

**Šárka Dořičáková
Renáta Valerie Nešporek**

Financování služeb sociální práce a fundraising



OSTRAVSKÁ UNIVERZITA
FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

**Fakulta sociálních studií
Ostravská univerzita**

2020

Tento text vznikl v rámci projektu:
Příprava videozáznamů pro on-line formu výuky s využitím konzultantů z praxe
a tvorba a adaptace výukových materiálů pro studenty s SPP
Registrační číslo: IRP202005

Šárka Dořičáková
Renáta Valerie Nešporek

Financování služeb sociální práce a fundraising

Autorský kolektiv: Mgr. Šárka Dořičáková, Ph.D.

Ing. Renáta Valerie Nešporek, Ph.D., MBA, LL.M.

© Šárka Dořičáková, Renáta Valerie Nešporek

Recence: Mgr. Ing. Iva Tichá, Ph.D.

Editorka:

Šárka Dořičáková

© Ostravská univerzita, 2020

ISBN 978-80-7599-216-1

Obsah

ÚVOD	5
1 CHARAKTERISTIKY A SPECIFIKA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PRÁCE	6
1.1 Klasifikace organizací poskytujících služby sociální práce	8
1.2 Modely financování služeb sociální práce (vícezdrojové financování).....	10
1.2.1 Vícezdrojové financování	11
1.2.2 Samofinancování	11
1.2.3 Fundraising	12
1.2.4 Daňové úlevy	12
1.3 Zákonný rámec financování služeb sociální práce	13
2 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY STÁTU PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT	15
2.1 Dotace ze státního rozpočtu	17
2.1.1 Účelové dotace ze státního rozpočtu	18
2.2 Standardy kvality sociálních služeb	18
3 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY KRAJŮ PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT	22
3.1 Program na podporu poskytování sociálních služeb	24
3.1.1 Krajský střednědobý plán rozvoje sociálních služeb	24
3.1.2 Krajská síť sociálních služeb.....	25
4 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY OBCÍ PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT, PRINCIP SUBSIDIARITY PŘI POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE.....	28
4.1 Komunitní plánování sociálních služeb.....	29
5 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY EVROPSKÉ UNIE A DALŠÍ ZAHRANIČNÍ FINANČNÍ ZDROJE UŽÍVANÉ PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT.....	32
5.1 Evropské strukturální a investiční fondy	32
5.2 Fondy Evropské unie	35
5.3 Fondy EHP a Norska.....	36
6 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A VYKAZOVÁNÍ ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PRÁCE.....	38
6.1 Rozpočet příspěvkové organizace.....	39
7 VYMEZENÍ FUNDRAISINGU A JEHO POSTAVENÍ V ČESKÉM PROSTŘEDÍ	42
7.1 Vymezení pojmu fundraising a filantropie	42
7.2 Pravidla fundraisingu	43

7.3	Právní úprava fundraisingu.....	44
8	ROLE FUNDRAISINGU V NEZISKOVÉ ORGANIZACI	45
8.1	Postavení fundraisingu v činnosti organizace.....	45
8.2	Životní cyklus fundraisingu	46
9	PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU, POSTUP TVORBY A vyhodnocování fundraisingového plánu	48
9.1	Podstata plánování, postup tvorby fundraisingového plánu,	48
9.2	Vyhodnocování fundraisingového plánu	52
10	OSOBA FUNDRAISERA	54
10.1	Osobnostní předpoklady	54
10.2	Fundraiser v sociálních službách	55
10.3	Etický kodex fundraisera, etika v neziskovém sektoru	56
10.4	Jednání se sponzory a dárci	57
11	TECHNIKY FUNDRAISINGU 1	60
11.1	Získávání finančních prostředků na činnost neziskového sektoru.....	60
11.2	Veřejná sbírka	63
11.3	Direkt e-mail	65
11.4	Inzerce	66
11.5	Členské příspěvky	67
11.6	Dotované akce	67
11.7	Prodej.....	68
11.8	Závěť.....	68
12	TECHNIKY FUNDRAISINGU 2: NOVÉ FORMY TECHNIKY FUNDRAISINGU 70	
12.1	Crowdfunding v neziskových organizacích.....	70
12.2	CRM systém pro neziskové organizace	72
13	FUNDRAISING V MÍSTNÍCH PODMÍNKÁCH	73
13.1	Organizování fundraisingové akce	73
13.2	Rizika fundraisingových akcí	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75

ÚVOD

Studijní opora Financování služeb sociální práce a fundraising je určena především pro studující navazujícího magisterského studijního programu Sociální práce, specializace Rozvoj a řízení v sociální práci v prezenční i kombinované formě studia.

Cílem předkládaného textu je získat vhled do problematiky vícezdrojového financování sociálních služeb, seznámit se s plánováním, technikami fundraisingu a základními kompetencemi pro realizaci fundraisingu v oblasti neziskového sektoru. Student/ka bude umět plánovat fundraising, fundraisingové akce a aplikovat fundraisingové techniky v organizacích sociální práce.

