

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



Petr Boukal a kolektiv

Fundraising

pro neziskové organizace



Grada Publishing

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 trestně 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 fundrasingu 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 pálí, 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 „Daruj 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 užitku**, 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 užitku. **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 užitku (tohoto užitku 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 naskytou. 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 užitku. **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 užitku (tohoto užitku 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 **církev, účelová zařízení církví a náboženské společnosti.** Z hlediska fundraisingu zaujímají 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 nevylučuje), 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.neziskovsky.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 **zakládací 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.neziskovsky.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;

- napsat žádost o příspěvek lidem, které osobně znají;
- sami finančně přispět;
- žádat o příspěvky další osoby.

Z výčtu úkolů vyplývá, že složení správní rady musí být věnována maximální pozornost. Především by mělo jít o pestrskou skladbu lidí, kteří se odlišují z hlediska profese, věku, vzdělání i pohlaví, aby se mohli vzájemně doplňovat do komplexního celku. Tak mohou být veškeré procesy v NNO nastaveny pozitivně ve prospěch fundraisingových aktivit. Členové správní rady nesmějí být váhaví, pokud jde o shánění potřebných zdrojů. Mentální nastavení členů správní rady není automatické. Je třeba na to myslet již při zakládání o. p. s. a při nominaci vhodných lidí do vznikající správní rady. Fundraising se musí objevit explicitně jako součást kompetencí členů správní rady. Pokud by tato kompetence byla určena dodatečně, hrozí nebezpečí, že ji členové odmítnou.

Všichni členové správní rady by měli svou NNO přímo finančně podporovat. Každý rok by měl být každý člen správní rady požádán o finanční příspěvek. Pokud NNO plánuje více akcí, je vhodné připravit seznam všech příležitostí k podpoře a nabídnout členům správní rady, jak konkrétně mohou podpořit fundraisingové aktivity NNO (zakoupení stolu při slavnostní večeři, přímý dar na podporu programu nebo pokrytí provozních nákladů...). Tímto způsobem mohou být členové správní rady požádáni o finanční příspěvek pouze jednou za rok a NNO se dozví, s jakou podporou může v daný rok počítat. Členové správní rady by měli NNO podporovat přímo a zároveň by měli aktivně žádat o podporu ostatní subjekty. Účelný je brainstorming na téma, koho by mohli oslovit. Zajímavým bodem k zvážení je žádost členům správní rady o podpis formuláře závazku, který by obsahoval seznam způsobů, jimiž hodlají organizaci podpořit, a kontakty, které využijí jménem organizace.

Dary členů správní rady jsou důležité k potvrzení vztahu vůči NNO. Uvedeme několik důvodů vysvětlujících, proč je nezbytné, aby členové správní rady každoročně přímo podpořili NNO, kterou vedou:

- Podpora zvyšuje úroveň „vlastnictví“, které členové správní rady cítí vůči NNO.
- Podpora ukazuje ostatním, že členové správní rady jsou ztotožnění s NNO a snaží se ji dobře vést.
- Podpora zvyšuje možnosti NNO získávat finanční prostředky od nadací a ostatních institucí, které se často ptají: „Kolik přímo darovala správní rada?“

Členové správní rady díky přímé podpoře mohou získat dobrý pocit ze svého zapojení do NNO a morálně je to opravňuje žádat o peníze ostatní.

Ovlivňování členů správní rady nesmí být samozřejmě direktivní. Fundraising nesmí spočívat v žádání pevných částek od členů správní rady, protože řada z nich má talent a schopnosti, ale chybí jim větší příjmy. Do správní rady vstupují tito lidé ze svého altruismu, nejedná se o finančně zajištěné mecenáše. Na druhou stranu, jak bylo napsáno výše, členové správní rady by měli cítit finanční spoluodpovědnost za chod své o. p. s. a přiměřeně svým možnostem přispívat.

