

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Daniel Chmelík

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza fundraisingu vybrané sportovní organizace

Bakalářská práce

2024

Daniel Chmelík

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Chmelík**  
Osobní číslo: **E21462**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**  
Téma práce: **Analýza fundraisingu vybrané sportovní organizace**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu způsobů získávání finančních prostředků pro financování vlastních činností, a to u vybrané sportovní organizace. Student v rámci řešení práce zhodnotí stávající fundraisingový model, navrhne upravenou fundraisingovou strategii a doporučí zdroje, které jsou potenciálním zdrojem finančních prostředků vybrané organizace.

Osnova:

- Fundraising nestátních neziskových organizací.
- Charakteristika vybrané sportovní organizace.
- Analýza fundraisingu vybrané sportovní organizace.
- Závěry, doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Praha: Oeconomica, 2009. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1650-9.  
BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.  
NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0979-2.  
STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAJÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.  
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza fundraisingu vybrané sportovní organizace jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.7. 2024

Daniel Chmelík v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Zde bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za odborné rady při přípravě a pomoc s vypracováním práce. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Petrovi Blažkovi, který mi poskytl potřebné informace a materiály o klubu TJ Sokol Staré Hradiště. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za podporu při studiu a tvorbě této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu fundraisingu vybrané sportovní organizace. První část popisuje neziskový sektor a rozděluje neziskové organizace na státní a nestátní. Především se zaměřuje na spolky. Dále se věnuje finančním zdrojům neziskových organizací a zvyšování těchto zdrojů pomocí fundraisingu. Popisuje specifika a zásady fundraisingu, osobu fundraisera a nastavení fundraisingové strategie. Druhá část práce popisuje vybranou sportovní organizaci, analyzuje její zdroje a současnou fundraisingovou situaci, z čehož vychází navrhnutá fundraisingová strategie.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Nezisková organizace, neziskový sektor, spolek, fundraising, fundraisingová strategie

## **TITLE**

Fundraising analysis of a selected sports organization

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis focuses on the fundraising analysis of a selected sports organization. The first part describes the non-profit sector and divides organizations into state and non-state. First, it focuses on associations. It then looks at the financial resources of non-profit organizations and the raising of these resources through fundraising. It describes the specifics and principles of fundraising, the person of the fundraiser and setting up a fundraising strategy. The second part of the thesis describes a selected sports organization, analyzes its resources and the current fundraising situation from which the proposed fundraising strategy is based.

## **KEYWORDS**

Nonprofit organization, nonprofit sector, association, fundraising, fundraising strategy

# OBSAH

Úvod .....	10
1 Národní hospodářství.....	11
1.1 Neziskové organizace v národním hospodářství .....	13
1.2 Státní neziskové organizace.....	14
1.2.1 Příspěvkové organizace .....	14
1.2.2 Organizační složky státu.....	15
1.3 Nestátní neziskové organizace.....	15
1.3.1 Obecně prospěšné společnosti .....	16
1.3.2 Nadace a nadační fondy.....	17
1.3.3 Církev .....	18
1.3.4 Politické strany .....	19
1.3.5 Spolky.....	20
2 Finanční zdroje a fundraising u neziskových organizací.....	23
2.1 Finanční zdroje u neziskových organizací.....	23
2.2 Fundraising u neziskových organizací .....	28
2.2.1 Specifika fundraisingu z fondů EU .....	29
2.2.2 Zásady fundraisingu .....	30
2.3 Osoba fundraisera .....	32
2.4 Nastavení fundraisingové strategie pro organizaci.....	34
3 Představení sportovní organizace .....	41
3.1 Členění na družstva .....	42
3.2 Historie .....	43
3.3 Finanční zdroje organizace.....	43
4 Fundraising vybrané sportovní organizace.....	45
4.1 Aktuální fundraisingová situace spolku .....	45
4.2 Návrh fundraisingové strategie.....	46

Závěr.....	51
Použitá literatura.....	52

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Pestoffův trojúhelník.....	12
Obrázek 2 – Pyramida dárců .....	24
Obrázek 3 – SWOT analýza .....	38
Obrázek 4 – Logo TJ Sokol Staré Hradiště .....	41
Obrázek 5 – Organizační struktura .....	41
Obrázek 6 – Výnosy spolku .....	44
Obrázek 7 – SWOT analýza .....	45
Obrázek 8 – Fundraisingová strategie .....	50
Tabulka 1 - Faktory dlouhodobé udržitelnosti .....	16
Tabulka 2 – Gruberovo-Mohrova matice .....	35
Tabulka 3 – Ansoffova matice .....	38
Tabulka 4 – Komparační analýza .....	39

## ÚVOD

Nestátní neziskové organizace představují důležitou součást občanské společnosti všech vyspělých států. Jejich existence a činnosti mají zásadní vliv na rozvoj demokratického směřování a přísllovečného zdraví společnosti. Proto i v České republice hrají nestátní neziskové organizace (NNO) klíčovou roli v podpoře a rozvoji společenských, environmentálních a humanitárních iniciativ a aktivit. Tyto organizace, jak už vyplývá z jejich označení, jsou obvykle nezávislé na veřejné moci a zaměřují se na řešení specifických společenských potřeb. Mezi nestátní neziskové organizace se zařazují charitativní organizace, sportovní spolky, dobrovolnické sociální organizace a další.

Jelikož se jedná o organizace, jejichž cílem není zisk, tak je jejich častým problémem získávání finančních zdrojů. V České republice NNO získávají zdroje pro svou činnost především od dárců, dotací a také je zde velký vliv dobrovolnické činnosti. Jedním ze způsobů, jak se finance získávají, je fundraising. Fundraising je proces, jehož cílem je získávání finančních prostředků pro určitý účel. Tyto finanční prostředky mohou mít původ z mnoha zdrojů, jak od firem, tak jednotlivců, nadací nebo veřejných institucí.

**Cílem práce je provést analýzu způsobů získávání finančních prostředků pro financování vlastních činností, a to u vybrané sportovní organizace.** Úkolem je zhodnotit stávající fundraisingový model, navrhnout upravenou fundraisingovou strategii a doporučit zdroje, které jsou potenciálními pro financování vybrané organizace.

Pro analýzu byl zvolen spolek TJ Sokol Staré Hradiště, z. s. Spolek se zabývá sportovní činností a jeho hlavní snahou je rozvíjet kopanou především u mládeže a dospělých družstev na amatérské úrovni.

V první části práce budou popsány neziskové organizace jak státní, tak nestátní. Především jejich charakter, jaké mají znaky, právní normy a jakým způsobem jsou financovány. V druhé části budou definovány finanční zdroje neziskových organizací, fundraising a podrobně popsán k čemu fundraising slouží, jaké jsou jeho druhy, a zejména jak je aplikován do neziskových organizací. Třetí část je vyhrazena pro představení spolku a také zde bude popsáno jaké finanční zdroje používá pro svou činnost. V poslední části bude zhodnoceno, jak ve vybraném spolku dělají fundraisingovou činnost, proběhne její zhodnocení a bude navržena fundraisingová strategie.

# 1 NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ

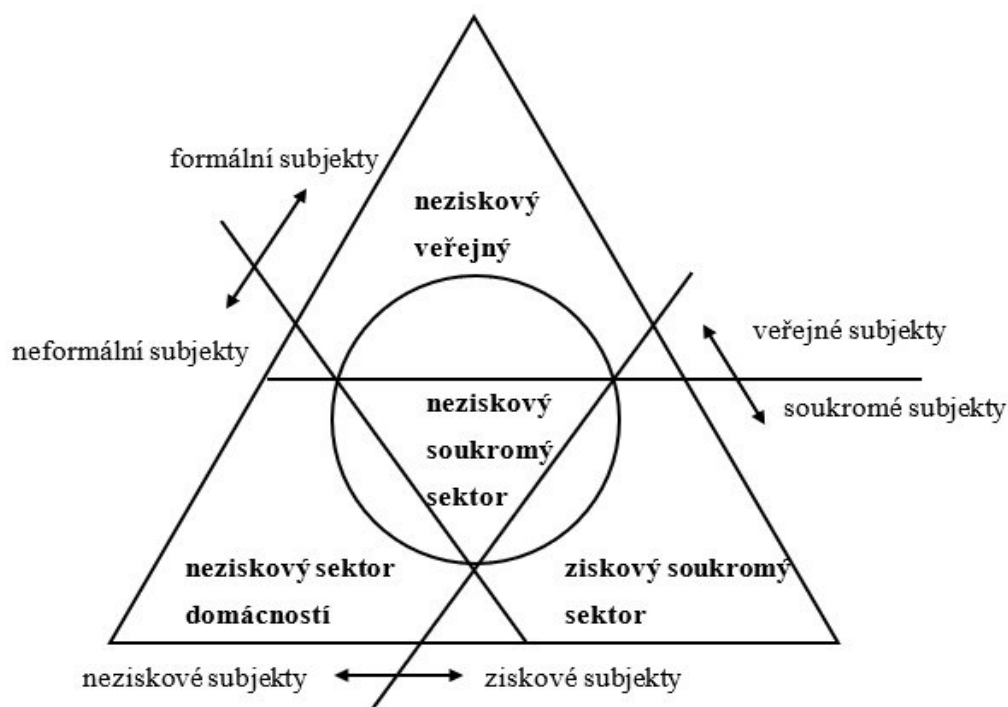
Národní hospodářství České republiky je komplexní systém vzájemně propojených odvětví a subjektů, které zajišťují výrobu, distribuci a spotřebu statků a služeb. Jeho fungování je ovlivňováno řadou faktorů, mezi které patří politické a legislativní prostředí (stabilní politické prostředí a promyšlená legislativa jsou klíčové pro podporu hospodářského růstu a investic), makroekonomické ukazatele (hrubý domácí produkt, míra inflace, míra nezaměstnanosti a státní dluh), úroveň technologického rozvoje (podpora pomocí investic), globalizace (nové obchodní a investiční příležitosti) a další.

Rozdělením národního hospodářství se zabývalo již několik odborníků na národní hospodářství, jako jsou například Stejskal a kol. (2012) nebo Jošt (2019). Všichni ale vycházejí ze základů, které publikoval v roce 1987 švédský ekonom Victor Pestoff, který dle Stejskala a kol. (2012) přišel s rozdělením ekonomiky „na sektory na základě uplatnění ekonomické racionality fungování institucí v ní působící“. Pestoff jeho myšlenky zaznamenal a graficky znázornil pomocí trojúhelníků (Obrázek 1), který získal název právě po jeho autorovi. Každá část sektoru znázorňuje jeden ze čtyř sektorů národního hospodářství. Pestoff rozděloval organizace působící v národním hospodářství podle tří kritérií:

- jakou mají organizačně právní normu,
- zda je důvodem jejich existence zisk, či nikoliv,
- a formálnost či neformálnost jejich existence (čímž se myslí, zda je jejich existence právně upravena).

Jošt (2019) uvádí, že podle těchto kritérií je možné rozdělení na:

- soukromý ziskový sektor,
- sektor domácností,
- veřejný neziskový sektor,
- soukromý neziskový sektor.



**Obrázek 1 – Pestoffův trojúhelník**

Zdroj: Rektořík a kol. (2010)

Stejskal a kol.(2012) uvádějí, že soukromý ziskový sektor staví na základech klasické ekonomie a značně vychází ze základních principů tržní ekonomiky jako je vlastnické právo, zodpovědnost jednotlivce, využívání práce a kapitálu a dosahování užitku. Právě díky těmto principům zde ekonomické subjekty vstupují na trh za účelem nabízení statků a služeb a jejich pomocí se snaží dosahovat zmíněné maximalizace zisku a užitku. Především díky tomuto sektoru národního hospodářství je ve společnosti kumulováno bohatství, jelikož ekonomické subjekty dosahují zisku, což dává společnosti možnost ekonomického a sociálního rozvoje. Mezi subjekty nabízející zde své statky a služby spadají všechny s.r.o., živnostníci a další právní formy podnikání. Tyto organizace jsou upravené soukromým právem a řídí se zákony.

Sektor domácností se dle klasických ekonomických pojmů dá označit jako subjekt, který je vlastníkem výrobního faktoru práce a vstupuje na trh za účelem uspokojení svých potřeb. Pro potřeby čtyř sektorového národního hospodářství je možné dle Stejskala a kol. (2012) domácnosti také popsat jako subjekty bez institucionalizované podoby a neziskové a soukromé poskytovatele služeb. Což se dá vysvětlit na příkladu jednotlivce, který poradí bez poplatku cestu kolemjdoucímu (poskytl mu poradenskou službu). Prostorem pro existenci

těchto poskytovatelů služeb je nedokonalost trhu a selhání státu právě při poskytování těchto statků nebo služeb.