1 CHARAKTERISTIKY A SPECIFIKA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PRÁCE

Klíčová slova: veřejný sektor, sociální služby, vícezdrojové financování.

Cílem kapitoly je uvést čtenáře do problematiky financování služeb sociální práce, objasnit souvislosti a základní pojmy.

Charitativní aktivity byly historicky projevem šlechetností jedince nebo skupiny, které vycházely z křesťanství. V okamžiku, kdy vliv ze strany církve oslabil, začal ho nahrazovat stát. Neziskové aktivity byly motivovány činností jako je filantropie a charita (Hyánek, 2011).

Hejduková (2015) uvádí, že vznik a rozvoj veřejného sektoru je podporován revolucemi:

- **Zemědělská:** iniciována nevolí pro nedostatek půdy, práce a zvěře. Na základě toho postupně vznikala veřejná správa, justice, armáda, sport, kultura a technická infrastruktura.
- **Průmyslová:** podpořena nouzí paliv a kovů. Přispěla ke vzniku odvětví policie, věda a výzkum, zdravotnictví, školství, sociální služby, doprava, bydlení, energetika, vodní hospodářství a spoje.
- **Trvalé udržitelnosti:** je vyvolána neuspokojivým vstřebáváním kapacity životního prostředí. Z tohoto důvodu se začalo s podporou v různých odvětvích, například: veřejná správa, školství, věda a výzkum, informační systémy apod.

Sociální služby jsou jednou ze součástí veřejných služeb. Veřejné služby jsou vnímány jako služby poskytované v zájmu veřejnosti a financovány z veřejných rozpočtů. Smyslem sociální služeb je zvýšení kvality života potřebných osob, jejich funkční začlenění do společnosti nebo naopak zajištění ochrany společnosti před riziky, které tyto skupiny osob přinášejí (Matoušek a kol., 2007).

Za sociální služby jsou označovány služby, které jsou poskytovány bezplatně nebo za úhradu nákladů, nikoli pro zisk. Základní rozdělení služeb je na státní a obecní a na nestátní. V uvedeném kontextu bude dále diskutován neziskový sektor. § 3

zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., definuje sociální služby jako: „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“.

Veřejné služby jsou zpravidla poskytovány subjekty aktivními v neziskovém sektoru (Rektořík, 2007). „Veřejný sektor je část národního hospodářství, ve kterém jsou ve veřejném zájmu uspokojovány potřeby společností a občanů formou statků prostřednictvím veřejných služeb, je financována především z veřejných rozpočtů, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v ní převážně veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole“(Rektořík, 2007, s.18).

Aktuální třísektorové rozdělení ekonomiky zahrnuje kromě domácností, firem také stát (soukromé ziskové, soukromé neziskové a veřejné organizace).

Při selhávání trhu nebo při jeho absenci se jeví státní zásah jako nutný. Tento zásah vede ke vzniku veřejného sektoru. Lze říci, že neziskový sektor může vyřešit vládní i tržní selhání. Pokud selhává i stát a jeho zásahy do sektoru, je dána možnost ke vznikům soukromým neziskovým organizacím.

Teorií existence neziskového sektoru je selhání trhu a vlády při zabezpečování veřejných služeb. K selhávání trhu dochází při vyrábění nadměrného množství zboží za nedostatku výrobních zdrojů, které jsou určeny pro výrobu jiného zboží. K častým problémům na trhu dochází neefektivní alokaci zdrojů (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Za dopad selhávání trhu může neschopnost jednotlivců spolupracovat.

Teorie státu blahobytu poukazuje na to, že v budoucnosti neziskové organizace budou plnit pouze reziduum ze souboru služeb při řešení obvyklých problémů. V budoucnu se počítá s dokonalým trhem a s posílením zodpovědnosti státu (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Základní druhy sociálních služeb:

- sociální poradenství,
- služby sociální péče,
- služby sociální prevence.

