. V podstatě všechny výzvy k podání žádostí o zdroje jsou uváděny na webových stránkách jednotlivých poskytovatelů (ministerstva, města, obce, podniky, nadace): jsou zde formuláře žádostí, časové dispozice, popsán postup podání žádosti, vypracování průběžných i závěrečných zpráv, jsou tu dohledatelné databáze disponibilních zdrojů, databáze poskytovatelů včetně jejich profilů a historie. Fundraising vyžaduje počítačovou gramotnost a v případě žádostí o zahraniční zdroje jazykovou vybavenost všech, kteří jej realizují.

Výklad je doprovázen kvantitativními daty dokreslujícími situaci aplikace jednotlivých metod, objemy poskytovaných zdrojů, představujícími největší poskytovatele atd. Konkrétní příklady fundraisingu jednotlivých NNO byly zvoleny metodou náhodného výběru. Využili jsme dat o NNO, které aktivně zveřejňují informace o svém působení nejen na svých webových stránkách, ale i v různých databázích (Evidence NNO, databáze Neziskovky.cz) a účastní se programů na podporu dárcovství (program dárcovských SMS a program „Daruji správně“ realizovaný Fórem dárců, specializovanou asociací nadací, nadačních fondů a velkých podnikových dárců a sponzorů). Výsledky šetření na základě obsahové analýzy prezentujeme v jednotlivých kapitolách rozdělených podle druhu poskytovatele zdrojů.

Vzhledem k tomu, že cílem odborné knihy je zpracování základní, ucelené představy o fundraisingu NNO, je obsahová analýza chápána jako především internetem zprostředkovaná analýza dostupných fundraisingových dokumentů dle našeho názoru vhodnou výzkumnou metodou. Další aplikovanou metodou je výzkumná případová studie využívaná k ověření postupů při nadačním fundraisingu a při fundraisingu prostřednictvím samofinancování.

Text je výsledkem na prvním místě výzkumné a vědecké práce autorského kolektivu. Využity byly i výstupy výzkumu, které prezentovali autoři diplomových prací pod vedením hlavního autora odborné knihy. Diplomové práce jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Odborná kniha je zpracována jako jeden z výstupů **výzkumného projektu Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky registrovaného u Ministerstva kultury pod evidenčním číslem MK DF11P01OVV024**. Doufáme, že uživatelům přinese informace, které hledají. Samozřejmě uvítáme všechny konstruktivní připomínky, které případně vzniknou. Předem za ně děkujeme, protože jsou pro nás cennou informací pro další zkvalitňování textu.

1. Podstata fundraisingu

Pokud chce NNO naplnit své poslání, musí zajistit potřebné množství zdrojů. Základem jsou samozřejmě lidé ztotožnění s vyhlášeným posláním. Zároveň jsou potřeba finance, věci a další prostředky. O jejich zajišťování se stará fundraising, kterému věnujeme následující text.

1.1 Teoretická východiska

Fundraising je velmi frekventovanou kategorií spojenou s neziskovým sektorem. Jejím obsahem (podrobněji viz kapitola 1.4) je **soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání**. Aby bylo možné hovořit o fundraisingu podrobněji, je nutné vymezit základní pojmy a především popsat subjekt, který je jeho nositelem, tj. neziskovou organizaci, přesněji **nestátní neziskovou organizaci (dále NNO)**. NNO je vrstevnatá, variabilní kategorie. Existuje mnoho druhů NNO z hlediska jejich poslání a zejména, pokud jde o právní formu, která souvisí s charakterem poslání NNO. V rámci každé právní formy NNO má fundraising jiný charakter a východiska. Dříve než přistoupíme k jeho popisu, je důležité začlenit NNO do celkového hospodářství. K tomuto začlenění využijeme sektorové vymezení hospodářství.² Podle něj lze každé hospodářství členit na následující sektory:

- ziskový (tržní) sektor;
- neziskový (netržní) sektor.

Ziskový (tržní) sektor představuje tzv. první sektor. Konkrétně jde o soubor subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout zisk prostřednictvím statků prodávaných za tržní cenu. Tyto subjekty, které nazýváme podniky, nakládají majetkem financovaným vlastními zdroji (kapitálem), případně cizími zdroji (půjčkou). Nesou podnikatelské riziko, nemohou primárně spoléhat na zdroje jiných subjektů. Fundraising se jako kategorie u podnikatelských subjektů nepoužívá. Nesetkáme se s ním ani v případě dotací, o které mohou podniky žádat z různých zdrojů (jde např. o Operační program Podnikání a inovace, v jehož rámci bylo možné v letech 2007–2013 rozdělit cca 100 mld. Kč).³ Podnikové financování je vhodné vyčlenit mimo kategorii fundraising (tato kategorie kompletně souvisí s neziskovým sektorem).