Dle Stejskala a kol. (2012) do veřejného neziskového sektoru spadají formální organizace, které jsou ve veřejném vlastnictví, nejsou orientované na zisk a charakteristicky jsou zřizovány a spravovány státem. Právní úpravu tohoto sektoru je možné nalézt v normách veřejného práva, které definuje jeho práva a povinnosti. Do tohoto sektoru spadá mnoho forem institucí, například obce, kraje, stát, příspěvkové organizace a další. Hlavním důvodem existence subjektů v tomto sektoru je produkce čistých kolektivních statků, u kterých se předpokládá, že je trh nedokáže zabezpečit v dostatečné kvalitě a množství nebo za požadovanou cenu a jejich funkcí je snaha dosáhnouti společenského blahobytu. Kromě čistých kolektivních statků sem také mohou spadat statky a služby, které jsou pro stát natolik důležité, že nad nimi chce mít plnou kontrolu. Dle Hejdukové (2015) je veřejný neziskový sektor nedílnou součástí životů občanů daného státu, což potvrzuje Stejskal a kol. (2017) poukazem na to, že neziskové organizace spadající do veřejného sektoru zajišťují především služby uspokojující společenské potřeby a rozvíjející lidský potenciál. A právě lidský potenciál je dle nich základním kamenem každé vyspělé ekonomiky. Je možné ho chápat jako hnací motor v oblasti pracovního procesu, vzniku inovací a technologií a v neposlední řadě i v politické sféře, kde se lidský potenciál projevuje volbou politických zástupců.

Stejskal a kol. (2012) uvádí, že soukromý neziskový sektor hraje důležitou roli v budování společenského blahobytu. Na rozdíl od veřejných institucí se vyznačuje soukromým charakterem. Vzniká z iniciativy občanů, řídí se vlastními pravidly a financuje se převážně ze soukromých zdrojů. Tímto způsobem naplňují právo sdružovat se, jak zdůrazňuje Stejskal a kol. (2012). Tento sektor zahrnuje širokou škálu organizací, od spolků a nadací až po ústavy a církve. Důležité, dle Pelikánové (2016) je, *„že nestátní neziskové organizace zajišťují i činnosti, které by jinak musel suplovat stát“*. Což doplňuje Hejduková (2015) s tvrzením, že za tuto „službu“ či pomoc jim stát může poskytovat dotace z veřejných rozpočtů a umožňuje jim uplatňovat daňové úlevy.

## **1.1 Neziskové organizace v národním hospodářství**

Boukal (2009) zmiňuje, že nezisková organizace je právnická osoba, která nesleduje primárně dosažení zisku. Hlavním cílem NNO je prosazování obecně prospěšných činností, ať už v oblasti humanitární, sociální, kulturní, environmentální, vzdělávací, sportovní nebo

v dalších oblastech. NNO hrají důležitou roli v demokratické společnosti, jelikož doplňují aktivity státu a soukromého sektoru a zajišťují tak pluralitu a rozmanitost služeb pro občany.

V České republice existuje široká škála NNO, které se liší svou velikostí, zaměřením, strukturou i historií. V roce 2023 bylo v ČR registrováno více než 120 000 NNO, z nichž nejpočetnější skupinu tvoří spolky. Dle Stejskala a kol. (2012) a Boukala (2009) se NNO aktivně podílí na řešení společenských problémů, ať už formou přímé pomoci lidem v nouzi, prosazováním změn v legislativě, osvětou a edukací veřejnosti, nebo podporou komunitního rozvoje.

V České republice se neziskový sektor dělí na dva hlavní druhy organizací dle zřizovatele. Dělí se na státní neziskové organizace (SNO), zřizované státem nebo územně samosprávným celkem (ÚSC) a nestátní neziskové organizace, zřizované především fyzickými osobami.

## **1.2 Státní neziskové organizace**

Boukal (2009) uvádí, že SNO jsou specifickou kategorií neziskových organizací, které jsou zřizovány ÚSC, státem nebo jsou jimi kontrolovány. Tyto právnické osoby jsou specifickou kategorií neziskových organizací, které hrají důležitou roli v plnění úkolů státu. V České republice existuje několik typů SNO, které se liší svým zaměřením, strukturou a financováním. Dle Stejskala a kol. (2012) „*SNO také nemají možnost tvorby vlastního managementu, jelikož ten se odvíjí od jednotné právní úpravy*“. To by mělo usnadnit řízení těchto NNO, ale zároveň to omezuje jejich aktivitu. Patří sem příspěvkové organizace a organizační složky státu.

### **1.2.1 Příspěvkové organizace**

Dle Stejskala a kol. (2012) se příspěvkové organizace se vyznačují tím, že se zabývají poskytováním veřejných služeb, které nelze provozovat na principu samo financování nebo ziskovosti. To znamená, že tyto služby by se bez státní dotace nemohly samy udržet a musely by být buď zrušeny, nebo by za ně jejich uživatelé museli začít platit poplatky, nebo platit poplatky ve větší výši. Státní dotace, které tyto organizace dostávají, jsou hrazeny především z daní, což znamená, že na jejich fungování svým podílem přispívá každý z daňových poplatníků státu, a to proto, že činnost příspěvkových organizací je v zájmu celé společnosti. Příspěvkové organizace tak plní důležitou roli v zajišťování dostupnosti základních služeb pro širokou veřejnost. Díky nim je možné, aby například i lidé s nízkými příjmy měli přístup ke vzdělání, zdravotní péči, sociální péči, kultuře a sportu. Mezi příspěvkové organizace je možné řadit například:

- Školy,
- nemocnice,
- domovy pro seniory,
- muzea,
- knihovny.

### 1.2.2 Organizační složky státu

Stejskal a kol. (2012) uvádí, že jak už z názvu vyplývá, jedná se o složky, které spadají do kategorie státních institucí a zastupují stát v širokém poli svěřené působnosti. Jejich funkční vymezení je možné najít v zákoně č. 219/2000 Sb. a zákon č. 218/2000 Sb. stanovuje hlavní zásady jejich hospodaření. Organizační složky státu (OSS) hrají klíčovou roli ve fungování české státní správy. Zajišťují, že stát může efektivně plnit své úkoly a poskytovat občanům širokou škálu služeb. Dále dle Stejskala a kol. (2012) je možné u těchto organizací nalézt velké množství specifík, jako je například, že i když se tyto organizace označují za účetní jednotky, ne každá OSS tuto charakteristiku splňuje. Rovněž vznikají na základě zákona, avšak mohou být také založeny rozhodnutím ministerstev, neboť jsou zástupci státu a nakládají s jeho majetkem, ale nejsou právními osobami a nemají právní subjektivitu. V čele OSS stojí vedoucí, který plní úkoly jménem státu a do své pozice může být jmenován nebo zvolen. Podřízení pracovníci jednotlivých OSS jsou zaměstnanci státu, pro které platí organizační struktura a řád, schválený OSS. Financování OSS je závislé na státním rozpočtu. Mezi nejdůležitější OSS v ČR patří:

- ministerstva,
- soudy včetně soudu ústavního,
- nejvyšší kontrolní úřad,
- kancelář prezidenta republiky, a další.

### 1.3 Nestátní neziskové organizace

Dle Stejskala a kol. (2012) vedle institucí, které jsou založeny státem nebo územními samosprávnými celky, jako jsou SNO, je v České republice rovněž významnou složkou neziskového sektoru tzv. nestátní neziskové organizace. Tyto organizace jsou formovány z iniciativy jednotlivců, kteří se spojují za účelem dosažení společného zájmu. Dle Boukala (2009) tyto jednotlivci „*vkládají prostředky bez očekávání dosažení zisku, protože jsou zainteresováni na daném přímém užitku*“. NNO umožňují lidem využívat své právo sdružovat se. Toto právo je garantováno Listinou základních práv a svobod.

Jošt (2019) a Stejskal a kol. (2012) uvádějí, že NNO se liší svojí právní formou, zaměřením, velikostí a zdroji financování. Z hlediska zaměření se NNO specializují na oblasti, jako je humanitární pomoc, ochrana životního prostředí, vzdělávání, kultura, sport atd. Co se týče velikosti, existují NNO malé, střední a velké. Financování NNO je zajišťováno z různých zdrojů, včetně darů, grantů, dotací a vlastních aktivit. Zvláštní kategorií NNO jsou tzv. smíšené či hraniční organizace. Tyto organizace jsou zřizovány jak státem, tak i nestátními subjekty. Dle Pestoffa se jedná o organizace, které "vykonávají funkce typické pro státní správu, ale nejsou organizačními složkami státu". Příkladem smíšené organizace je Česká televize.

Neziskový sektor hraje v České republice důležitou roli. Doplnuje činnost státu a poskytuje širokou škálu služeb pro občany. NNO také přispívají k rozvoji občanské společnosti a demokracie. Nejčastějšími NNO v ČR jsou spolky, nadace, církve, politické strany atd.

Boukal a Vávrová (2007), že aby mohla být NNO považována za úspěšnou, je třeba usilovat o trvalou existenci, což vyžaduje projít fázemi založení, růstu a zralosti. Boukal, Vávrová a kol. (2007) znázornili faktory dlouhodobé udržitelnosti NO v tabulce (Tabulka 1).

**Tabulka 1 - Faktory dlouhodobé udržitelnosti**

<b>Definované poslání</b>	<b>Přesvědčení zakladatelé a členové</b>	<b>Zdravé vztahy s ostatními sektory</b>
Schopnost průběžné adaptace	Realistický plán	Demokratické právní prostředí
Dostatečné finanční zdroje	Silné vedení	Kvalitní efektivní programy
Měřitelné výsledky	Průběžné vzdělávání se	Průhledné účetnictví

Zdroj: vlastní zpracování dle Boukala, Vávrové a kol. (2007)

### **1.3.1 Obecně prospěšné společnosti**

Tyto společnosti se podobně jako občanská sdružení (OS) do konce roku 2013 řídily specifickým zákonem (zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb.), který byl stejně jako u OS, nahrazen novým občanským zákoníkem z roku 2014. Na rozdíl od OS obecně prospěšné společnosti (OPS) mohou nadále fungovat. Pokud totiž nedošlo k transformaci OPS například na ústav, nadaci nebo jinou NO, řídí se OPS stále zákonem č. 248/1995 Sb.

Jošt (2019) zmiňuje, že obecně prospěšné společnosti představují specifickou kategorii nestátních neziskových organizací. Jejich koncept vycházel z vázané podoby občanského sdružení s cílem dosáhnout větší transparentnosti oproti klasickým občanským sdružením, jejichž podoba a vnitřní struktura závisela výhradně na rozhodnutí daných sdružení.

Dle Stejskala a kol. (2012) je hlavním posláním OPS poskytování obecně prospěšných služeb v následujících oblastech:

- kultura (divadla),
- sport,
- umění (galerie),
- sociální péče (sociální zařízení),
- humanitární pomoc,
- ochrana zdraví (zdravotnická zařízení),
- ochrana zvířat a životního prostředí.

Obecně prospěšná společnost je samostatnou právní entitou s vlastní právní subjektivitou a schopností vykonávat právní úkony. Její existence začínala vytvořením zakládající listiny, která musela splňovat všechny potřebné náležitosti a poté následoval proces registrace u příslušného rejstříkového soudu.

### **1.3.2 Nadace a nadační fondy**

Jedná se o NNO, které plní důležitou roli v národním hospodářství. Od jiných NNO se odlišuje dle Stejskala a kol. (2012) tím, že se jedná o tzv. účelová sdružení majetku, čímž se snaží plnit svou hlavní činnost, která se často týká hlavně celospolečenských prospěšných cílů a úkolů. Mezi tyto cíle a úkoly patří například humanitární a sociální pomoc potřebným nebo kulturní a vědecké aktivity. Jošt (2019) uvádí, že těmto cílům je možné se věnovat proto, že svou činností tvoří nadační jmění, které pak používá na stanovené cíle a úkoly. Do nadačního jmění patří jak peněžní majetek, tak nepeněžní majetek, výše tohoto jmění však nesmí být nižší než 500 tis. Kč. Pomocí nadačních fondů pak nadace shromažďují dary a dále je účelově rozděluje.

Jošt (2019) zmiňuje, „že nadace a nadační fondy jsou právní osoby, které se řídí od roku 2014 novým občanským zákoníkem“ (dříve zákonem o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb.), kde je možné tuto problematiku najít pod pojmem fundace.

Pro založení nadace je potřeba nadační listina, která je ve většině případů zakládací listina. Dle Jošta (2019) nadační listina obsahuje:

- „název a sídlo,
- jméno zakladatele a jeho bydliště,
- vymezení účelu zřízení nadace,
- výši vkladu zakladatelů,
- výši nadačního kapitálu,
- a další“.

Při založení se také, mimo správní radu, může zřídit dozorčí rada a revizor.