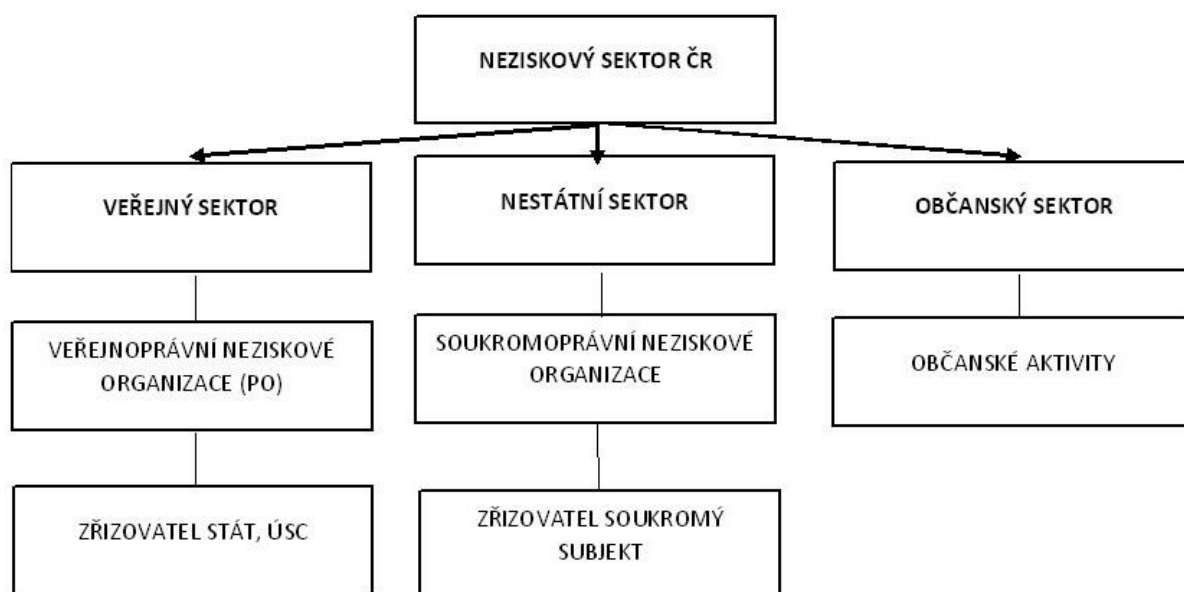
Formy poskytování sociálních služeb jsou pobytové, ambulantní nebo terénní:

- pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb,
- ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování,
- terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí (Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách).

1.1 Klasifikace organizací poskytujících služby sociální práce

Organizace poskytující služby sociální práce jsou převážně součástí neziskového segmentu. Veřejný neziskový sektor vykazuje rostoucí tendenci a zaujímají významný podíl na hrubém domácím produktu. Neziskový sektor se dělí na veřejný, nestátní a občanský viz Obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Neziskový sektor v ČR



Zdroj: Peková, Jetmar a Toth, 2019

Neziskové organizace lze členit z hlediska zřizovatele, legislativy, financování, poslání a charakteru činností. Český statistický úřad (2014) klasifikuje služby neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu - CZ-COPNI (vychází z mezinárodní klasifikace OSN – COPNI) na bydlení, zdraví, rekreaci a kulturu, vzdělávání, sociální péči, náboženství, politické strany, odborové a profesní organizace, ochranu životního prostředí a služby jinde neuvedené.

Činnost neziskového sektoru člení na netržní neziskové instituce, tržní neziskové instituce, veřejné vysoké školy a asociace zdravotních pojišťoven. Netržní neziskové instituce poskytují služby domácnostem prostřednictvím nadací, o.p.s., ústavů, spolků, církevních organizací, politických stran a hnutí, profesních komor. Tržní neziskové instituce např. komory (kromě profesních), o.p.s., spolky, zájmová sdružení právnických osob - poskytují služby podnikatelským subjektům a jsou převážně financovány členskými příspěvky (Fořtová a Musil, 2018). Klasifikace neziskových organizací dle předmětu činnosti je uvedena v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Základní klasifikace neziskových organizací dle předmětu

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO	Klasifikace služeb neziskových organizací podle účelu sloužících domácnostem	Klasifikace ekonomických činností	
	CZ-COPNI	CZ-NACE	
1 Kultura, sport a volný čas	03 Rekreace a kultura	90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti 93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	
2 Vzdělávání a výzkum	04 Vzdělávání	85 Vzdělávání	
3 Zdraví	02 Zdraví	86 Zdravotní péče	
4 Sociální služby	05 Sociální péče	94 Činnost společenských organizací (odborné, politické strany, církve a profesní spolky)	
5 Životní prostředí	08 Ochrana životního prostředí		
6 Komunitní rozvoj a bydlení	01 Bydlení		
7 Ochrana práv a zájmů, politika			
8 Filantropie a dobrovolnictví			
9 Mezinárodní aktivity			
10 Náboženství	06 Náboženství		
11 Hospodářská a profesní sdružení, odbory	07 Politické strany, odborné a profesní organizace		
12 Činnosti jinde neuvedené	09 Služby jinde neuvedené		96 Poskytování ostatních osobních služeb

Zdroj: Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018

Podle Hejdkové (2015) jsou nejčastějšími subjekty, které zakládají neziskové organizace, vládní instituce, církve a náboženské společnosti, domácnosti a podnikatelské subjekty a dále je člení na veřejnoprávní neziskové organizace (státní) a soukromoprávní neziskové organizace (nestátní).

Pelikánová (2018) rozděluje neziskové organizace na státní a nestátní (soukromé či nevládní). Státní neziskové organizace jsou zřizovány státem, krajem a obcemi a za státní organizace považuje organizační složky státu a příspěvkové organizace. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány občany nebo podnikatelskými subjekty.

Obce a kraje dbají na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb, zejména zjišťováním skutečných potřeb lidí a zajišťováním zdrojů k jejich uspokojení.