Neziskový (netržní) sektor, nositel fundraisingových aktivit, je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem **dosáhnout přímého užítku**, který má většinou **charakter veřejné služby**. Tyto subjekty nakládají majetkem financovaným vlastními

² PESTOFF, V. A.: Third Sector and Co-operative Services. From Determination to Privatization. In *Journal of Consumer Policy*. 15 (1), p. 21–45. 2002. ISSN 1573-0700.

³ HOVORKA, M.: *O jaké dotace může podnikatel žádat?* [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/o-jake-dotace-muze-podnikatel-zadat/>>

zdroji, které pocházejí buď od soukromých subjektů (zřizovatel, další subjekty), nebo od veřejných subjektů na základě přerozdělovacích procesů. Možné je i použití cizích zdrojů (půjček). Majetek je buď majetkem daného neziskového subjektu, nebo zůstává v držení veřejného subjektu, pokud je jeho zřizovatelem.

Neziskový (netržní) sektor se dále člení na:

- neziskový veřejný sektor;
- neziskový soukromý sektor;
- sektor domácností (podrobněji není předmětem výkladu).

Neziskový veřejný sektor (veřejný sektor, druhý sektor) je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užítku. **Zakladateli jsou veřejné subjekty** (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užítku (tohoto užítku nelze dosáhnout ziskovým způsobem a vzhledem k jeho rozsahu a významu je nutné založit samostatný subjekt). Majetek vložený do neziskového veřejného subjektu obvykle zůstává v držení zakládajícího veřejného subjektu. Sami zakladatelé neziskových subjektů, tj. veřejné subjekty, jsou neziskovými subjekty. Mezi subjekty tvořící neziskový veřejný sektor patří **příspěvkové organizace**. Přestože jsou příspěvkové organizace zapsány v rozpočtu svého zřizovatele, který je tak hlavním subjektem jejich financování, musí se tento subjekt rovněž chovat ekonomicky efektivně. Nemůže jen čekat na prostředky zřizovatele, musí usilovat i o další prostředky a využívat všechny možnosti, které se mu naskytanou. Fundraising je rovněž důležitou složkou činnosti veřejnoprávní neziskové organizace, nikoliv však úplně hlavní. Hlavní pozici zaujímá zřizovatel jako hlavní nositel zdrojů. Příkladem příspěvkové organizace je Národní galerie, Národní muzeum v Praze, Divadlo na Vinohradech atd.

Neziskový soukromý sektor (třetí sektor)⁴ je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užítku. **Zakladateli jsou soukromé subjekty**, které do zakládaných soukromých neziskových subjektů (nestátních neziskových organizací – NNO) vkládají prostředky bez primárního očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užítku (tohoto užítku většinou opět jako v případě veřejnoprávních neziskových subjektů nelze dosáhnout ziskovým způsobem). Vzhledem k tomu, že zakladateli NNO jsou soukromé subjekty (fyzické nebo právnické osoby), „odpadá“ veřejnoprávní, do značné míry automaticky financující zřizovatel. NNO mají v porovnání s příspěvkovými organizacemi kvalitativně odlišnou pozici. **Fundraising mimo veřejné rozpočty je nosným souborem činností NNO**. Je samozřejmě možná podpora z veřejných zdrojů a také v řadě zemí existuje na vysoké úrovni. Úspěšný fundraising předpokládá kooperaci státních, samosprávných a soukromých institucí na zajištění NNO zdrojů.

NNO v ČR fungují ve více právních formách. Nejpočetněji zastoupenou právní formou jsou **občanská sdružení**, dále působí **obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační**

⁴ Podrobněji k členění: REKTOŘÍK, J., KOZÁKOVÁ, S.: *Závěry k členění neziskového sektoru a k legislativě*. In *Neziskové organizace v ČR, SR a Rakousku*. 1. vydání. Brno, MU, 2000, s. 144–148. ISBN 80-210-2259-0.

fondy. Samostatnou skupinu NNO představují **církvě, účelová zařízení církví a náboženské společnosti.** Z hlediska fundraisingu zauímají NNO výše uvedených právních forem rozdílná postavení. Bude proto vhodné krátce tyto právní formy popsat a danou pozici vymezit. Zároveň bude vymezena změna v právních formách NNO a její dopad na fundraising, ke které dojde v roce 2014 v souvislosti se zavedením nového občanského zákoníku a dalších souvisejících právních norem.

Občanské sdružení

Početně nejvíce je v ČR občanských sdružení (dále o. s.). V tabulce 1.1 je možné zjistit, jak se počty občanských sdružení vyvíjely posledních dvacet let.