Stejskal a kol. (2012) popisují zánik nadace nebo nadačního fondu tak, že započne zrušením s likvidací nebo bez likvidace, a poté dojde k vymazání z rejstříku. Pro zrušení nadace může být mnoho důvodů, například dosažení cíle, pro který byla nadace zřízena nebo rozhodnutím soudu o zrušení (např. z důvodu, že nadační jmění nedosahuje požadované výše nebo nepřináší žádný výnos).

### 1.3.3 Církev

Jošt (2019) uvádí, že tyto NNO, zakládány pro účel vyznávání daného náboženského vyznání, jsou právnickými osobami s vlastním majetkem a vnitřními předpisy. Zákonnou úpravu o jejich chodu, postavení a působnosti Ministerstva kultury ve věcech církevních je možné nalézt v zákoně č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, a o změně některých zákonů. V tomto zákoně také nalezneme definici církví jako „dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování, duchovní služby a případně obecně prospěšné činnosti“.

Aby církev dosáhla statusu právnické osoby musí proběhnout její registrace. Registraci předchází návrh, který je podán třemi plnoletými občany ČR na Ministerstvu kultury. Stejně jako například u občanských sdružení, tyto osoby tvoří přípravný výbor. Návrh na registraci církve musí dle Jošta (2019) obsahovat:

- informace o církvi,
- doklad o založení církve,
- podpisy členů přípravného výboru,

- základní dokument.

Stejskala a kol. (2012) popisují, že takto založená církev se řídí dle svých stanov a spravuje svůj rozpočet. Mezi nejčastější církevní příjmy patří příspěvky členů, příjmy z pronájmu majetku a dary. Pro zánik církve musí být zrušena registrace u Ministerstva kultury, a poté je církev vymazána z rejstříku.

### 1.3.4 Politické strany

Tato specifická NNO a její činnost je upravena zákonem č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích v platném znění. Dle zmíněného zákona jsou politické strany (a také hnutí) právnické osoby, které vzniknou splněním podmínek k registraci a registrací u Ministerstva vnitra. Pro podání registrace musí být vytvořen tříčlenný přípravný výbor, který vytvoří návrh, jehož součástí je petice s minimálním počtem tisíce občanů, kteří jsou pro vytvoření nové politické strany, a dále stanovy, které dle Jošta (2019) obsahují:

- název a zkratku,
- sídlo,
- programové cíle,
- ustanovení o organizačních složkách,
- vymezení orgánů a způsob jejich jmenování,
- pravidla hospodaření,
- způsob určení členských příspěvků.

Stejskal a kol. (2012) a Jošt (2019) se shodují, že nejčastějším organizačním typem u politických stran je několika stupňový model, který obsahuje základní místní organizace, které zřizují místní předsednictva. Poté mohou být zřizovány organizace na okresní, krajské nebo regionální úrovni, ze kterých se na stranických sjezdech volí zástupci do celostátní úrovně a tzv. nejvyššího vedení strany. Financování stran plyne nejčastěji z členských příspěvků, darů, a u stran, které mají poslanecké mandáty, tvoří nedílnou součást rozpočtu platby státu za počet poslaneckých mandátů. Závazky politických stran jsou kryty celým majetkem, avšak pouze majetkem strany a ne členů. Oproti jiným NNO politická hnutí nemohou provozovat podnikatelskou činnost.

Stejskal a kol. (2012) popisují zánik politické strany tak, že může proběhnout dvěma způsoby: zrušení s likvidací nebo zrušením bez likvidace. V obou případech však dojde

k vymazání ze seznamu stran a hnutí. Důvody pro zánik politické strany mohou být rozhodnutí soudu nebo vlastní rozhodnutí nejvyššího orgánu strany.

### 1.3.5 Spolky

Stejskal a kol. (2012) uvádí, že od roku 2014 nově vzniklé NNO převzaly změnu působnosti zákona o sdružování občanů na nový občanský zákoník, který přinesl komplexnost a institucionalizaci. Úpravu spolkového práva (nový občanský zákoník) je možné nalézt v § 214 až 302. Spolky jako takové jsou zakládány primárně pro sdružování společného zájmu lidí, ať už v oblasti kultury, sportu, nebo veřejně prospěšných činností. V současné době (2024), je v ČR přes 142 000 spolků, tudíž se dá konstatovat, že spolky představují významnou část naší společnosti a jsou nedílnou součástí komunitního života.

K založení spolku je zapotřebí minimálně tří fyzických osob, které k sobě pojí společný zájem a vytvoří společně stanovy, které dle Stejskala a kol. (2012) musí minimálně obsahovat:

- „název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů spolku,
- určení statutárního orgánu“.

Boukal (2013) a Jošt (2019) uvádějí, že tyto stanovy musí být ve fyzické podobě v místě sídla spolku. Zákon také dává možnost založení spolku usnesením ustavující schůze nově vznikajícího spolku. Návrh na založení spolku podávají zakládající osoby a spolek vzniká dnem, kdy je zapsán do příslušného rejstříku.

Stejskal a kol. (2012) popisují, že činnost spolku je zákonem upravena tak, že hlavní činností spolku nesmí být podnikatelská činnost. Hlavní činností se rozumí činnost, pro kterou byl spolek založen a měla by naplňovat zájmy členů. Mimo hlavní činnosti je spolek oprávněn provozovat vedlejší hospodářskou činnost, kterou může spolek zřídit pouze za předpokladu, že bude vykonávána pro podporu činnosti hlavní nebo bude efektivně spravovat majetek spolku. Tudíž spolek může při splnění podmínek skrz vedlejší hospodářskou činnost podnikat. Ronovská, Vitoul a Bílková (2014) uvádějí, že je možné majetek spolku nalézt v rozvaze a za pohledávky ručí spolek jako takový, a ne jeho členové. Spolek také může zakládat pobočné spolky, což musí být popsáno ve stanovách spolku včetně popisu založení, rozhodovací činnosti a případného rušení.

Ronovská, Vitoul a Bílková (2014) uvádějí, že členství ve spolku je podmíněno členským příspěvkem, jehož výši si určí vedení spolku. Pokud fyzická nebo případně právnická osoba, projeví zájem stát se členem spolku, je třeba, aby takové rozhodnutí obvykle prošlo schválením nejvyššího orgánu spolku. Členství ve spolku není dědičné a zaniknout může vystoupením nebo vyloučením člena, případně také pokud člen nezaplatí členský příspěvek ve stanovené lhůtě. Stejskal a kol. (2012) uvádějí, že k vyloučení člena ze spolku může vést porušení nebo nedodržení povinností jakožto člena spolku a o vyloučení člena běžně rozhoduje orgán, který rozhodl o jeho přijetí.

Stejskal a kol. (2012) uvádí, *„že organizační struktura spolku zpravidla dělí na dva hlavní orgány – statutární a nejvyšší, případně také může spolek zřídit kontrolní komisi, rozhodčí komisi a další ve stanovách určené orgány“*. Název orgánu není přesně dán zákonem, tudíž má spolek větší volnost. Zákon pouze říká, že název nesmí vyvolávat „klamavý dojem o jejich povaze“. Dále musí být dle stanov určeno, zda bude statutární orgán kolektivní nebo individuální povahy. U kolektivní povahy se nejčastěji jedná o spolkový výbor a u individuální povahy o předsedu spolku. Jošt (2019) popisuje, že členové statutárního orgánu jsou voleni a případně odvolávání nejvyšším orgánem spolku. Období, na které jsou členi voleni je zpravidla pětileté, avšak i toto může být upraveno stanovami. Nejvyšší orgán spolku může být upraven stanovami, ovšem nejčastěji je to členská schůze. Ta vykonává řadu činností jako například schvalování výsledků hospodaření, hodnocení činnosti orgánů spolku, určení zaměření spolku nebo rozhoduje o případném zrušení spolku.

Dle Stejskala a kol. (2012) členská schůze zasedá nejméně jednou ročně po svolání statutárním orgánem, avšak může proběhnout i na podnět od kontrolního orgánu spolku. Pokud by statutární orgán podnětu do 30 dnů nevyhověl, může kontrolní orgán svolat schůzi samostatně. Všichni členové spolku mají právo účasti na zasedání a informace o svolání zasedání je podána běžně nejméně 30 dnů před jeho konáním. Na členských schůzích jsou přijímána usnesení, pro která jsou prováděna hlasování, s tím, že každý člen zasedání disponuje právem na jeden hlas. Jošt (2019) uvádí, že ze zasedání jsou vyhotovovány zápisy, které vyhotovuje pověřená osoba. V zápisu o schůzi nalezneme například kdy a kde se zasedání konalo, na čí podnět bylo svoláno či kdo předsedal. Tyto zápisy jsou přístupné členům spolku.

Jošt (2019) a Stejskal a kol. (2012) se shodují, že výše zmíněná kontrolní komise je minimálně tříčlenná a mezi její úkoly patří volení a odvolávání členů komise a dohled nad

vedením spolku. Člen kontrolní komise rovněž nemůže být členem ve statutárním orgánu této NNO ani nemůže vykonávat funkci likvidátora. Další komisí, které by měla disponovat minimálně třemi členy je komise rozhodčí. Členy těchto komisí volí a odvolává spolková členská schůze. Činnosti rozhodčí komise spočívají v přezkumu rozhodnutí, rozhodování sporů a případná vyloučení členů.

Dle Jošta (2019) zánik spolku probíhá pomocí likvidace po předložení návrhu právně odpovědnou osobou. Dalším způsobem, jak může spolek zaniknout, je soudní cestou, kdy spolek i přes upozornění soudu pokračuje v nezákonné činnosti. Mezi tyto činnosti dle Stejskala a kol. (2012) patří: *„vyvíjení zakázané činnosti, vyvíjení činnosti, které je v rozporu s hlavní a vedlejší činností spolku, nucení třetích osob k členství ve spolku nebo bránění členům ze spolku vystoupit“*.

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, spolky je možné nalézt v ČR od roku 2014. Do té doby byla nejtypičtější NNO občanská sdružení, která příchodem nového občanského zákoníku zanikla. Dle Boukala (2009) tyto právnické osoby vznikaly za účelem využít právo na seberealizaci a sdružování. Stejně jako spolky byla občanská sdružení zakládána minimálně třemi fyzickými osobami, z nichž jeden musel splňovat podmínku plnoletosti. Při jejich zakládání byly také vytvářeny stanovy, které splňovaly podobné náležitosti jako stanovy spolkové.

## 2 FINANČNÍ ZDROJE A FUNDRAISING U NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Boukal (2009) uvádí, že aby nezisková organizace mohla naplňovat své poslání, musí pro svou činnost získat dostatek finančních prostředků. Pro činnost, kdy organizace aktivně vyhledává finanční zdroje, se vžil pojem fundraising, který se dá přeložit jako „zvyšování fondů“. Fundraising je možné dle Boukala (2013) definovat jako „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů*“. Mimo získávání zdrojů na své poslání využívají NNO fundraising také na financování svého chodu. Z důvodu časté absence finančních zdrojů se NNO obracejí na fundraisingovou činnost.

### 2.1 Finanční zdroje u neziskových organizací

Dle Šedivého a Medlíkové (2012) mezi nejběžnější zdroje odkud NNO získávají finanční prostředky patří:

- *„veřejná správa,*
- *individuální dárci,*
- *podniky,*
- *nadace a nadační fondy,*
- *ostatní instituce (ambasády, Rotary kluby, obchodní komory atd.),*
- *příjmy z vlastní činnosti“.*

Mezi tyto zdroje v neposlední řadě také patří financování z fondů Evropské unie, které NNO v ČR jakožto členské země mohou čerpat.

#### **Veřejná správa**

Novotný (2000) uvádí, že běžný způsob, jak NNO získávají finanční příspěvky od veřejné správy, jsou dotace a granty, alternativně také prostřednictvím veřejného výběrového řízení. Pod veřejnou správou je možné si představit zdroje od ministerstev a organizací, které byly jimi zřízeny jako příspěvkové, kraje, obce a taktéž jimi zřízené příspěvkové organizace. Pokud chce NNO získat finanční podporu od veřejné správy, musí vytvořit projekt, na který bude zdroje žádat a pokud žádá o dotaci nebo grant, musí k projektu přiložit sepsanou žádost. O příspěvcích z veřejné správy na nejnížší úrovni je rozhodováno úředníky, a proto Šedivý a Medlíková (2012) zdůrazňují, že se vyplatí s úředníky komunikovat, což může přispět k zajištění nejvýhodnějších podmínek pro zpracování žádosti a také může vzniknout vztah,

díky kterému si úředník NNO zapamatuje v pozitivním smyslu a díky tomu bude mít motivaci pomoci. Dále doplňují, že při vyhlášení grantů a dotací je nutné nastudování podmínek, že je vhodné si sjednat schůzku s pracovníkem, který o grantech a dotacích rozhoduje, že pokud existují nejasnosti, je vhodné se s pověřeným pracovníkem spojit a další zdvořilé a vlídné jednání. Také je potřeba brát na vědomí, že žádný subjekt nemá na dotaci právní nárok a případné neoprávněné použití nebo držení příspěvku státní správy je sankcionováno.