Nestátní neziskové organizace a fyzické osoby, které nabízejí široké spektrum sociálních (MPSV, 2020).

1.2 Modely financování služeb sociální práce (vícezdrojové financování)

Nezisková organizace (NO) musí pokrýt své náklady, aby zajistila provoz organizace pro další fungování při uspokojování potřeb společnosti. V tomto kontextu není významné, zda jde o veřejnou nebo soukromou organizaci (Stejskal a kol., 2017).

Principy finančního řízení NO:

- vícezdrojové financování,
- samofinancování,
- fundraising,
- neziskovost,
- daňové úlevy,
- veřejné zdroje.

Podstatou NO je zajištění činnosti, která je přínosná pro veřejnost a není provozována za účelem zisku. Zisk vytvořený z vedlejší či doplňkové činnosti respektive z podnikání je použit k dalšímu naplňování poslání organizace (Pelikánová, 2018; Krechtová, Hejdková a Hommerová, 2018).

1.2.1 Vícezdrojové financování

Od 1. 1. 2007 v návaznosti na zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách je jako systém financování sociálních služeb uplatňován systém vícezdrojového financování. Vícezdrojovost představuje kombinaci různých zdrojů financování. Umožňuje eliminovat, respektive zmírnit rizika ohrožení existence organizace z důvodu nedostatku financí. Zahrnuje:

- přímé financování uživateli (úhrada nákladů spojených se stravováním, ubytováním a za službu s využitím příspěvku na péči),
- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace krajů,
- dotace obcí v intencích komunitního plánování,
- platby od zdravotních pojišťoven,
- ze strukturálních a obdobných fondů (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Hlediska členění zdrojů financování:

- charakter - peněžité a nepeněžité,
- geografický původ – zahraniční a domácí,
- prostředky organizace – z vlastní činnosti či z externích zdrojů,
- způsob nabytí – přímé a nepřímé,
- typ – veřejné nebo soukromé.

1.2.2 Samofinancování

Jedná se o poskytování vlastních výrobků, služeb, pronajímání majetku, členské příspěvky atd. Pokud je organizace úspěšná při samofinancování, má možnost ovlivnit chod své organizace (činnost, finanční tok a manipulace s finančními prostředky) bez zásahu zvenčí (státní nebo soukromí donátoři). Samofinancování ovlivňuje míru nezávislosti neziskových organizací, „čím je vyšší míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti“, měří se ukazatelem autarkie. Je velmi důležité si uvědomit, zda konkrétní příspěvková organizace má vhodné podmínky k samofinancování (Pelikánová, 2018).

1.2.3 Fundraising

Fundraising zahrnuje celou škálu aktivit směřujících k získávání vnějších zdrojů (finančních, nefinančních, hmotných či nehmotných), kontaktování sponzorů, nadací, filantropů, orgánů veřejné správy, vyhledávání vypsanych grantů nebo využívání finanční podpory z veřejných prostředků. Smyslem fundraisingu je nastavení efektivního systému práce s donátory. Je využíván u neziskových organizací zejména nestátního charakteru (Pelikánová, 2018). Tabulka č. 2 prezentuje formy fundraisingu dle donátorů.

Tabulka č. 2: Formy fundraisingu

Zdroj	Forma
jednotlivec, rodina	dar, veřejná sbírka, dobrovolnictví (individuální), loterie, dobročinná aukce, závět, členský poplatek
nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU	nadační příspěvek/grant, dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
korporace	dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníků, slevy při nákupu zboží a služeb, interní dobročinná aukce, sdílený marketing

Zdroj: Pelikánová, 2018

Metody fundraisingu:

- osobní setkání,
- veřejná sbírka,
- telefonická kampaň,
- poštovní kampaň,
- inzerce (Pelikánová, 2018).

1.2.4 Daňové úlevy

Mezi daňové úlevy ve formě slev pro neziskové organizace i pro dárce patří:

- osvobození daně z příjmu (hlavní činnost),
- osvobození od vybraných majetkových daní,
- osvobození od daně z přidané hodnoty,
- úlevy na daních donátorům, snížení základu daně ve formě nezdanitelné části základu daně či odčitatelné položky (Pelikánová, 2018; Krechtová, Hejduková a Hommerová, 2018),

- daňová asignace – daňový poplatník může část svých daňových povinností poukázat ve prospěch neziskového subjektu, stát se vzdává daňových příjmů ve prospěch nestátních neziskových organizací, tím snižuje příjem do státního rozpočtu. Asignace ulehčuje práci státním orgánům z důvodu rozhodování (jaké organizaci a jakou výši příspěvt) a snížení administrativy a o činnosti s tím spojené (Boukal a kol., 2013).

1.3 Zákonný rámec financování služeb sociální práce

Legislativní rámec financování sociálních služeb je stanoven zejména:

- zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách, konkrétně v části šesté (§ 101a - § 105a),
- zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),
- zákonem č. 217/2000 Sb., o mzdě a odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku,
- zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích,
- zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- pokyny Ministerstva financí ČR,
- daňové zákony (Rektořík, 2007).