Proč je aktivní podpora správní rady tak důležitá pro fundraising? Každoroční přímá podpora členů správní rady je důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch při oslovování dalších lidí a institucí. Pokud členové správní rady vyhlásí vlastní přímou podporu, mohou myslet na následný úspěšný fundraising. Jejich podpora by měla být ukončena předtím,

než o podporu začnou žádat ostatní. Nejlepší dobou k výzvě správní rady je úplný počátek kalendářního roku v návaznosti na vánoční dobu.

Klíčový význam kontaktů

Přes význam přímé finanční podpory je zásadní její využití zejména pro budování kontaktů, které každý člen správní rady (a nejen on) má. Tyto kontakty je nutné si uvědomit a využít. Často nastává zvláštní situace, kdy členové správní rady zastávají názor, že kontaktů mnoho nemají, přičemž opak je mnohdy k jejich údivu pravdou.

Důležité je pojmenovat, jakou sféru vlivu má každý člen správní rady a jak ji lze využít ku prospěchu organizace. Toto pojmenování musí být plánovité za součinnosti všech v NNO. Jen je třeba, aby si správní rada a všichni ostatní v NNO uvědomili hodnotu takových konexí a to, jak jich využít. Lze doporučit následující plánové kroky:

1. **Brainstorming zaměřený na kontakty členů správní rady** (je důležité svolat členy správní rady a požádat je, aby vytvořili seznam jednotlivců, které znají a kteří by mohli být potenciálními dárci). Fundraiser musí být na toto setkání dobře připraven a přijít s výchozím seznamem, který další zúčastnění v průběhu brainstormingu doplňují či rozšiřují. Není vhodné rozdat prázdné papíry a ponechat členy správní rady „osudu“, protože v tomto případě obvykle nic nevymyslí. Je důležité vytvořit vodítko v podobě např. tabulky, která navozuje seznam osob, které jsou jejich příbuznými, sousedy, členy farnosti, spolupracovníky, lékaři či právníky. Tabulka může též také orientovat na seznam jednotlivců, kteří již NNO přispěli, a přimět je, aby si o každém jménu promluvíli a tak zjistili, kdo koho zná.

Popsaný proces pomůže odhalit kontakty, o kterých většina členů správní rady třeba vůbec netuší, že je má. Jde pochopitelně o velmi delikátní proces, neboť jde v podstatě o otázky zaměřené na soukromí tázaných. Aby tázaní přijali vše pozitivně, je důležité, aby fundraiser měl s daným procesem osobní zkušenosti, případně se opřel o člena správní rady, který tímto procesem prošel, podporuje ho a pozitivně ovlivní ostatní členy.

2. Výše popsany **brainstorming zaměřený na zaměstnance NNO**.

3. Stejný proces **zaměřený na dobrovolníky NNO**, pokud s nimi NNO pracuje.

Podobné procesy je dobré čas od času opakovat. Klíčový seznam kontaktů je nezbytně neustále aktualizovat, průběžně pěstovat. Tato fundraisingová aktivita je velmi důležitá.

Způsob oslovení členů správní rady

Způsob oslovení členů správní rady a dalších zaměstnanců a dobrovolníků NNO koordinuje fundraiser. Jeho úkolem je určit, jak nejlépe členy správní rady a další zaměstnance a dobrovolníky požádat o dar. U větších NNO (právě rozebíráme primárně NNO v právní formě obecně prospěšná společnost) by měl fundraiser navrhnout skupinku, která bude členy správní rady oslovovat. Jejimi členy by mohli být předseda správní rady, fundraiser a tolik členů správní rady, kolik jich je zapotřebí k osobnímu požádání ostatních členů správní rady o dar. Osoby, které o dary žádají, by měly být vybrány z těch členů správní rady, kteří jsou sami pravidelnými a štedrými dárci.