### Individuální dárci

Jedná se o členy společnosti, kteří se NNO rozhodli věnovat dar z vlastních příjmů. Mohou to být spoluobčané, které neznáme ale také ve společnosti existují známí dárci, jenž je možné také označit jako filantropy, například Martin Hausenblas (zakladatel firmy ALDER Czech) nebo Ivo Lukačovič (zakladatel firmy Seznam.cz). Pro detailnější přehled je možné použít pyramidu dárců (Obrázek 2), na které je znázorněno použití fundraisingových metod u individuálních dárců. Také je možné tuto pyramidu použít při návrhu strategie péče o dárci. Dle Šedivého a Medlíkové (2012) platí v pyramidě „*Paretovo pravidlo, které říká, že 80% dárců v dolní části pyramidy přinese 20% z celkové částky darů a 20% dárců v horní části pyramidy přinese 80% z celkové částky darů*“.



Obrázek 2 – Pyramida dárců

Zdroj: Machálek a Nesrstová (2011)

Machálek a Nesrstová (2011) uvádějí, že pyramidu je možné číst následujícím způsobem:

- pyramida znázorňuje individuálního dárce,
- šipky vně pyramidy – směr kudy dárce vchází do pyramidy,

- šipky uvnitř pyramidy – jak se dárci přesouvají na další úrovně dle péče.

## **Podniky**

Boukal (2013) uvádí, že u této skupiny dárců je možné rozlišovat dary od malých a středních podniků a velkých a korporátních podniků. Proto je pro NNO důležité zvolení vhodné komunikační strategie vzhledem k velikosti firmy, jelikož u každé z těchto dvou skupin je možné nalézt specifika. U malých a středních podniků o darech nebo případném sponzoringu většinou rozhoduje majitel firmy, na rozdíl od velkých a korporátních podniků, kde je možné nalézt specializované oddělení a postupy na poskytování darů. U první skupiny může být vhodné použít podobnou strategii jako u individuálních dárců a u druhé je zapotřebí užití připraveného projektu a podkladů. Šedivý a Medlíková (2012) také uvádějí, že je vhodné zjistit, jak vypadá rozhodovací proces ve firmě, kam jdeme žádat a podle toho se připravit. Také, že pokud rozhoduje jeden člověk, záleží nejvíce na průběhu dané schůzky, a pokud rozhoduje více lidí, je zapotřebí vypracování rozsáhlejšího projektu. Klíčové je nalézt s firmou společné hodnoty, poslání, cílové skupiny anebo dokázat firmě nabídnout zajímavé marketingové prostory.

Šedivý a Medlíková (2012) uvádějí, že v ČR je možné nalézt velké množství podporovatelů NNO ze strany velkých korporátních firem, například na rozdíl od USA, kde většinu darů zastávají individuální dárci. Dárcovstvím ze strany firem se také věnoval Český statistický úřad, který uvádí, že firmy jsou třetím největším zdrojem NNO.

## **Nadace a nadační fondy**

Dle Boukala (2013) je možné nadace definovat jakožto „soukromoprávní subjekty zakládané za účelem finanční podpory projektů NNO odpovídajících jejich poslání“ a z této definice je možné odvodit, že právě tyto subjekty budou fundraisingovým cílem některých NNO. Jedná se o subjekty, které rozdělují a přerozdělují finanční prostředky mezi další NNO, které jsou přímými poskytovateli dané služby. Může se jednat o NNO z oblasti kultury, sportu, vzdělávání, nebo dalších dobročinných účelů.

Boukal (2013) uvádí, že historii nadací je možné nalézt již v pozdní antice, kde se jednalo především o podporu náboženství a ve středověku na tuto činnost navázala církev s podporou bohoslužeb a později bohatá šlechta. Mimo náboženskou činnost byla ve středověku nadační činnost používána k podpoře umění a především literatury. Jako jednu z nejvýznamnějších historických nadací na Českém území je možné považovat Dědictví svatého Václava, jejíž

založení se datuje k roku 1669, která fungovala přes sto let a její činnost byla spojena s duchovní literaturou.

Boukal (2013) uvádí, že pokud NNO zaměří svou fundraisingovou aktivitu na nadaci, je klíčové správně formulované poslání a důsledné vyhledání vhodné nadace. Vhodnou nadaci může fundraiser vyhledat například v nadační databázi, která je vedena u rejstříkových soudů. Dále je vhodné se zástupci nadace komunikace a důkladná příprava na osobní setkání. Šedivý a Medlíková (2012) uvádějí, že „*komunikace s nadacemi a nadačními fondy je někde na pomezí mezi jednáním s úředníkem krajského úřadu a zástupcem oddělení společenské odpovědnosti firem*“. Výhodou u nadací na rozdíl například od firem, je nižší míra byrokracie.

### **Příjmy z vlastní činnosti**

Primárně se jedná o příjmy z prodeje vlastního produktu nebo činnosti NNO. Tyto zdroje NNO nejčastěji využívají na zajištění zdrojů dlouhodobější povahy, díky kterým může doplňovat rozpočty různých projektů. Příjmy z vlastní činnosti řeší primárně marketing, kde se používají podobné zásady a modely jako ve fundraisingu, ale celkově je zde větší zaměření na prodej a public relations. Mezi nejčastější činnosti samofinancování dle Boukala (2013) patří:

- „*prodej vlastních výrobků a služeb,*
- *příjmy z vybírání členských příspěvků,*
- *příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku,*
- *příjmy z nehmotného majetku,*
- *příjmy z úroků z vkladů či jiných finančních aktivit*“.

Dle Boukala (2013) je mezi prodej vlastních výrobků a služeb možné zařadit řadu věcí, například od ručně vyráběných výrobků až po prodej vstupenek na sportovní utkání, vždy záleží na povaze NNO a jejím produktu. NNO také může prodávat vlastní výrobky a služby, které primárně nesouvisí s jejich činností a tyto výrobky prodávají za účelem zisku. Například Charita Zábřeh, která prodává výrobky svých klientů, které vytváří v rámci stacionářů. Mezi prodej služeb je možné zařadit například služby poradenské nebo pronájem různých pomůcek. Vybírání členských příspěvků pro NNO představuje pravidelný zdroj příjmů. Členové především spolků přispívají v předem stanoveném období danou částku. Nejedná se ovšem o zásadní položku rozpočtu, jelikož tyto příspěvky ani zdaleka nepokryjí náklady na jednotlivého člena. Organizace jako protihodnotu mohou nabízet členům různé

benefity. Mezi dlouhodobý hmotný majetek, který mohou NNO pronajímat patří majetek s použitelností delší než 1 rok a zároveň jeho pořizovací cena musí přesahovat 80 000 Kč. Například od pronájmu pozemků, budov a dopravních prostředků až po počítače nebo menší stroje. Za dlouhodobý nehmotný majetek, který firma pronajímá patří také majetek se stejnou dobou použitelnosti jako u hmotného. Jedná se například o různé patenty nebo know-how. Jako finanční aktivita organizace jsou považovány různé investice nebo vklady na spořicí účty. Tato činnost se týká především organizací, které mají dostatek volných prostředků. Kromě rozmnožených financí může tato činnost organizaci přinést nezávislost na externích zdrojích a také vytvoření rezerv pro krizové období. Kromě obchodního rizika s sebou finanční aktivita také nese riziko odklonění se od směru a cíle NNO a zaměření se více na tuto činnost.

### **Rozpočet a fondy EU**

Česká republika se stala členskou zemí Evropské unie v roce 2004 a i před jejím vstupem, bylo možné využívat fondů tzv. předvstupní pomoci, mezi které patřily programy PHARE, ISPA a SAPARD. Boukal (2013) uvádí, že z programu PHARE bylo 110 projektům českých NNO poskytnuto přes 111 milionů Kč. Dle webu DotaceEU a webu Evropský fond pro regionální rozvoj mohou NNO žádat o zdroje především z národních a komunitárních programů, což je klíčové rozdělení pro pochopení způsobu financování z prostředků EU. Národní programy spravované jednotlivými členskými státy Evropské unie, včetně České republiky, hrají klíčovou roli v rozvoji regionů. Tyto programy jsou financovány z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) a zaměřují se na řešení specifických regionálních a místních potřeb. Prostřednictvím těchto fondů je podporován rozvoj infrastruktury, zlepšování veřejných služeb, podpora podnikání a další iniciativy, které mají za cíl zvyšovat kvalitu života v různých částech země. Komunitární programy jsou spravovány přímo Evropskou komisí nebo jinými evropskými agenturami a institucemi. Tyto programy mají celoevropský dosah a nejsou vázány na jednotlivé státy, což umožňuje koordinovanou a jednotnou podporu projektů a iniciativ napříč celou Evropskou unií. Zaměřují se na širokou škálu oblastí, jako jsou výzkum a inovace, vzdělávání, kultura, životní prostředí a další, s cílem podpořit společné evropské cíle a posílit spolupráci mezi členskými státy. EU realizuje svou podpůrnou politiku v rámci sedmiletých cyklů a momentálně se nachází ve čtvrtém programovacím období, které je platné od roku 2021 do roku 2027.

Česká NNO zaměřující se na sport může získávat finanční prostředky z následujících fondů EU:

Erasmus +,

- Evropský sociální fond (ESF),
- program LIFE,
- fondy EHP a Norska,
- evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR),
- Horizont Evropa.

Web DotaceEU uvádí, že Erasmus+ financuje projekty v oblasti vzdělávání, odborné přípravy, mládeže a sportu. Je možné získat prostředky na pořádání sportovních akcí, výměnu zkušeností, vzdělávací programy a další aktivity spojené se sportem. Evropský sociální fond podporuje sociální začleňování, boj proti chudobě a podporu vzdělávání a zaměstnanosti. Projekty zaměřené na sport mohou být podporovány, pokud mají sociální aspekt, například začleňování utlačovaných skupin skrze sportovní aktivity. Program LIFE se zaměřuje na životní prostředí a klima. Sportovní projekty mohou být financovány, pokud mají dopad na zlepšení životního prostředí, například ekologie ve sportu nebo projekty udržitelného sportovního turismu. Web Fondy EHP a Norska uvádí, že podporují různé projekty v oblasti vzdělávání, kultury a sociálního začleňování. Sportovní organizace mohou žádat o podporu zejména v oblasti zdravého životního stylu a sociální inkluze. Dále web DotaceEU uvádí, že evropský fond pro regionální rozvoj financuje regionální rozvoj a investice do infrastruktury. Sportovní projekty mohou získat podporu zejména v oblasti výstavby nebo modernizace sportovních zařízení. Horizont Evropa podporuje výzkum a inovace. Sportovní organizace mohou získat prostředky na projekty zaměřené na inovace ve sportu, například nové tréninkové metody nebo technologie.

## **2.2 Fundraising u neziskových organizací**

Dle Pajgrtové (2017) bychom kořeny fundraisingu mohli najít v USA a jako příklad první fundraisingové činnosti je běžně používán Benjamin Franklin, který v roce 1790 věnoval 4 000 dolarů, které získal prostřednictvím darů, a tuto částku rozdělil mezi společenství Pensylvánie a město Philadelphia. Po 1. sv. přišly snahy o systematizaci ze strany Warda a Pierce ve spojení s hnutím YMCA. Zde byly vytvořeny první fundraisingové techniky a aktivity.

Nejčastějšími subjekty vykonávající fundraising jsou spolky, avšak tuto činnost mohou vykonávat i jiné subjekty. Mimo spolky tímto způsobem dle Boukala (2009) získávají zdroje také například:

- „organizační složky státu a příspěvkové organizace (vysoké školy, nemocnice),
- obce,
- mikroregiony a kraje,
- církve,
- politické strany“.

### 2.2.1 Specifika fundraisingu z fondů EU

Při získávání zdrojů z fondů EU je nutné brát v potaz následující aspekty:

- identifikace vhodného programu,
- příprava projektové žádosti,
- partnerství a spolupráce,
- finanční řízení,
- monitorování a evaluace,
- využití podpůrných nástrojů a zdrojů,
- dodržování pravidel a nařízení.

Při identifikaci vhodného programu je nutné vybrat správný program, který odpovídá cílům, prioritám a záměru projektu. Projekt musí splňovat podmínky konkrétního programu pro kvalifikaci.

Příprava projektové žádosti zajišťuje pečlivě připravenou žádost, která obsahuje požadované informace, cíle projektu, aktivity, harmonogram a rozpočet. Dokumentace obsahující finanční výkazy a další různá potvrzení o partnerství. Dále by měla být žádost jasná a přesvědčivá s důrazem na přínosy a relevanci pro cíle fondu.