Mezi další zákony patří:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, který v § 758 a dále upravuje sociální družstvo,
- zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech),
- zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách, politických hnutích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. v odst. 4 § 9 vymezuje účetní jednotky, které mohou vést účetnictví ve zjednodušené podobě:

- zapsaný spolek nebo pobočný spolek,
- odborová organizace, pobočná odborová organizace, mezinárodní odborová organizace nebo pobočná mezinárodní odborová organizace,
- organizace zaměstnavatelů, pobočná organizace zaměstnavatelů, mezinárodní organizace zaměstnavatelů nebo pobočná mezinárodní organizace zaměstnavatelů,
- církev, náboženská společnost nebo církevní instituce, která je právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností,
- honební společenstvo,
- obecně prospěšná společnost,
- nadační fond,
- zapsaný ústav,
- společenství vlastníků jednotek,
- bytové družstvo,
- sociální družstvo.

Kontrolní otázky:

Jaké znáte modely financování sociálních služeb?

Kdo se podílí na financování sociálních služeb?

2 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY STÁTU PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT

Klíčová slova: zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, koncepce, náklady v sociálních službách.

Kapitola specifikuje finanční zdroje a aktivity státu při zajišťování služeb sociální práce a dalších aktivit. Poskytuje čtenáři přehled o možnostech státu v sociální oblasti a souvisejících pravidel.

V České republice je evidováno více než 2 tis. poskytovatelů sociálních služeb, kteří zaregistrovali cca 5 600 sociálních služeb ve 33 druzích. Veřejné výdaje na zajištění těchto sociálních služeb dosahovaly výše 40 mld. Kč. Lze předpokládat, že se výdaje na sociální služby zhruba každých deset let zdvojnásobí (Horecký a Průša, 2019).

Nejčtenějšími registrovanými sociálními službami jsou pečovatelská služba, odborné sociální poradenství a domovy pro seniory (Horecký a Průša, 2019).

Aktivity státu, respektive Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) při financování sociální práce vycházejí zásadně ze zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách. Ministerstvo řídí a kontroluje výkon státní správy v oblasti sociálních služeb, včetně činností sociální práce v oblasti sociálních služeb, zpracovává národní strategii rozvoje sociálních služeb, sleduje a vyhodnocuje její plnění a ve spolupráci s kraji určuje parametry dostupnosti sociálních služeb.

Pro zajištění základního rozvoje sociálních služeb je nezbytné změnit systém financování tak, aby reagoval na poptávku a tuto potřebu reflektoval. Současný systém státních dotací je nastaven pouze na udržení stávajících kapacit.

Stávající systém sociálních služeb je nepřívětivý vůči soukromému kapitálu a soukromým poskytovatelům sociálních služeb. Právě soukromý sektor vykazuje v posledních letech zásadní nárůst kapacit sociálních služeb (dokazuje tím svou akceschopnou reakci na narůstající poptávku), aktuální systém svými regulačními opatřeními, které jsou iracionální a ve srovnání se západní Evropou ojedinělé, jim zabraňuje v nutném a společensky prospěšném rozvoji (Horecký a Průša, 2019).

Základní typy financování neziskových organizací:

- pouze z veřejných prostředků (státní rozpočet) - organizační složky státu,
- částečně z veřejných prostředků - příspěvkové organizace, politické strany,
- z vlastních zdrojů,
- z cizích zdrojů (Stejskal a kol., 2017).

Způsob financování určuje vztah mezi poskytovateli a příjemci zdrojů:

- účelové (finanční prostředky se vynakládají pouze na to co je obsahem schváleného rozpočtu, na konci období proběhne vyúčtování a je sestavena závěrečná zpráva),
- výkonové (financování realizováno až po výkonu),
- globální (předem je poskytnuta finanční částka, která je určena ke komplexní úhradě),
- kombinované (Pelikánová, 2018).

Organizační složka státu – základní charakteristika

- zahrnuje ministerstva a další správní úřady státu, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády ČR, Kancelář Veřejného ochránce práv, Akademie věd ČR a další,
- ke zřízení je potřeba souhlasu Ministerstva financí, o zřízení rozhoduje zřizovatel, zřizovací listina,
- není právnická osoba,
- je účetní jednotka,
- hospodaření se řídí zákonem č. 218/200 Sb. o rozpočtových pravidlech,
- tvoří rezervní fond a fond kulturních a sociálních potřeb,
- reprodukce majetku je financována z vlastního rozpočtu v rámci stanovených ukazatelů, z fondů, z prostředků přijatých od fyzických nebo právnických osob,
- veškeré finanční prostředky se převádějí na zvláštní příjmový účet zřízený pro správce kapitoly (zřizovatel), který o stejnou částku zvýší rozpočet složky.