Oslovování členů správní rady, zaměstnanců i dobrovolníků je každoroční důležitou fundraisingovou akcí. Tato akce by měla být vedena **na osobní rovině**, důležitý je přiměřený emocionální náboj kombinovaný s věcností. Nejde o to připravovat rozsáhlé materiály

pro kampaň mezi členy správní rady, zaměstnanci a dobrovolníky. Ti by si v podstatě měli být vědomi důvodů, proč jsou finanční prostředky zapotřebí. Stačí **jednostránkové shrnutí potřeby finančních prostředků podpořené vhodným grafickým zobrazením** důležitosti každoroční výzvy. Grafem může být například koláčový graf s ročními příspěvky rozdělenými do kategorií (například co pochází z grantů, akcí, přímého oslovení, výzvy správní radě a firemních darů). Dalším užitečným nástrojem je **seznam ukazující členům správní rady, zaměstnancům a dobrovolníkům, jakým způsobem byl jejich příspěvek zužitkovan v průběhu celého předchozího roku**. Pomoci také může tzv. **menu**, tj. možnost, že členové správní rady, zaměstnanci a dobrovolníci sami určí, kterou z nabízených potřebných variant podpory vyberou.

Znovu je třeba zopakovat, že výše uvedené fundraisingové akce mezi členy správní rady, zaměstnanci a dobrovolníky musí vždy probíhat na osobní rovině. Velmi tragický je formalismus, neschopnost naslouchat, nevhodné žertování, nelze uspět ani nátlakem, citovým vydíráním, poukazování na výši daru druhých atd. Výchozí pozice fundraisera musí být optimistická, všichni musí poznat jeho spjatost s NNO a jejím posláním a opravdovost jeho úsilí, jakákoliv „hra“ nebo přetvářka je počátek fundraisingové záhuby. Formalismus může být symptomem vyhoření zúčastněných. Pokud předseda správní rady pouze na schůzi rozdává žádosti o příspěvek se slovy: „Jako každý rok přispějte,“ je to špatně. Takový postup zcela určitě „zajistí“ mnohem menší dar, než když je každý člen správní rady, ale i zaměstnanec či dobrovolník osobně osloven. Návštěva tváří v tvář také nabízí členům správní rady, zaměstnancům či dobrovolníkům příležitost ptát se a sdílet nápady. Vhodné osobní oslovení motivuje k vyšším darům. V této souvislosti je třeba znovu zdůraznit, že primárně nejde ani tak o výši darů (ať je jakkoliv důležitá), ale o jejich přiměřenost vůči kvantifikovaným výdajovým potřebám. Plánované relevantní výdaje musí být pokryty příjmy. Teprve v tomto kontextu se fundraising stává smysluplným.

Nebezpečí vyhoření

Pokud NNO organizuje mnoho zvláštních fundraisingových akcí, mohou členové správní rady, ale i všichni ostatní snadno „vyhořet“. Většina členů správní rady není nadšena tím, že se od nich očekává účast na řadě fundraisingových akcí. Nikoho dlouhodobě nebaví např. nabízení lístků na nejrůznější zvláštní akce svým přátelům a rodinným příslušníkům. Mnohé obtěžují fundraisingové akce, i když jsou míněny jakkoliv pozitivně. Ne každý hraje fotbal, běhá, tančí... Fundraiser si nesmí myslet, že všechny akce, které vymyslí, budou přijaty s nadšením. Je proto důležité zaměřit se na jednu nebo dvě úspěšné akce a zdůraznit důležitost přítomnosti správní rady, jež ukazuje ostatním, že správní rada NNO podporuje a rovněž schvaluje danou fundraisingovou akci. V tomto kontextu **je nezbytné zapojit správní radu do plánování fundraisingových akcí**. Členové správní rady se pravděpodobněji zavážou k podpoře fundraisingové akce, pokud mají roli v jejím plánování.

Fundraisingový plán rozvoje, který pokrývá všechny oblasti fundraisingu, je velmi důležitý. Do formulace plánu a jeho prezentace před správní radou by mělo být zapojeno celé vedení NNO v čele s fundraiserem, resp. ředitelem NNO. Vedení tak představuje fundraisingový výbor v širším smyslu. Je nezbytné, aby fundraisingové aktivity byly iniciovány a podporovány vedením NNO. Iniciativa zaměstnanců a dobrovolníků je rovněž důležitá, ale nemůže být primární. Vedení NNO nesmí nikdy zůstat mimo fundraisingové aktivity.