Partnerstvím a spoluprací je myšleno mezinárodní partnerství, kde projekty, jako je například Erasmus+ podporují mezinárodní spolupráci a lokální spolupráce, kde je podporována spolupráce s místními obcemi, školami, NNO atd.

Finanční řízení je důležité pro zjištění finančních požadavků fondu při spolufinancování, kde některé programy vyžadují spolufinancování z vlastních nebo jiných zdrojů. Transparentní účetnictví je nezbytné pro případné kontroly a audity.

Monitorování a evaluace zajišťuje průběžné sledování průběhu projektu dle stanoveného plánu a pravidelné vyhodnocování postupu. Závěrečná zpráva po ukončení projektu poskytuje shrnutí výsledků a dopadů projektu.

Do podpůrných nástrojů patří národní kontaktní místa, která jsou v každé členské zemi EU a poskytují informace a podporu pro žádosti o granty. Školení a semináře o evropských fondech mohou zlepšit dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné získání grantu.

Dodržováním pravidel a nařízení je myšleno dodržování právních a regulačních požadavků, které souvisí s fondy EU a další pravidla pro veřejné zakázky a státní podpory. Zajištění etiky a transparentnosti v souladu s hodnotami EU je pro získání podpory klíčové.

### **2.2.2 Zásady fundraisingu**

Aby fundraisingová činnost dosáhla svého stanoveného cíle, je zapotřebí, dodržování určitých zásad, které jsou dle Boukala (2013) následující:

- *„zásada komplexnosti,*
- *zásada začlenění,*
- *zásada aktivity,*
- *zásada strategičnosti,*
- *zásada vzdělávání okolí,*
- *zásada pravdivosti,*
- *zásada optimismu,*
- *zásada poděkování,*
- *zásada výsledku“.*

Zásada komplexnosti popisuje, že žádný zdroj není identický, a tudíž ke každému z nich musíme zvolit specifickou fundraisingovou strategii. Boukal (2013) tvrdí, že *„fundraising je především o lidech a jde o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným“*. Z čehož je možné vyčíst, že komplexní a jednotný přístup k dárcům nesklidí velký úspěch. NNO, která žádá o finanční prostředky musí budit pocit, plné přesvědčenosti o správnosti svého jednání, jelikož zápal dárce přitahuje a přetvářka naopak odrazuje.

Zásada začlenění popisuje, jak je důležité vědět, proč fundraising děláme a do jakého kontextu ho je možné začlenit. Zda je fundraising dělán za účelem přežití, pro rozvoj NNO, budování podpory nebo aby se NNO stala udržitelnou. Fundraising z důvodu přežití je možné přirovnat ke krizovému finančnímu managementu, jelikož se vykonává především

v situacích, kdy NNO hospodaří se schodkovým rozpočtem nebo se dostane do tíživé finanční situace například z důvodu přírodní katastrofy. Důležité je zjistit příčinu a zvolit vhodnou komunikaci k potenciálním dárcům. Pro rozvoj NNO je běžný způsob fundraisingu, jelikož každá organizace potřebuje inovovat svůj produkt nebo služby. K tomu je zapotřebí zdrojů a při jejich získávání je důležité klást důraz na poslání, které tyto zdroje pomohou naplnit. Budování podpory přináší stabilní síť dárců, díky níž roste ekonomická stabilita organizace a stává se tak udržitelnou.

Zásada aktivity popisuje potřebu neustálé aktivity ze strany NNO ať už od osoby fundraisera nebo celkové organizace. Jelikož roste počet NNO, stává se složitějším udržet podporovatele. Pro udržení stálých podporovatelů je důležitá osoba fundraisera, jeho osobnost a lidské vlastnosti (více v kapitole o osobě fundraisera).

Součástí strategického řízení NNO je i fundraising, tudíž je důležité dodržovat zásadu strategičnosti, která určuje filozofii zdrojového pokrytí. Rozhoduje se zde, z jakých zdrojů primárně bude organizace získávat prostředky s ohledem na své poslání, nebo jak bude nakládat s případným ziskem ze své činnosti. Pro vytvoření vhodné strategie je nutné provést analýzy makrookolí, mikrookolí, interní analýzu a syntézu. Takto vytvořená zdrojová struktura se poté dlouhodobě udržuje a případně rozšiřuje.

Jestli chce být NNO ve fundraisingu úspěšná, musí zvládnout komunikační spojení s okolím. Součástí tohoto spojení pak musí být průběžné vzdělávání o své činnosti, jelikož potenciální dárci často nemusí znát problematiku, kterou se NNO zabývá. Při vzdělávání okolí, by se NNO měla snažit vysvětlit, proč vynakládá úsilí, co je její poslání a na co nebo koho jsou směřovány výstupy NNO.

Každá NNO, která chce být úspěšná ve svém oboru, by si měla zakládat na pravdivosti. Dárci, ke kterým se nedostávají pravdivé informace a zjistí to, často nemají zájem s NNO dále spolupracovat. Pro vytvoření důvěry mezi organizací a jejím okolím je podstatná transparentnost o jejím fungování. Zveřejňování účetních uzávěrek, výročních zpráv a auditů přispívá k dobrému vztahu mezi NNO a dárci, jelikož dárci mohou překontrolovat, zda jejich dar byl využit na jeho primární účel.

Optimismu je při fundraisingové činnosti důležitým aspektem, jelikož Boukal (2013) uvádí, že „pouze 5 až 10 žádostí ze 100 je obvykle úspěšných“ a že právě kvůli tomu, je vhodné do pozice fundraisera dosadit člověka, který je dle Hippokratovy charakteristiky sangvinikem.

Poděkování je důležitou součástí darovacího procesu ať už za sebemenší dar. Jedná se o elementární slušnost a také příležitost pro opakující se dar. Obecně se doporučuje pro poděkování zvolit písemnou cestu a s jeho odesláním příliš neotálet. Takovéto poděkování se poté dárci může využít i k daňovým účelům.

Výsledek fundraisingu je zásada, která porovnává nastřádané dary s použitou metodou a náklady. NNO z těchto dat může vycházet pro další období a na jejich základě volit strategie pro konkrétní účely.

### **2.3 Osoba fundraisera**

Dvořáková (2007) uvádí, že fundraiser se obecně definuje jako „člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem.“ Takového člověka si je možné představit jako člena NNO, který se primárně zaměřuje na shánění zdrojů. Navazování a udržování kontaktů je považováno jako základní princip marketingu, ovšem tyto principy je možné nalézt i ve fundraisingu, kde hlavním úkolem fundraisera je vytvoření kontaktu s potenciálními dárci, oslovení firem, které mohou mít zájem finančně podpořit organizaci a vytvořit v nich zájem, díky kterému se rozhodnou vybranou NNO podporovat. Poté je jeho úkolem tento vztah udržet a pečovat o něj. Fundraiser touto činností organizaci nepřináší pouze finance, ale také kontakty a podporovatele. Podle Ledvinové (2013) vytváří tzv. „friend-raising“ (doslovně možno přeložit jako „zvyšování přátel“) a uvádí, že přízeň a náklonnost jsou cennější než získané finance a vytváří tak sociální kapitál organizace. U NNO, které nemají velké personální obsazení a jejich činnost je spíše menšího rozsahu, fundraising vykonávají členové vedení NNO. U větších organizací pozice fundraisera většinou existuje. Fundraiserem ale může být i interní osoba, kterou si NNO najme na určitý projekt, pro který potřebuje zajistit zdroje.

Boukal (2013) uvádí, že u malých NNO, kde fundraising vykonávají její členové se často pomíjí síla správní rady. Pokud je cílem mít úspěšnou NNO, která bude mít na svou činnost dostatek zdrojů, je vhodné, aby v její správní radě bylo takové obsazení, které je uznávané, společensky aktivní a s dostatkem kontaktů, jelikož se díky těmto osobám zvyšuje šance na úspěšnou fundraisingovou činnost. Dostatek kontaktů pak může organizace využít ke kontaktu s potenciálními dárci. Tito lidé se za organizaci staví svým jménem a pro širší veřejnost působí důvěryhodnějším dojmem.

Dle Boukala (2013) si může organizace najmout externího fundraisera a může si vybrat mezi laikem, který tuto činnost vnímá spíše jako dobrovolnickou anebo specialistou, který se

fundraisingem žíví. Externí fundraiser je fyzická nebo právnická osoba, která uzavírá s NNO smlouvu o výkonu fundraisingové činnosti. Takováto činnost ovšem nemůže být vykonávána pouze externě, důležité je spojení s finančním a případně reklamním oddělením organizace. V poslední době tento model nabývá na popularitě, jelikož členové organizace mohou směřovat svou pozornost a čas na svoji primární práci. Nevýhodou dle Boukala (2013) může být „studený“ přístup externího fundraisera postrádajícího bezprostřední vztah k NNO a vnitřní zápal pro její poslání.

Dvořáková (2007) uvádí, že fundraisingový poradce může být další externí osoba, která dává NNO spíše poradenské služby ohledně fundraisingových aktivit. Nejčastěji je to osoba, která má v oblasti získávání zdrojů několikaletou praxi a podílela se na úspěšných fundraisingových aktivitách. Tyto poradenské služby bývají zpoplatněny způsobem, na kterém se poradce s organizací dohodne. Odměnou může být jak fixní, tak variabilní částka (například procenta ze získané částky).

Tradičním fundraisingovým modelem v ČR je interní osoba, která je v organizaci zaměstnaná a jejíž činností je zpracování grantů, komunikace a práce se sponzory a dárci. Nevýhodou takového pracovníka může být jeho nekvalifikovanost, která organizaci může přinášet více nákladů než příjmů, které svou činností vytvoří.

Fundraiser by měl být extrovertní a asertivní, čímž je myšleno, že dokáže s kýmkoliv otevřeně, upřímně a přiměřeně komunikovat, pracuje na 100 %, aktivně lobuje za své cíle a hájí zájmy NNO, kterou zastupuje. Boukal (2009) uvádí, že asertivní fundraiser by neměl žádat příliš často o příliš velké částky a že pro tuto věc musí mít vyvinutý cit, aby nevypadal chtivě a neuvedl tak dárci do situace, že žádnou částku nemůže celou věnovat. Dalšími vlastnostmi jsou pravdivost a zdvořilost, jelikož pokud fundraiser při jednání s partnery lže, nejspíše dojde k ukončení spolupráce. Se zdvořilostí se pojí slovo „děkuji“, které je potřeba použít za jakýkoliv dar a vytvořit díky tomu cestu k případnému dalšímu daru.

Mimo osobní vlastnosti by kvalitní fundraiser měl dosahovat profesních předpokladů a teoretických znalostí. Pajgrtová (2017) uvádí, že NNO by na fundraisera měla mít následující požadavky:

- *„minimálně SŠ vzdělání,*
- *výborné komunikační dovednosti, organizační a řídicí schopnosti,*
- *příjemné vystupování a schopnost asertivního jednání,*
- *pozitivní přístup k práci, schopnost pracovat v týmu i samostatně,*

- *znalost projektové problematiky,*
- *znalost práce na PC na velmi dobré úrovni (MS office),*
- *spolehlivost, trestní bezúhonnost, zodpovědnost,*
- *časová flexibilita, kreativita, inovativnost,*
- *řidičský průkaz skupiny B,*
- *základní znalost AJ slovem i písmem,*
- *ochota se učit a stále se zlepšovat,*
- *znalost sociálních služeb a praxe na obdobné pozici výhodou“.*

## **2.4 Nastavení fundraisingové strategie pro organizaci**

Strategie je považována za jakousi páteř fundraisingu, jelikož naplánování, které potenciální dárci organizace osloví a jakým způsobem, může být klíčové. Správně zvolená fundraisingová strategie dle Machálka a Nesrstové (2011) „*pomůže definovat skutečné cíle organizace, zorientovat se v prostředí, kde organizace působí, sladit silné a slabé stránky s příležitostmi, zvolit optimální metody pro dosažení stanovených cílů a ukázat okolí, že nakládání s penězi dárců je odpovědné a efektivní“*. Vytváření fundraisingové strategie je možné přirovnat k vytváření strategického plánu organizace. Pro správné nastavení strategie je důležité formulovat poslání a cíle, stanovit potřeby, sestavit fundraisingový argument, zanalyzovat zdroje, určit techniky k určení strategie, a nakonec strategii vyhodnotit dle stanovených kritérií.

Umění správně definovat poslání a cíle organizace je nejzákladnějším prvkem fundraisingu. Pokud organizace plánuje oslovit dárci, je nutné, aby byl seznámen s tím, proč organizace funguje, kam směřuje, komu nebo čemu svou činností přispívá a podle těchto informací se dárci může rozhodnout, zda přispěje svými prostředky. Což podtrhuje Drucker (1994), který uvádí, že dobře formulované poslání, je základním předpokladem úspěchu.