Příspěvková organizace státu – základní charakteristika

- právnická osoba zřízená ústředním orgánem státní správy dle zákona č. 218/2000 Sb., o majetku ČR,

- zřizovatel, zřizovací listina, oznámení v Ústředním věstníku ČR,
- statut, organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád, pravidla pro oběh účetních dokladů,
- hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem, s prostředky vlastních fondů (rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb), s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary a s peněžními prostředky ze zahraničí,
- hlavní činnost = činnost vymezená zřizovatelem ve zřizovací listině,
- finanční vztahy stanovené zřizovatelem jsou – příspěvek na provoz ze státního rozpočtu, individuální a systémové dotace na financování programů a akcí, návratná finanční výpomoc, odvod z odpisů (Rektořík, 2007).

2.1 Dotace ze státního rozpočtu

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) v návaznosti na § 101a zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách a na zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech stanovuje pro účely dotačního řízení a pro účely posouzení žádostí o dotaci ze státního rozpočtu podávaných kraji a hlavním městem Praha **Metodiku MPSV pro poskytování dotací ze státního rozpočtu krajům**, která je závazná pro všechny příjemce.

Základní **principy** vycházející z dlouhodobých priorit pro oblast sociálních služeb:

- vyloučení střetu zájmů,
- rovný přístup ke všem poskytovatelům sociálních služeb bez ohledu na jejich právní formu,
- výpočet finanční podpory stanovený jednotným nediskriminujícím způsobem (objektivizovaným výpočtem) pro všechny poskytovatele sociálních služeb bez ohledu na jejich právní formu.

Dotace jsou nenárokové a jsou poskytovány na financování běžných výdajů, které souvisejí s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb v souladu se zpracovaným střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb kraje.

Výši dotace kraji stanoví ministerstvo ve výši procentního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků vyčleněných ve státním rozpočtu na podporu sociálních služeb pro příslušný rozpočtový rok.

Ministerstvo zajišťuje software pro podávání žádostí o dotace a poskytuje ho bezplatně krajským úřadům a poskytovatelům sociálních služeb zapsaným v registru podle § 85 odst. 1. Krajské úřady a poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni používat software pro podávání žádostí o dotace. Krajské úřady jsou dále povinny používat program též pro posouzení žádostí o dotace poskytovatelů a stanovení výše finanční podpory.

2.1.1 Účelové dotace ze státního rozpočtu

Ze státního rozpočtu mohou být podle zvláštního právního předpisu poskytnuty účelové dotace k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb např.

- na podporu sociálních služeb, které mají celostátní či nadregionální charakter,
- na činnosti, které mají rozvojovou povahu, zejména na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, na podporu kvality sociálních služeb a na zpracování střednědobých plánů krajů a plánů obcí v oblasti sociálních služeb,
- v případě mimořádných situací; mimořádnou situací se rozumí zejména živelní pohroma, požár, ekologická nebo průmyslová havárie (§ 104 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

2.2 Standardy kvality sociálních služeb

Kvalita poskytovaných sociálních služeb je předmětem inspekce poskytování sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami. Standardy jsou právně závazné od 1. 1. 2007. Komplexní znění kritérií standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Sledovány jsou následující oblasti včetně zásadních kritérií hodnocení:

Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb:

- Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována.
- Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace.
- Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje.

Ochrana práv osob:

- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde a podle těchto pravidel poskytovatel postupuje
- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací a podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Jednání se zájemcem o sociální službu

- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby a podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
- Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby.

Smlouva o poskytování sociální služby:

- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena a postupuje v souladu s nimi.

Individuální plánování průběhu sociální služby:

- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby a postupuje podle nich.
- Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby.
- Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle.

Dokumentace o poskytování sociální služby

- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace a postupuje v souladu s nimi.

Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
- Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti. S těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele.

Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje

- Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat.

Personální a organizační zajištění sociální služby

- Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.

Profesní rozvoj zaměstnanců: zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci (MPSV, 2006)

Kontrolní otázky:

Z jakých zdrojů jsou nejčastěji financovány sociální služby?

Jaké hodnotící kritéria jsou používány při hodnocení sociálních služeb?

Jak ovlivňuje financování sociálních služeb stát?

3 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY KRAJŮ PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT

Klíčová slova: kraj, hodnotící kritéria, priority, zřizovatel, veřejný zadavatel, zákon o sociálních službách.

Cílem kapitoly je objasnit principy působení krajů v oblasti služeb sociální práce v kontextu se střednědobým plánem rozvoje sociální oblasti na daném území.

Kraj dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám na svém území, zajišťuje dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb, spolupracuje s obcemi, s dalšími kraji a s poskytovateli sociálních služeb při zprostředkování pomoci osobám, popřípadě zprostředkování kontaktu mezi poskytovatelem a osobou,

Úkolem kraje je zpracovat **střednědobý plán rozvoje sociálních služeb** ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby, a informovat obce na území kraje o výsledcích zjištěných v procesu plánování.