Orgány NNO (o. p. s.) jsou složeny z více lidí (správní rada, ředitel, dozorčí rada). Tito lidé mají logicky různě intenzivní vztah k fundraisingovým aktivitám. Proto je důležité vytipovat takového člena vedení NNO (o. p. s.), který fundraising podporuje, rozumí jeho obsahu a chápe jeho význam. Takového člena je vhodné jmenovat nejbližším spolupracovníkem fundraisera, případně předsedou fundraisingového výboru, pokud není přímo určena pozice fundraisera. Podpora tohoto člena bude inspirující, a dokonce může např. mezi členy správní rady rozpoutat fundraisingovou soutěž. Na pomoc s fundraisingovou motivací vedení (správní rady atd.) může být přizván i poradce, ale s tím jsou spojeny náklady. Tyto náklady je nezbytné vyčíslit a porovnat s přínosem (zda došlo k navýšení darů). Alternativou k poradcům může být pozvání člena správní rady jiné NNO, jejíž správní rada je ve fundraisingu úspěšná, aby ke správní radě promluvil o její roli ve fundraisingu. Tato alternativa může přinést dobré výsledky. Další možností je absolvování odborných vzdělávacích kurzů.

Pokud by se nedostavovaly žádné fundraisingové úspěchy, je mezním řešením i případná **rekonstrukce vedení NNO** (o. p. s.). Cílem této rekonstrukce je náhrada pasivních členů nezajímajících se o fundraising aktivními členy ochotnými se do fundraisingu zapojit. Při rekonstrukci např. správní rady je nezbytné:

- ujistit se, že všichni noví členové správní rady jsou dobrovolně zavázáni zapojit se do procesu fundraisingu;
- projednat situaci se stávajícími členy a k obměně přistoupit jen v případě, kdy je jasné, že ve věci fundraisingu není možná žádná dohoda;
- požádat respektovaného a fundraisingově aktivního člena správní rady, fundraisera nebo předsedu širokého fundraisingového výboru, aby si se členy správní rady, kteří se fundraisingu neúčastní, soukromě promluvil a podpořil je v jejich účasti;
- naplánovat fundraisingové školení, aby se členové správní rady naučili účinné fundraisingové strategie a lépe se orientovali v procesu fundraisingu.

Zásadním východiskem všech výše uvedených úvah je podmínka, že všichni členové vedení (správní rady, fundraisingového výboru atd.) musí být ztotožnění s posláním NNO (o. p. s.). Pokud jsou ztotožnění, výše popisované problémy by vlastně neměly nastat. Pro všechny by mělo být snadné pomoci s fundraisingem, dokonce to všichni sami od sebe budou vyžadovat.

O. p. s. povinně sestavuje a zveřejňuje **výroční zprávu o své činnosti a hospodaření** v době stanovené správní radou, nejpozději však šest měsíců od skončení účetního období. Obsah výroční zprávy stanoví zákon. Správní rada může rozhodnout o zveřejnění dalších údajů. Výroční zprávy jsou k dispozici veřejnosti v sídle společnosti v úředních hodinách stanovených společnostmi. Společnost také výroční zprávy v souladu se zákonem zakládá do sbírky listin rejstříkového soudu, které jsou pak dostupné na www.justice.cz.