Machálek a Nesrstová (2011) uvádějí, že stanovení potřeb se liší dle životního cyklu organizace, jelikož organizace, která je na začátku svého cyklu, se bude více zaměřovat na získávání zkušeností a organizace, která je již stabilní, bude své potřeby směřovat jiným směrem. Stabilní organizace se mohou zaměřovat například na snížení finanční závislosti na konkrétním zdroji a přechod na stabilní zdroje, jako jsou například individuální dárci, na rozšiřování vlastní činnosti, anebo také na udržení stálého chodu organizace v současné podobě. Organizace, která má zpracované potřeby, dokáže oslovit více dárců než nepřipravená organizace. Organizace, která strategický plán nepoužívá, může využít tzv,

„Gruberovu-Mohrovu matici“ (viz Tabulka 2), která znázorňuje rozdělení projektů na úspěšné a přínosné pro poslání organizace, které by se úspěšnými stát mohly, které nemají potenciál, a na ty, které nenaplnují poslání organizace, ale jsou finančně úspěšné.

Tabulka 2 – Gruberovo-Mohrova matice

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	<b>Kladná finanční návratnost</b> (Program nebo projekt „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců.)	<u>Udržovací programy</u> (nutné zlo) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.	<u>Prospěšné programy</u> (nejlepší) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.
	<b>Záporná finanční návratnost</b> (Program nebo projekt končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů.)	<u>Nevýhodné programy</u> (bez zjevného přínosu) Doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia.	<u>Hodnotné programy</u> (uspokojivé, dobré pro společnost) Doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Zdroj: vlastní zpracování dle Šedivý, Medlíková (2009)

Fundraisingový argument je možné si představit jako soubor odpovědí a argumentů pro potenciální dárce, pomocí kterých budou přesvědčeni o tom, že organizaci chtějí podporovat. Díky správně naformulovanému argumentu organizace dárce získává, dává dárci pocit, že právě on by měl organizaci podporovat, a ukazuje možná řešení problémů. Fundraisingový argument může být vytvořen jak pro určitý projekt, tak pro celkovou organizaci. Správně

naformulovaný argument by měl dle Pajgrtové (2017) obsahovat odpovědi na následující otázky:

- „Proč organizace existuje? (a o co jí jde);
- Komu slouží a kdo jsou její klienti? (kdo má z činnosti prospěch a o kolik lidí se jedná);
- Co si klade za cíl, čeho konkrétně chce dosáhnout? (co je potřeba udělat pro naplnění cíle);
- Jak hodlá organizace stanoveného cíle dosáhnout? (konkrétní kroky);
- Proč by měl někdo k naplnění cíle přispět? (co může organizace dárci nabídnout)“.

Machálek a Nesrstová (2011) uvádějí, že jestliže organizace už zná, jaké jsou její potřeby, tak aby mohla použít vytvořený argument, musí zanalyzovat zdroje. Při této činnosti organizace analyzuje své okolí a potenciální dárce v něm, u kterých je pravděpodobnost, že se svojí strategií uspějí. Zpětné analyzování zdrojů je důležitým prvkem, ze kterého pak může organizace vycházet pro své další strategie. Zpětná analýza by měla obsahovat rozdělení příjmů podle zdroje a poměrové rozdělení na kterém je znát, zda je organizace závislá na konkrétním zdroji, či nikoliv. Pro svou strategii by organizace neměla zapomínat na žádný ze zmíněných typů zdrojů (kapitoly 2.1 až 2.6) a vybrat z nich, které organizace osloví. Při výběru vhodných zdrojů by organizace měla zvážit, jak velkou podporu potřebuje, a podle toho se zaměřit například na individuální dárce nebo veřejnou správu, jaký má lidský kapitál, jak dokáže s dary vynaložit, a zda potenciální dárce sdílí hodnoty s organizací.

Pokud chce organizace fundraising strategicky plánovat, mohou jí k tomu posloužit různé techniky, které ji pomohou zjistit, jaký přístup je ideální zvolit, naplánovat postup, jaké bude mít strategie důsledky a jaké zdroje použít. Mezi základní techniky patří:

- Ansoffova matice,
- SWOT analýza,
- analýza partnerství,
- analýza PEST.

Ansoffova matice (viz Tabulka 3) dává organizaci možnost zjistit, jakým způsobem a za pomoci jakých technik může rozvíjet nové cílové skupiny. Techniky jsou na matici na horizontální ose a cílové skupiny na vertikální. Dle Divákové (2013) se možnosti se rozdělují na:

- „pokračování (stávající metody a techniky pro stávající cílové skupiny),

- *rozvoj trhu (rozvoj nových cílových skupiny za použití stávajících metod a technik),*
- *rozvoj produktu (rozvoj nových metod a technik použitých na stávající cílové skupiny),*
- *diverzifikace (rozvoj nových metod a technik použitých na nové cílové skupiny)“.*

**Tabulka 3 – Ansoffova matice**

Cílové skupiny	Fundraisingové techniky	
	Stávající	Nové
Stávající	<u>Pokračování</u> bezpečna oblast, rozšíření stávajícího fundraising	<u>Rozvoj produktu zkoušení</u> nových technik pro stávající přispěvatele
Nové	<u>Rozvoj trhu</u> rozšíření známých technik o nové cílové skupiny	<u>Diverzifikace</u> nebezpečná oblast, zkoušení nových nápadů na nových cílových skupinách

Zdroj: vlastní zpracování dle Divákové (2013)

Diváková (2013) uvádí, že analýza SWOT je klasický marketingový nástroj, který našel své využití ve fundraisingu k analýze silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb s ohledem na její fundraisingovou činnost. Pomocí SWOT analýzy bude organizace schopna nacházet nové opatření proti hrozbám, využít příležitostí, vyvarovat se slabým stránkám a využít silné. Mezi silné stránky může patřit například goodwill, velký počet členů nebo dobré vztahy s veřejnými a podnikatelskými subjekty. Mezi slabé stránky může organizace zařadit špatnou pověst nebo chybějící zkušenosti s fundraisingem. Příležitostmi mohou být nadační programy, granty, zvýšený zájem o organizaci z nějakého důvodu nebo nová firma v okolí. Mezi hrozby je možné zařadit ekonomickou nestabilitu, demografické změny nebo změny v preferencích dárců. SWOT analýza se nejčastěji zaznamenává do tabulky (viz Obrázek 3), ze které je možné vytvořit komparační analýzu (viz Tabulka 4), kde jsou porovnávány silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami.

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

**Obrázek 3 – SWOT analýza**

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 4 – Komparační analýza**

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	Využití příležitostí pro silné stránky	Odstranění slabin pro vznik příležitostí
<b>Hrozby</b>	Využití silných stránek pro zabráněním hrozeb organizace	Využití strategií pro odstranění hrozeb, které omezují slabé stránky

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí analýzy partnerství organizace vyhledává instituce a dárce, u kterých je potenciál získání zdrojů díky zájmu o činnost organizace. Pomocí analýzy se zjišťuje, jaké jsou společné hodnoty, cíle a případně, co by mohlo vést k darování zdrojů nebo vytvoření spolupráce. Dle Divákové (2013) analýza hledá odpovědi na dvě hlavní otázky:

- „O kom si myslíte, že by organizaci měl podporovat?“
- *Jaký má na tom zájem?“*

Po vyhodnocení odpovědí na tyto otázky by měla být organizace schopna zvolit vhodné dárce.

Diváková (2013) uvádí, že analýza PEST zkoumá a posuzuje prostředí, ve kterém se organizace nachází a faktory, které na ni z tohoto prostředí působí. Běžně se do PEST analýzy zařazují politické faktory, ekonomické faktory, společenské a kulturní faktory a technologické faktory. U politických faktorů organizace zjišťuje, jaké procento zdrojů plyne z veřejné správy, jak ji mohou ovlivnit volby a případné legislativní změny. Ekonomické faktory nastiňují ekonomickou situaci v zemi, dopady hospodářského cyklu či zda bude k dispozici nový dotační program nebo grant. Společenské a kulturní události ukazují sociální rozložení obyvatel a to, kteří lidé sdílí zájmy s organizací. Technologické faktory mohou usnadnit fundraisingové aktivity či přinést nové technologie.

Šedivý a Medlíková (2012) uvádějí, že jestliže je nutné znát, zda byla zvolená strategie úspěšná a případně, jakých chyb bylo dopuštěno, mělo by součástí fundraisingové strategie být vyhodnocení podle předem stanovených kritérií a také časových intervalů pro sledování vývoje. Vyhodnocování je důležité jak pro organizaci, tak pro dárce, kteří si mohou ověřit, jak úspěšné byly jejich vynaložené zdroje a rozhodnout, zda budou v podpoře pokračovat či nikoliv.

Kritéria hodnocení vždy záleží na cíli a účelu konkrétní strategie, avšak dle Pajgrtové (2017) mohou být následující:

- *„návrtnost investice,*
- *čistý příjem,*
- *budování image organizace,*
- *procento potenciálních dárců,*
- *zvýšení zájmu a objemu darů u stávajících dárců,*
- *finanční návratnost versus vynaložený čas,*
- *snaha o maximální snížení finančních nákladů u použité metody,*
- *opakovatelnost metody,*
- *minimum omezení a podmínek“.*

Návratností investice znamená, kolik bylo zapotřebí vynaložit nákladů na konkrétní fundraisingovou strategii. Do nákladů zde zahrnujeme i odpovídající podíl provozních nákladů. Čistý příjem je suma, kterou získáme, když z celkového příjmu fundraisingu odečteme náklady na něj. Budováním image organizace je myšleno, jak byla zvýšena známost organizace a veřejný zájem o ni. Procento potenciálních dárců je podíl mezi dárci, kteří darovali, a oslovenými potenciálními dárci.

### 3 PŘEDSTAVENÍ SPORTOVNÍ ORGANIZACE

Sportovní spolek TJ Sokol Staré Hradiště je tradiční český tělovýchovný spolek, který se zaměřuje na sportovní a kulturní aktivity pro širokou veřejnost. Sportem, kterým se zabývá, je fotbal, jehož historie se v obci datuje k roku 1936. Sídlí v obci Staré Hradiště, kde hraje svá soutěžní utkání. Spolek organizuje pravidelné tréninky, soutěže a turnaje, které podporují sportovní výkonnost a zdravý životní styl. Momentálně (2024) má spolek 227 aktivních členů různých věkových kategorií, kteří platí členský příspěvek 2000 Kč. Spolek má toto logo (Obrázek 4).



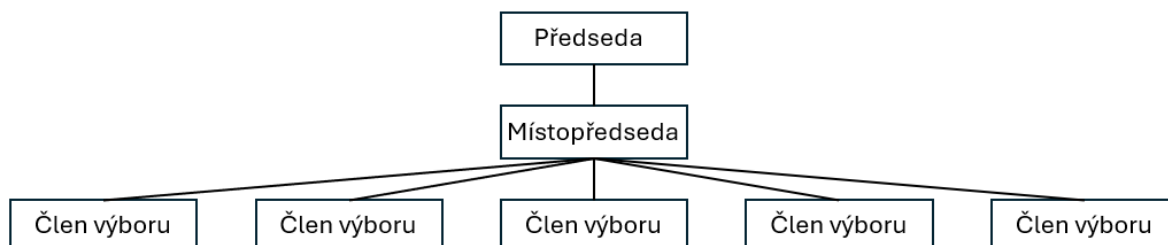
Obrázek 4 – Logo TJ Sokol Staré Hradiště

Zdroj: poskytnuto od spolku TJ Sokol Staré Hradiště

Pro zabezpečení činnosti spolku jsou dle spolkového rejstříku zřízeny tyto orgány:

- „valná hromada,
- výkonný výbor (5 členů),
- předseda,
- místopředseda,
- kontrolní komise (3 členové)“.

Organizační strukturu spolku je možné zaznamenat v následující struktuře (Obrázek 5)



Obrázek 5 – Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle informací ze spolku

Dle výpisu ze spolkového rejstříku „jsou předseda a místopředseda oprávněni jednat jménem spolku, a to každý samostatně. Výkonný výbor může v některých záležitostech pověřit jednáním jménem spolku i jiného člena výkonného výboru“. Organizace jako svůj účel uvádí:

- „sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit,
- rozvoj kopané především účastí družstev mládeže a dospělých na úrovni amatérských soutěží,
- vytváření možností užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména potom mládeže
- vytváření ekonomické základny pro plnění svých cílů zejména vlastní hospodářskou činností,
- vést své členy a ostatní účastníky k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel“.

Což je možné považovat za hlavní hospodářskou činnost klubu. Vedle hlavní činnosti klub také provozuje vedlejší hospodářskou činnost, do které dle výpisu ze spolkového rejstříku spadá:

- „reklamní a inzertní činnost,
- bufetový prodej,
- prodej reklamních a propagačních materiálů,
- přeprava osob osobním automobilem“.