Kraj dále sleduje a vyhodnocuje plnění plánů rozvoje sociálních služeb za účasti zástupců obcí, zástupců poskytovatelů sociálních služeb a zástupců osob, kterým jsou sociální služby poskytovány. Informuje rovněž ministerstvo o plnění plánů rozvoje sociálních služeb.

V intencích střednědobého plánu zajišťuje dostupnost poskytování sociálních služeb, určuje síť sociálních služeb.

Kraj rozhoduje podle zvláštního právního předpisu a předpisů Evropské unie o veřejné podpoře o poskytnutí finančních prostředků z dotace poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru podle § 85 odst. 1, popřípadě o zadání veřejné zakázky na poskytování sociálních služeb. O poskytnutí finančních prostředků na jednotlivé sociální služby a jejich výši rozhoduje zastupitelstvo kraje.

Kraj předkládá ministerstvu žádost o poskytnutí dotace na příslušný rozpočtový rok. Žádost musí obsahovat:

- název kraje, identifikační číslo a číslo účtu, na který bude dotace vyplacena,
- popis způsobu rozdělení a čerpání dotace,
- požadovanou výši dotace na příslušný rozpočtový rok a předpokládaný požadavek na výši dotace na následující dva rozpočtové roky, který vyplývá ze střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb kraje.

Kraj může poskytnout ze svého rozpočtu účelové dotace podle zvláštního zákona k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru.

Organizační složky krajů – základní charakteristika

- zřizovatelem je kraj dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech z rozhodnutí zastupitelstva,
- nemají právní subjektivitu,
- vhodné v případě nízkého počtu zaměstnanců, nenáročnosti na technické a strojní vybavení, bez vnitřního organizačního členění, absence vstupu do složitých ekonomických nebo správních vztahů,
- hospodaří jménem zřizovatele podle pravidel stanovených zákonem,
- nejsou účetní jednotkou,
- rozpočet složky je součástí rozpočtu zřizovatele,
- jsou oprávněny používat peněžní prostředky, které souvisejí s běžnou činností formou provozní zálohy (Rektořík, 2007).
-

Příspěvkové organizace kraje – základní charakteristika

- zřizovatelem je kraj dle zákona č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech,
- realizuje zpravidla neziskové činnosti, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu,
- právnická osoba, zapsaná v Obchodním rejstříku,
- zřizovací listina vymezuje hlavní účelu, statutární orgány, specifikace svěřeného majetku,
- hospodaří s peněžními prostředky z hlavní činnosti, prostředky přijatými od zřizovatele, s prostředky fondů (rezervní fond, investiční fond, fond odměn,

fond kulturních a sociálních potřeb), s prostředky získanými od fyzických nebo právnických osob, disponuje efekty z doplňkové činnosti (Rektořík, 2007).

3.1 Program na podporu poskytování sociálních služeb

Smyslem realizace dotačního programu je finanční podpora poskytovatelům registrovaných sociálních služeb zařazených do krajské základní sítě, jejichž potřebnost je uvedena ve střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb. Cílem je zabezpečit stabilní fungování systému sociálních služeb v požadovaném rozsahu a kvalitě. Podmínkou pro žadatele je uzavření smlouvy o závazku veřejné služby a vyrovnávací platbě za jeho výkon.

Program zahrnuje následující části:

- lhůtu pro předkládání žádostí, kontaktní osoby a objem prostředků,
- podmínky předkládání žádostí o dotace,
- uznatelné a neuznatelné náklady služby pro čerpání dotace (maximální výše dotace),
- popis způsobu rozdělení a čerpání dotace (povinné minimální úhrady od uživatelů, minimální výše úhrady z veřejného zdravotního pojištění za zdravotní péči v domovech a stacionářích),
- vyrovnávací platba (maximální výše oprávněných provozních nákladů, osobních nákladů),
- žádost o změny závazných ukazatelů pro čerpání dotace (změna nákladových limitů, maximální výše oprávněných provozních nákladů nebo navýšení maximální výše osobních nákladů uznatelných pro vyrovnávací platbu),
- finanční vypořádání dotace a závěrečné vyúčtování vyrovnávací platby.

3.1.1 Krajský střednědobý plán rozvoje sociálních služeb

Jedná se o strategický dokument, který určuje směr pro zajištění dostupných, kvalitních a efektivních sociálních služeb pro občany kraje. Plánování sociálních služeb a jejich rozvoje je nezbytnou součástí systémového zajištění poradenství, podpory, pomoci a péče těm občanům, kteří se ocitají v nepříznivé sociální situaci.

Plán je nástrojem řízení sítě sociálních služeb v kraji, obsahuje detail tvorby sítí s ohledem na reálné možnosti (udržitelnost, kvalita, efektivita a dostupnost služeb). Prioritou je udržení optimální sítě sociálních služeb a její dlouhodobě udržitelný rozvoj při zachování stávajících zdrojů.

Plán je chápán jako řídicí dokument pro krajskou sociální politiku, reflektuje relevantní legislativu, je určujícím dokumentem pro strategii kraje v oblasti plánování a rozvoje sociálních služeb jako funkčního nástroje pro řízení sítě sociálních služeb kraje (MSK, 2015).