Aktuální legislativní vymezení orgánů o. p. s. výše popisovaných z hlediska jejich vztahu k fundraisingu:⁷ nový občanský zákoník platný od 1. 1. 2014 zachovává výše uvedené kompetence statutárních orgánů. O. p. s. však, jak již bylo uvedeno, získává nový název

⁷ Změna právní úpravy obecně prospěšných společností od 1. 1. 2011. [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <http://www.neziskovsky.cz/clanek/1583/511_559/fakta_legislativa-a-ucetnictvi/zmena-pravni-upravy-obecne-prospesnych-spolecnosti-od-1-1-2011/>

„ústav“⁸, který bude zapisován do veřejného rejstříku. Podmínkou úspěšného fundraisingu bude vhodná prezentace označení „ústav“ dosavadním i budoucím podporovatelům. Označení již bylo v minulosti používáno, za posledních cca sto let však došlo k poměrně značnému posunu jeho interpretace, a proto budou muset fundraiseri vynaložit značné úsilí k jeho objasnění. Z hlediska fundraisingu nový občanský zákoník dále zdůrazňuje **možnost vedlejší hospodářské činnosti**. Jejím smyslem je dosažení zisku, který pak zůstává v organizaci jako zdroj financování hlavní činnosti a zdroj úhrady vlastních správních nákladů. Povinností ústavu je oddělené účtování hlavní a vedlejší hospodářské činnosti.

Fundraising nadací a nadačních fondů podrobněji rozebereme v samostatné kapitole 6. Církve a náboženské společnosti zmíníme v kontextu fundraisingu v zahraničí a také v historizujících pasážích. Příspěvkové organizace nebudou explicitně fundraisingově hodnoceny.

1.2 Když se pojem fundraising ještě nepoužíval

Sdružování zaměřené k veřejně prospěšnému účelu má tisíciletou tradici a docházelo k němu ve všech typech společenského uspořádání. Sdružování bylo zároveň doprovázeno nutností zajištění zdroji potřebnými k naplnění účelu sdružení. Dokud se neustanovila občanská společnost, bylo sdružování i zdrojové vybavení na prvním místě výsadou privilegiovaných stavů. Např. ve starém Římě mohli zakládat stavovské a zájmové spolky pouze svobodní občané, kteří k tomu měli oprávnění a zároveň majetky. Nejčastěji šlo o bohaté patricije, kteří zakládali fundace (nadace) s cílem podporovat nadané umělce své doby. Touto činností se proslavil zejména **Gaius Cilnius Maecenas (70–8 př. n. l.)**, který **položil základ českému slovu mecenáš**. Díky němu mohli vytvořit svá vrcholná díla takoví mistři jako např. Publius Vergilius Maro (70–19 př. n. l.) nebo Quintus Horatius Flaccus (65–8 př. n. l.). Zdroje někdy shromažďovali i neprivilegovaní. Fundraisingové aktivity jsou doložitelné např. v Bibli, konkrétně v listech sv. Pavla. V prvním listu Korintským sv. Pavel konkrétně píše: „*Pokud jde o sbírku pro svaté, řiďte se i vy pokyny, které jsem dal církvím v Galatii. Ať si doma každý z vás odloží první den v týdnu to, co dokáže ušetřit, aby se tak se sbírkou nečekalo, až přijdu. A jakmile budu u vás, pošlu s dopisy ty, kteří podle vašeho soudu budou způsobilí, aby vaše štědré dary zanesli do Jeruzaléma.*“⁹

Jde o oslovení křesťanských obcí v Korintu (na jiných místech také v Římě a Galatii), aby vykonali sbírku ve prospěch jeruzalémských křesťanů, kteří v té době trpěli hmotnou nouzí. Jako formu oslovení apoštol Pavel zvolil osobní dopisy, v nichž vysvětlil konkrétní situaci potřebných, vyzval k solidaritě a popsal i způsob vykonání sbírky a předání prostředků.

Bible přináší krásné svědectví sbírkových aktivit mezi chudými křesťany pronásledovanými tehdejší většinovou společností. Takových záznamů však není mnoho. V dalších staletích a následně po rozpadu římské říše bylo veřejně prospěšné sdružování prioritní výsadou privilegiovaných stavů, konkrétně panovníka, šlechty a církevní hierarchie. Tyto subjekty podporovaly ve středověku zejména kulturu, vzdělání i vědu a angažovaly se

⁸ [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prosperne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html>>

⁹ *Jeruzalémská bible*. S. 2009. Karmelitánské nakladatelství s.r.o. Kostelní Vydří 2009. ISBN 978-80-7195-289-3.

v sociální oblasti. V kultuře vznikaly kulturní mecenáty opatů, biskupů, šlechty a později i bohatých měšťanů.