### **3.1 Členění na družstva**

Dle webu TJ Sokol Staré Hradiště, z.s., klub vede 6 družstev. Jedná se o přípravku žáků do 7 let, kteří hrají krajskou soutěž mladších přípravek. Zde probíhá největší nábor nových sportovců, jelikož zde hrají děti již od 5 let. Družstvo se mimo své soutěže také účastní místních turnajů, které mimo jiné pořádá i TJ Sokol Staré Hradiště. Dalším družstvem, které organizace vede je přípravka žáků do 9 let, kteří hrají okresní přebor Přeloučska. Třetí přípravkou je družstvo žáků do 11 let, kteří také hrají okresní přebor Přeloučska. Družstvo mladších žáků se skládá z hráčů od 11 do 13 let, kteří hrají okresní přebor Holicka. Z mladších žáků vede přímá linie do starších žáků, kde hrají hráči až do 15 let a hrají okresní přebor Přeloučska. Běžnou cestou ze starších žáků je dorost, který momentálně TJ Sokol Staré Hradiště nevede, takže hráči přecházejí přímo do družstva mužů nebo na případná

hostování a přestupy. Družstvo mužů se nachází ve třetí třídě okresu Pardubice, což je druhá nejnižší soutěž.

### **3.2 Historie**

Jak již bylo zmíněno, historie fotbalu se datuje do roku 1936, ovšem historie sportu v obci, která dala vzniknout sportovnímu klubu se datuje k roku 1930, kdy fungoval zde fungoval volejbalový klub, který ale nebyl registrován. Web TJ Sokol Staré Hradiště, z.s. uvádí, že branku si zhotovili podomácku, zakopali 2 tyče a natáhli provázek. Základy přihlášeného sportovního klubu byly položeny 31. července 1936 kdy se skupina přátel dohodla na založení klubu a začali shánět přihlášky a vytvářet stanovy, které byly 12. září toho roku přijaté valnou hromadou a také valná hromada zvolila činovníky klubu SK Hradiště. Prvním předsedou klubu byl Bedřich Pětioký, jehož otcem byl v té době starosta obce. Základní kapitál klubu byl nulový, takže pomocí sbírky vybral 270 Kč, které doplnil půjčkou a nakoupil vybavení. První fotbalové utkání tohoto celku bylo se sousední obcí Srch a zápas dopadl prohrou pro SK Hradiště s konečným stavem 0:12. V roce 1937 se podařilo pronajmout pozemek pro fotbalové hřiště a první zápas dospělých na novém hřišti skončil výhrou 4:1 nad SK Stolany.

V roce 1938 postoupil SK Hradiště do 2. třídy, což bylo významným úspěchem. Stabilizoval se kádr týmu a mezi významné hráče patřili například Josef Rotter, který dal 38 gólů v jedné sezóně a v pozdějších letech působil také jako trenér. Ve válečných letech čelil klub různým problémům, například nasazení hráčů na nucené práce, přesto se ale dařilo udržet činnost klubu. V roce 1945 byla založena "B" mužstva a hokejový oddíl. Po válce, v roce 1946, vyhrálo mužstvo SK Hradiště soutěž II. třídy a postoupilo do I.B třídy Orlicko. V této době byla také uspořádána první společenská akce (ples) k oslavě 10 let trvání klubu. V letech 1949-1956 došlo ke krizi, kdy mnoho hráčů odešlo na vojnu nebo do pohraničí, a hřiště bylo zabráno JZD pro stavbu kravína. V roce 1957 začala nová kapitola fotbalu ve Starém Hradišti a klub dostal pozemek na nové hřiště. Dalšími důležitými milníky je změna názvu na SOKOL v roce 1958, účast ve finále okresního kola Českého poháru v roce 1968, rok 1980 kdy začala výstavba nového zázemí klubu a rok 1985 kdy klub zvítězil v Českém poháru okresu Pardubice.

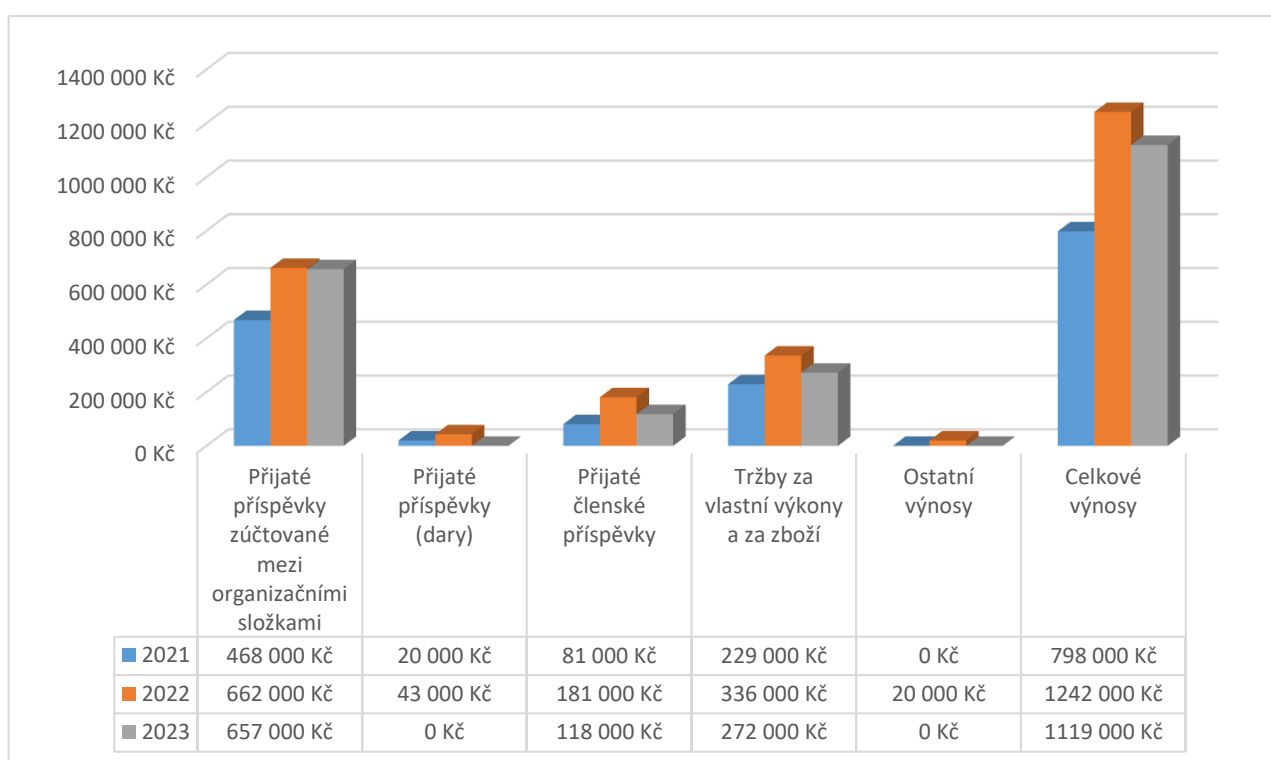
### **3.3 Finanční zdroje organizace**

Finanční zdroje spolku se dají strukturovat dle důležitosti sestupně následovně:

- dotace z Národní sportovní agentury (NSA),

- dotace od obce,
- pronájem nemovitého majetku klubu,
- členské příspěvky,
- dary a sponzoring,
- prodej hráčů,
- vstupné.

Dle výkazů zisků a ztrát klubu (2021 až 2023), je možné graficky zaznamenat výnosy spolku následujícím obrázkem (viz Obrázek 6):



**Obrázek 6 – Výnosy spolku**

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát

Z grafu je možné vyčíst, že největším příjmem jsou přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami, do kterých je možné zařadit dotace z Národní sportovní agentury, dotace od obce a další.

## 4 FUNDRAISING VYBRANÉ SPORTOVNÍ ORGANIZACE

### 4.1 Aktuální fundraisingová situace spolku

Historicky má spolek s fundraisingem minimální zkušenost, kdy na konci minulého tisíciletí vykonával činnosti za účelem zvýšení svých zdrojů. Aktuálně, z důvodu nedostatečného personálního zabezpečení a zkušeností, spolek fundraisingovou činnost nevykonává, tudíž nemají zkušenost ani s fundraisingovou strategií. Mezi zdroje spolku jsou zařazeny dary a sponzoring, ten ale nevychází z fundraisingové činnosti, nýbrž z dobrovolného dárcovství primárně od rodičů členů a firem, ve kterých působí. Na oplátku spolek nabízí například reklamní prostory u hřiště. Velká část zdrojů plyne z pronájmu nemovitého majetku, jehož část pochází z daru v minulosti, kdy spolek obdržel v závěti objekt restaurace.

#### SWOT analýza

Tato analýza by mohla nastínit organizaci, jak využít silné stránky a jakých příležitostí se chopit, jak se vyvarovat hrozbám a omezit slabé stránky.

<b>Silné stránky:</b> Velký počet členů mládežnických družstev, entusiasme vedení spolku, hmotné zabezpečení.	<b>Slabé stránky:</b> Nedostatečné personální zabezpečení, nízká návštěvnost, slabá sportovní výkonnost.
<b>Příležitosti:</b> Zvyšující se zájem o fotbal v mladé generaci, každoroční pořádání turnaje v kategorii U9, zlepšující pověst spolku, zlepšující se vztahy s obcí.	<b>Hrozby:</b> Snížení dotací z Národní sportovní agentury, odchod talentovaných mladých hráčů, růst nákladů daný ekonomickou situací (energie).

Obrázek 7 – SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

#### PEST analýza

PEST analýzu, díky které spolek může zkoumat a posuzovat své prostředí a z něj vyhodnocovat faktory na spolek působící, je možné použít na spolek následujícím způsobem:

- mezi politické faktory je možné zařadit zlepšující se spolupráci s obcí, ve které spolek působí, jelikož historicky byly tyto vztahy potřhané a současné vedení se zasazuje o jejich zlepšení. Obec podporuje spolek jak formou dotací, tak i formou nepřímých investic;
- ekonomické faktory jsou pro spolek jak pozitivní, tak negativní, jelikož NSA vydala rozhodnutí na snížení dotace v hodnotě 0,98. Jako pozitivní ekonomický faktor je možné považovat velké množství hráčů, primárně v dětských kategoriích, díky kterým i přes snížení dotace stále plyne značný příjem z NSA;
- společenské a kulturní faktory působí na spolek svým podílem, jelikož v obci, kde spolek působí, vznikl v roce 2023 Kulturní spolek obce Staré Hradiště, který se zasazuje o podporu místní kultury skrze pořádání společenských akcí;
- technologické faktory na regionální úrovni takového spolku nejsou až tak zásadní, avšak je možné zde zařadit případné vystavění nového zázemí pro spolek, které by mohlo proběhnout formou nepřímé investice obce.

## **4.2 Návrh fundraisingové strategie**

Fundraisingové aktivity jsou nezbytné pro zajištění dostatečných finančních prostředků, které umožní nejen udržení současné kvality sportovních zařízení a aktivit, ale také jejich další rozvoj a rozšíření. Zajištění finanční stability TJ Sokol Staré Hradiště umožní organizaci lépe plánovat a realizovat dlouhodobé projekty, jako je rekonstrukce sportovišť a rozšíření nabídky sportovních a kulturních aktivit. Jednotlivé fundraisingové kroky jsou navrženy tak, aby maximalizovaly finanční příspěvky a zapojení komunity. Je důležité diverzifikovat zdroje příjmů, aby byl spolek méně závislý na jednom zdroji financování a aby byl schopen lépe reagovat na finanční výzvy a příležitosti.

### **Obecně nadefinované cíle fundraisingové strategie**

- A. zajištění finanční stability a udržitelnosti,
- B. rozvoj a modernizace sportovních zařízení,
- C. zkvalitnění personálního zabezpečení.

Tím, že budou zajištěny dostatečné finanční zdroje, je možné zajistit dlouhodobou udržitelnost aktivit a projektů spolku. Díky modernizaci sportovišť vznikne prostor pro zvýšení zájmu o sport v obci a okolí a zvýší se kvalita sportovních aktivit. Pro úspěch a růst organizace patří aktivní a angažovaná komunita, která může pomoci k naplnění cílů.

### **Konkrétní cíle strategie a jejich indikátory**

A1. Zvýšení příjmů z členských příspěvků

Indikátor: Zvýšení příjmů z členských příspěvků o 10 % během tří let.

A2. Navýšení příjmů z pronájmu sportovních zařízení

Indikátor: Zvýšení příjmů z pronájmu o 15 % během dvou let.

A3. Získání nových sponzorů a partnerů

Indikátor: Uzavření minimálně tří nových sponzorských smluv do konce sezóny.