Tab. 1.1 Vývoj počtu občanských sdružení

Rok	Počet občanských sdružení registrovaných u Ministerstva vnitra
1990	3 879
1995	26 814
2000	42 302
2005	54 963
2010	72 111
2012	77 801

Zdroj: *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990–2012.* [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf>

Občanské sdružení je sdružení fyzických či právnických osob za účelem realizace společného zájmu (nenáboženského, nepolitického, nepodnikatelského charakteru), které registruje Ministerstvo vnitra. Jde o korporátní sdružení, jehož posláním je prosazení zájmů sdružených členů. Vzhledem k tomuto primárně vzájemně prospěšnému charakteru občanských sdružení lze předpokládat výchozí zajištění potřebnými zdroji ze strany členů. Zásady hospodaření občanského sdružení jsou celkově upraveny stanovami, které jsou zpracovávány jako základní zakládací dokument nezbytný pro registraci nového občanského sdružení Ministerstvem vnitra. Vzorová formulace zásad je uvedena v následujícím příkladu.⁵

⁵ *Zakládací dokumenty nestátních neziskových organizací.* [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_563/fakta_legislativa-a-ucetnictvi_zakladaci-dokumenty-legislativa/>

Příklad – Ukázka vzorové formulace zásad hospodaření občanského sdružení

Občanské sdružení může hospodařit s movitým i nemovitým majetkem.

Zdroji financování jeho majetku jsou zejména:

- dary a příspěvky právnických a fyzických osob;
- výnosy majetku;
- členské příspěvky (pokud jsou vybírány);
- dotace a granty;
- další dostupné možnosti.

Za hospodaření sdružení odpovídá **rada sdružení**, která každoročně předkládá valné hromadě **zprávu o hospodaření**, včetně účetní závěrky. Hospodaření se uskutečňuje podle ročního rozpočtu schváleného valnou hromadou.

Na uvedených zásadách je budován fundraising (definice viz dále kapitola 1.4) občanského sdružení. Na prvním místě jsou využívány členské příspěvky (jejich velikost se určuje na valné hromadě členů), dary a výnosy majetku. Pokud je aktivita občanského sdružení rovněž veřejně prospěšná (veřejná a vzájemná prospěšnost aktivit se nevyklučuje), může občanské sdružení žádat rovněž o dotace a granty z veřejných rozpočtů obcí, měst, ministerstev či evropských fondů.

Pokud občanské sdružení plánuje mít nějaký majetek, musí **vést účetnictví**. Aby občanské sdružení mohlo majetek mít, musí zajistit příjmy, k nimž se váže povinnost podat daňové přiznání. Finanční úřady požadují, aby se sdružení registrovalo u finančního úřadu jako plátce daně (podle zákona č. 337/1992 o správě daní a poplatků). Důležitou skutečností v tomto případě je, co říká zákon a jak zákon vykládají úředníci finančních úřadů.

Občanské sdružení v podstatě nemá povinnost se registrovat u finančního úřadu, podle § 33 zákona ji mají pouze subjekty vzniklé za účelem provozování podnikatelské nebo jiné samostatně výdělečné činnosti. Dobrovolnou registraci však občanské sdružení nic nezkaží a možná si i ušetří případná zbytečná dohadování s výše jmenovanými úřady.

Občanská sdružení, která k 28. 12. 2012 registrovalo Ministerstvo vnitra, budou **po 1. 1. 2014 považována za spolky**, a proto musí své dokumenty přizpůsobit úpravě spolků podle nového občanského zákoníku (nebo se změnit na ústav či sociální družstvo). Přizpůsobení nové právní formě má zásadní vliv na fundraising. Je podmínkou dosažení na dotace a úspěšné spolupráce i s jinými podporovateli. Transparentnost finančních toků občanského sdružení (v budoucnu spolku) je základní podmínkou úspěšného fundraisingu po roce 2014.

Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšné společnosti jsou specifickou právní formou NNO, která byla legislativně zakotvena v roce 1995.

Tab. 1.2 Vývoj počtu obecně prospěšných společností

Rok	Počet obecně prospěšných společností registrovaných u krajských soudů
1996	1
2000	557
2005	1 158
2010	2 126
2012	2 183

Zdroj: *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990–2012*. [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf>

Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby. Podle zákona není zatím přesně definováno, jaké všechny konkrétní činnosti jsou obecně prospěšné (jsou určeny jen základní oblasti), a proto tuto otázku v případě sporů může řešit i soud.