Mecenáty (mecenášství, patronáty)

Rozvíjení kulturních a společenských témat (obecně veřejně prospěšných témat) vyžaduje zdrojovou podporu. Zdroje mohou poskytnout ti, kdo je mají a chtějí poskytnout. Před vznikem občanské společnosti, ve které se může angažovat každý její člen, byli, jak již bylo uvedeno, podporovateli kulturních a dalších prospěšných aktivit výhradně členové privilegovaných stavů. Ve svých oblastech navazovali na tradici starořímského Gaia Maecenase. Lidé podporující kulturu a vědu jsou nazýváni mecenáši, případně patroni. V minulosti takto vynikli někteří významní panovníci. Např. Václav I. podpořil aktivity své sestry Anežky (viz dále), Karel IV. stál za mnoha kulturními projekty své doby, dalším slavným mecenášem vědy a umění byl císař Rudolf II. Celá dlouhá staletí bylo v platnosti tzv. **patronátní právo**.

Patronátním právem (patronátem) se rozuměl **soubor práv a povinností příslušející fyzické nebo právnické osobě vůči kostelu nebo církevnímu úřadu** na základě konkrétního specifického právního důvodu. Kořeny patronátního práva v českých zemích sahají do raného středověku. Od vyhlášení Velkého privilegia české církve v roce 1222, jímž bylo vlastnické právo ke kostelům změněno na patronátní, čímž se jejich vlastníkem stala církev, se patronem nazýval původní vlastník kostela, který k němu měl i nadále určitá práva a povinnosti, zejména povinnost financovat a zajišťovat údržbu a právo ovlivňovat do jisté míry jejich řízení (například jmenování faráře). Patronátní právo existovalo též k jiným beneficiím (například školám, knihovnám) atd. Patronátní právo k určitému beneficiu vznikalo především na základě první fundace spojené se založením.

Podrobně na legislativní bázi bylo patronátní právo upraveno dekretem dvorské kanceláře ze dne 24. prosince 1782 o stavbách kostelních a farních a jejich udržování (o patronátních břemenech) platným pro Čechy a Moravu a doplněno dekretem ze dne 29. ledna 1783 a následně dvorským dekretem ze dne 3. října 1788 o stavbách kostelních a farních. Tyto dekrety upravovaly financování podporovaných staveb a jejich oprav a stanovily povinnost správy (státních orgánů) včas upozornit patrona na nutnost údržby. Později byla otázka patronátů nastolena zákonem č. 50/1874 říšského zákona s tím, že patronáty budou upraveny samostatnou normou. Ta však nebyla přijata.

Patronáty jako zdroj financování beneficií církevního i necírkevního charakteru zůstaly v platnosti do roku 1945. V následujícím období 1945–1950 nastal jejich postupný konec. Nejdříve byla Dekretem prezidenta republiky ze dne 21. 6. 1945 o konfiskaci a urychleném rozdělení zemědělského majetku Němců, Maďarů, jakož i zrádců a nepřátel českého a slovenského národa (č. 12/1945 Sb. II) ke dni konfiskace zrušena patronátní práva a povinnosti váznoucí na zemědělských majetcích konfiskovaných podle citovaného dekretu. Tím z patronátů vypadli Maďaři a Němci. Další zákon č. 218/1949 Sb. v § 11 odst. 1 zrušil patronáty úplně na základě ustanovení:¹⁰ „*Veškerý soukromý a veřejný patronát nad kostely, obrocími a jinými církevními ústavy přechází na stát.*“

¹⁰ Zákon č. 218/1949 Sb. o hospodářském zabezpečení církví a náboženských společností státem v původním znění podle 218/1949 Sb. [cit. 2013-04-22]. Dostupný na WWW: <<http://spscp.prf.cuni.cz/lex/218-49a.htm>>