B1. Renovace fotbalového hřiště

Indikátor: Schválení grantové žádosti a zahájení rekonstrukce do jednoho roku.

B2. Výstavba nových šaten a sociálních zařízení

Indikátor: Získání minimálně 50 000 Kč z fundraisingu do konce roku.

B3. Zlepšení tréninkových podmínek

Indikátor: Pořízení nového vybavení v hodnotě minimálně 100 000 Kč během jednoho roku.

C1. Najmutí profesionálního trenéra pro mládežnická družstva

Indikátor: Uzavření smlouvy s novým trenérem do šesti měsíců.

C2. Zvýšení kvalifikace stávajících trenérů

Indikátor: Absolvování minimálně dvou školení každým trenérem během dvou let.

C3. Posílení administrativního týmu

Indikátor: Zapojení minimálně pěti nových dobrovolníků nebo praktikantů do administrativy do konce roku.

## **Nástroje pro realizaci strategie**

### Marketing a propagace

Cílem tohoto kroku je zvýšit povědomí o TJ Sokol Staré Hradiště a jeho aktivitách mezi širokou veřejností a potenciálními sponzory. K webovým stránkám budou zřízeny účty na sociálních sítích (Facebook, Instagram) pro komunikaci s členy, rodiči a komunitou. Tyto kanály budou pravidelně aktualizovány o akcích, potřebách a úspěších klubu. Spolupráce s místními novinami, rádiem a televizí může být zajištěna pro propagaci akcí a úspěchů klubu.

### Oslovování lokálních firem

Cílem oslovování lokálních firem je získat finanční a materiální podporu, jelikož jak spolek, tak i tyto firmy sdílí své pole působnosti. Lokální firmy budou oslovovány s nabídkou různých úrovní sponzorských balíčků, které mohou zahrnovat reklamu kolem hřiště, na dresy, v zápasových programech a na webových stránkách klubu. Firmy budou vyzvány k podpoře klubových akcí a turnajů výměnou za zviditelnění a reklamu v komunitě.

### Zapojení komunity

Zapojením komunity se zvýší zájem a podpora z její strany. Bude vytvořen program pro zapojení dobrovolníků z řad rodičů a místních obyvatel. Dobrovolníci budou vyzváni k pomoci při organizaci akcí, údržbě hřiště nebo administrativní práci, jelikož personální zabezpečení spolku je jeho slabou stránkou. Rovněž budou pořádány komunitní akce, jako jsou rodinné dny, sportovní soutěže nebo kulturní večery (každoroční plesy), které mohou přinést finanční prostředky a zviditelnit klub. Tyto akce budou pečlivě plánovány a propagovány, aby přilákaly co nejvíce účastníků. Dále bude pokračováno v pořádání místních turnajů, které mohou přilákat účastníky z jiných klubů a přinést dodatečné příjmy z účastnických poplatků.

### Členské příspěvky a dary

Cílem je zvýšit příjmy z členských příspěvků a darů a vztah s dárci. Bude zváženo mírné zvýšení členských příspěvků s jasným vysvětlením, na co budou peníze použity. Dále budou využity dary od rodičů členů a místních firem, které již klub podporují. Organizace může zlepšit vztahy s těmito dárci a nabídnout jim konkrétní výhody, jako například čestné členství nebo veřejné poděkování.

### Granty a dotace

Tento krok si klade za cíl získat finanční podporu prostřednictvím grantů a dotací, které spolek momentálně nevyužívá. Bude kladen důraz na aktivní vyhledávání a využívání grantů a dotací skrze externího odborníka, jelikož vedení spolku nemá v této oblasti dostatečné kvality a také časové možnosti. Pravidelně budou sledovány možnosti financování poskytované Národní sportovní agenturou, která každoročně vyhláší programy na podporu sportovních klubů a jejich rozvoje. Při žádostech o dotace bude důraz kladen na kvalitní a detailní zpracování projektů, které splňují kritéria vyhlášovatele. Kromě obecních dotací budou sledovány i krajské a regionální programy, které mohou nabídnout finanční

podporu na konkrétní projekty, jako je renovace sportovišť, nákup vybavení nebo organizace turnajů. Využití evropských fondů bude rovněž zvažováno, zejména programů zaměřených na rozvoj mládeže a sportovní infrastruktury. V tomto případě bude nutná spolupráce s odborníky na evropské granty, aby byla zajištěna úspěšnost žádostí.

#### Pronájem a využití klubových prostor

Tento krok přispěje k dosažení cíle zvýšení příjmů a využije klubových prostor. Bude zvýšeno využití nemovitostí klubu k pronájmu pro soukromé akce, firemní setkání nebo místní společenské akce. Tento krok zajistí dodatečný příjem a zvýší povědomí o klubu. Reklamní prostory kolem hřiště budou rovněž nabízeny k pronájmu pro místní podniky

#### Zapojení členů

Cílem je využít potenciál a zapojení členů pro úspěšný fundraising. Budou pořádána školení a workshopy pro členy výkonného výboru a dobrovolníky o základech fundraisingu a efektivní komunikaci. Členové budou povzbuzováni, aby přivedli nové sponzory a partnery, a využijí se jejich kontakty a zkušenosti. Bude vytvořen systém interní motivace, kde členové, kteří přinesou nové sponzory nebo dárce, budou odměněni například slevami na členské příspěvky nebo klubovým oblečením.

Fundraisingovou strategii je také možno shrnout tabulkou na následujícím obrázku (Obrázek 8)



## Fundraisingová strategie TJ Sokol Staré Hradiště pro sezónu 2024/25

Obecné cíle	Konkrétní cíle	Nástroje	Indikátory	Kdo?
A. Zajištění finanční stability a udržitelnosti	A1. Zvýšení příjmů z členských příspěvků	Úprava členských příspěvků dle věkových kategorií a zavedení rodinných slev.	Zvýšení příjmů z členských příspěvků o 10 % během tří let od startu sezóny.	Petr Mára (předseda)
	A2. Navýšení příjmů z pronájmu sportovních zařízení	Aktivní marketing pronájmu sportovišť pro veřejnost a firmy.	Zvýšení příjmů z pronájmu o 15 % během dvou let od startu sezóny.	Martin Maxa (člen výboru)
	A3. Získání nových sponzorů a partnerů	Vypracování sponzorských balíčků a aktivní oslovení místních firem a podnikatelů.	Uzavření minimálně tří nových sponzorských smluv do konce sezóny.	Ing. Petr Blažek (místopředseda)
B. Rozvoj a modernizace sportovních zařízení	B1. Renovace fotbalového hřiště	Vypracování projektové dokumentace a podání žádosti o grant z Národní sportovní agentury.	Schválení grantové žádosti a zahájení rekonstrukce do jednoho roku od startu sezóny.	Petr Mára (předseda)
	B2. Výstavba nových šaten a sociálních zařízení	Fundraisingová kampaň zaměřená na místní komunitu a crowdfundingové platformy.	Získání minimálně 50 000 Kč z fundraisingu od září 2024 do konce roku 2025.	Ing. Petr Blažek (místopředseda)
	B3. Zlepšení tréninkových podmínek	Nákup moderního tréninkového vybavení s využitím sponzorských darů a dotací.	Pořízení nového vybavení v hodnotě minimálně 100 000 Kč během jednoho roku od startu sezóny.	Martin Maxa (člen výboru)
C. Kvalitní personálního zabezpečení	C1. Najmutí profesionálního trenéra pro mládežnická družstva	Inzerce a výběrové řízení na pozici trenéra, zajištění financování z dotáčních programů.	Uzavření smlouvy s novým trenérem do šesti měsíců od startu sezóny.	Ing. Petr Blažek (místopředseda)
	C2. Zvýšení kvalifikace stávajících trenérů	Organizace odborných školení a seminářů ve spolupráci s fotbalovou asociací.	Absolvování minimálně dvou školení každým trenérem během dvou let od startu sezóny.	Petr Mára (předseda) a trenéři
	C3. Posílení administrativního týmu	Dobrovolnický program a spolupráce s místními školami na praxi studentů.	Zapojení tří nových praktikantů do administrativy od září 2024 do konce roku 2025.	Martin Maxa (člen výboru)

Obrázek 8 – Fundraisingová strategie

Zdroj: vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu způsobu získávání finančních prostředků pro financování vlastní činnosti, a to u vybrané sportovní organizace, konkrétně TJ Sokol Staré Hradiště, která je spolkem působícím na regionální úrovni. Zvláštní pozornost byla zaměřena na fundraising spolku. Byla provedena analýza financování a jeho fundraisingových aktivit, jejímž závěrem je vytvoření fundraisingové strategie, která si klade za cíl pomoci vedení TJ Sokol Staré Hradiště. Aplikace mnou navržené fundraisingové strategie pomůže spolku dosáhnout stanovených cílů a zbavit se závislosti na jednom výsadním zdroji financování.

Současná situace fundraisingu v České republice je charakterizována rostoucím zájmem neziskových organizací o diverzifikaci zdrojů financování. Tradiční formy fundraisingu, jako jsou granty a dotace, zůstávají nadále významné, avšak stále více organizací se obrací k moderním metodám, jako je crowdfunding a online fundraisingové kampaně. Zároveň roste důležitost efektivní komunikace a budování vztahů s individuálními dárci, což zahrnuje pravidelnou a transparentní informovanost o využití darů. Proto je klíčové, aby neziskové organizace neustále inovovaly své strategie a adaptovaly se na nové podmínky, aby mohly úspěšně plnit své poslání a udržet si podporu široké veřejnosti.

V první části práce je popsán neziskový sektor národního hospodářství České republiky. Rozdělení neziskových organizací na státní a nestátní, popsány jednotlivé formy, jejich specifika, právní úpravy a zdroje financování. V závěru první kapitoly je pozornost věnována spolkům, jelikož právě na spolek je zaměřena druhá část práce. Druhá kapitola je zaměřena na jednotlivé finanční zdroje neziskových organizací a fundraising, jelikož právě ten souvisí s jejich financováním. Jsou zde popsány jednotlivé zásady fundraisingu, jak má fungovat osoba fundraisera a jak vypadá jeho činnost a teoretický popis toho, jak nastavit fundraisingovou strategii. Tyto informace byly klíčové pro vypracování druhé části bakalářské práce.

Druhá část práce se věnuje spolku TJ Sokol Staré Hradiště. Popisuje klub jako takový, jeho fungování a jeho organizační strukturu. Je zde nastíněna historie spolku, současný stav jednotlivých družstev a finanční zdroje, které spolek využívá ke svému fungování. Čtvrtá kapitola práce popisuje aktuální situaci fundraisingu ve spolku, která není přívětivá a jsou zde provedeny analýzy. Z těchto informací vyplývá mnou navržená fundraisingová strategie, která uvádí, proč by měl klub fundraisingu využít, jaké jsou cíle, kterých má strategie dosáhnout a jednotlivé kroky k jejich dosažení.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUKAL, Petr a VÁVROVÁ, Hana. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
- [2] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2
- [3] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [4] DIVÁKOVÁ, Dana: *Fundraising, Strategie, samofinancování, zdroje, 2013* [online] Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/financovani-sluzeb-sp-a-fund.pdf>
- [5] DotaceEU [online]. 2024 [cit. 2024-06-18]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/uvod>
- [6] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-29-2.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR) [online]. 2024 [cit. 2024-06-18]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/95/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-efrr->
- [9] Fondy EHP a Norska [online]. 2024 [cit. 2024-06-18]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/cs/programy/spravedlnost/aktuality/2024>
- [10] HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.
- [11] JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.
- [12] LEDVINOVÁ, Jana. *Jak na fundraising Kuchařka pro začínající fundraisery* [online]. České centrum fundraisingu, Praha 2013, 2013 [cit. 2024-06-19]. Dostupné z: [https://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id\\_org=18072&id\\_dokumenty=592951](https://www.veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=592951)
- [13] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.
- [14] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4.

- [15] PAJGRTOVÁ, Milada. *Fundraising v neziskové organizaci Náruč, z.s.* Praha, 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v soc. a zdrav. organizacích. Vedoucí práce Vrzáček, Petr.
- [16] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2., aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-271-0339-3.
- [17] RONOVSKÁ, Kateřina, Vlastimil VITOUL a Jana BÍLKOVÁ. *Nové spolkové právo v otázkách a odpovědích.* Praha: Leges, 2014. Praktik (Leges). ISBN 978-80-7502-020-8.
- [18] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [19] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Veronika LINHARTOVÁ. *Teorie a praxe veřejných služeb.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4.
- [20] ŠEDIVÝ M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace.* 1. vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3
- [21] ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.
- [22] TJ Sokol Staré Hradiště, z.s. [online]. 12.6.2024 [cit. 2024-06-27]. Dostupné z: <https://www.sokol-starehradiste.info/>
- [23] Výpis ze spolkového rejstříku. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2024-06-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=802877&typ=PLATNY>