Obecně prospěšné společnosti (dále o. p. s.) jsou subjekty, které vznikají zejména v oblasti **školství** (soukromé školy), **kultury** (divadla, galerie, orchestry, knihovny), **zdravotnictví** (nestátní zdravotnická zařízení) a v oblasti **sociální péče** (sociální ústavy). Na rozdíl od občanského sdružení o. p. s. musí poskytovat obecně prospěšné služby (občanské sdružení může dělat cokoliv, není-li to zákonem zakázáno, a jeho činnost má spíše vzájemně prospěšný charakter). Tyto obecně prospěšné služby poskytuje všem za stejných podmínek. Proti občanskému sdružení, s nímž se občas zaměňuje, je o. p. s. mnohem více nezávislá na zřizovateli (tím může být na rozdíl od o. s. i cizinec) a vykazuje mnohem výraznější rysy samosprávného řízení (u o. s. jsou zřizovatelé většinou zastoupeni v orgánech sdružení). Výhodou o. p. s. je dále větší transparentnost a průhlednost z pohledu dárců (o. p. s. nesmí být na rozdíl od o. s. nečinná déle než šest měsíců, jinak je zrušena).

Od 1. 1. 2014 ponesou **obecně prospěšné společnosti** název **ústavy**. Nadále půjde o subjekty kombinující osobní a majetkové prvky fungování a propojující tak rysy spolku a nadace. Do tří let musí přizpůsobit své dokumenty nové právní úpravě dané novým občanským zákoníkem. Nadále bude nejdůležitějším statutárním orgánem ústavu ředitel zodpovídající se správní radě. Tyto orgány mají největší fundraisingové pravomoci a zodpovědnost.

Zásady hospodaření, z nichž vychází fundraising o. p. s. (do budoucna ústavu), jsou formulovány v **zakládacích smlouvě**.⁶ Zejména zde musí být uveden charakter doplňkové činnosti o. p. s., pokud ji společnost hodlá zahájit. O. p. s. realizují jako svou hlavní aktivitu obecně prospěšné služby, které musí být taxativně vyjmenovány v zásadách hospodaření. Předpokládá se financování služeb z veřejných rozpočtů měst, obcí, ministerstev, evropských fondů, dále financování z nadačních prostředků a financování dary i sponzorskými příspěvky. Jde o to, že o. p. s. poskytují na prvním místě obecně prospěšné služby a nemají

⁶ *Zakládací dokumenty nestátních neziskových organizací*. [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_563/fakta_legislativa-a-ucetnictvi_zakladaci-dokumenty-legislativa/>

primárně vzájemně prospěšný charakter (viz výše občanská sdružení). Pokud prostředky z veřejných rozpočtů nepostačují, mohou být obecně prospěšné služby zpoplatněny. Cílem v tomto případě je, aby ceny pro příjemce jednotlivých druhů služeb byly stanoveny jednotně. Výše úplaty se určuje zpravidla tak, aby byly pokryty alespoň náklady spojené s poskytováním dané služby. Ceník služeb každá o. p. s. nabízející zpoplatněné služby povinně zveřejňuje a každý uživatel s ním musí být předem seznámen.

Další skutečností důležitou pro fundraising je, že zakladatelé o. p. s. mohou do společnosti vložit peněžitý vklad, který je pak transparentně spravován. Tento vklad není povinný. Pokud k němu dochází, je jeho velikost uvedena v zakládací smlouvě. Další fundraisingově důležité skutečnosti uvedené v zakládací smlouvě jsou následující.

Klíčovým kompetentním orgánem, kterému se zodpovídá ředitel, je **správní rada**. Tento orgán z hlediska fundraisingu:

- schvaluje nabytí nebo pozbytí vlastnického práva k nemovité i movité věci a k autorským právům;
- zakládá jinou právnickou osobu a vkládá peněžitý nebo nepeněžitý majetek do této právnické osoby.

Správní rada dále schvaluje:

- rozpočet o. p. s.;
- řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu o. p. s.;
- předměty obecně prospěšných služeb a doplňkových činností o. p. s.

Správní rada také rozhoduje o:

- zrušení obecně prospěšné společnosti a o určení obecně prospěšné společnosti, na kterou se převede likvidační zůstatek;
- přechodu práv a povinností zakladatele na jinou osobu, zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce nebo zemře-li jediný zakladatel.

Správní rada je velmi aktivním fundraisingovým činitelem. Její členové mohou realizovat mnoho fundraisingových činností, které jsou dále rozvinuty v tomto textu. Jako příklad lze na tomto místě uvést:

- členství ve fundraisingovém výboru a pomoc při plánování fundraisingových aktivit;
- vytváření a kontrolu seznamů adres dárců a sponzorů;
- prodej vstupenek na akce;
- členství ve výborech založených pro speciální akce o. p. s.

Členové správní rady mohou také:

- požádat přátele a rodinu o příspěvek organizaci místo dárku k narozeninám, výročí či k jiné zvláštní příležitosti;
- požádat podniky o zakoupení reklamního prostoru v programové brožuře;
- navštěvovat podniky a podporovat sponzorství a příspěvky;