Struktura střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb (pro časový horizont 5 let):

- východiska plánování (legislativa, analýza zdrojů a potřeb),
- proces střednědobého plánování,
- strategie k zajištění sítě sociálních služeb,
- financování sociálních služeb,
- vize a priority rozvoje sociálních služeb,
- průřezová témata,
- charakteristiky kraje.

Konkrétní příklad střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb je k dispozici na webových stránkách Moravskoslezského kraje (MSK, 2015).

3.1.2 Krajská síť sociálních služeb

Síť sociálních služeb = suma sociálních služeb, které v dostatečné kapacitě, náležité kvalitě a s odpovídající místní dostupností napomáhají řešit nepříznivou sociální situaci osob na území kraje a které jsou v souladu se zjištěnými potřebami osob a dostupnými finančními a dalšími zdroji.

Kraj určuje síť sociálních služeb, kterou tvoří sociální služby pověřené závazkem veřejné služby. Do sítě může vstoupit pouze subjekt oprávněný k poskytování sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (registrovaný poskytovatel sociální služby). Sociální služba, pro kterou je žádáno o zařazení do

krajské sítě sociálních služeb, musí mít vydáno rozhodnutí o registraci dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Kritéria pro vstup do krajské základní sítě:

- služba musí mít veřejného zadavatele (obec, kraj, MPSV),
- služba reaguje na nedostatečné pokrytí dané sociální služby v území,
- služba musí vycházet ze skutečných potřeb identifikovaných na území kraje,
- služba musí vycházet z procesu plánování na úrovni obce, kraje či dalších uskupení (mikroregion, místní akční skupina, svazek obcí),
- nová služba musí být poskytována v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,
- na financování služby se musí ve stanovené výši podílet veřejný zadavatel (obce, kraj, kraj prostřednictvím Individuálních projektů kraje realizovaných ve spolupráci s obcemi),
- procentní podíly spolufinancování služby ze strany veřejného zadavatele:
 - minimálně 20 % oprávněné provozní ztráty u terénní formy služby,
 - minimálně 25 % oprávněné provozní ztráty u ambulantní formy služby,
 - minimálně 30 % oprávněné provozní ztráty u pobytové formy služby,
 - minimálně 30 % oprávněné provozní ztráty u odborného sociálního poradenství.

Pověření závazkem veřejné služby:

- zastupitelstvo kraje současně se zařazením služby do krajské základní sítě pověří poskytovatele sociální služby výkonem služby v obecném hospodářském zájmu v souladu s Rozhodnutím č. 2012/21/EU,
- poskytovatel sociálních služeb se k výkonu zaváže podpisem **Smlouvy o závazku veřejné služby a vyrovnávací platbě za jeho výkon.**

Kritéria pro výstup z krajské základní sítě:

Sociální služba zařazená do krajské základní sítě může být z krajské základní sítě vyřazena na základě naplnění kritérií:

- absence veřejného zadavatele,
- zánik potřebnosti identifikovaný ze strany veřejných zadavatelů,

- zrušení registrace sociální služby,
- zánik poskytovatele,
- nesplnění podmínky povinného spolufinancování nových služeb v následujících letech,
- zjištění zásadního porušení pravidel pro poskytování sociálních služeb dle zákona o sociálních službách,
- na vlastní žádost poskytovatele.

Kontrolní otázky:

Jaké jsou cíle programu na podporu poskytování sociálních služeb?

Co je obvykle obsahem krajských střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb?

Co je typické pro krajské sítě sociálních služeb?

Kdo může být veřejným zadavatelem?

Jaké jsou kritéria pro vstup do krajské sítě služeb?

Co může být příčinou vystoupení (vyškrtnutí) z krajské sítě poskytovatelů?

Jak jsou financovány organizace zřizované krajem?

Znáte další dotační tituly krajů, které jsou určeny na sociální služby?

4 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY OBCÍ PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT, PRINCIP SUBSIDIARITY PŘI POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE

Klíčová slova: komunitní plánování, rozpočet obce, participace obcí na financování

Přínos kapitoly tkví v objasnění principů práce obcí v souvislosti s financováním služeb sociální práce a relevantních činností.

Obec dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zjišťuje potřeby poskytování sociálních služeb osobám na svém území, zajišťuje dostupnost informací o možnostech a způsobech poskytování sociálních služeb, spolupracuje s dalšími obcemi, kraji a s poskytovateli sociálních služeb při zprostředkování pomoci.

Spolupracuje s krajem při určování krajské sítě sociálních služeb (poskytuje informace o kapacitě sociálních služeb), spolupracuje na sestavení střednědobého plánu.

Obec může poskytnout ze svého rozpočtu účelové dotace k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru.

Obec může za účelem zajištění sociálních služeb v rámci své působnosti zřizovat organizační složky nebo příspěvkové organizace.

Organizační složky obce – základní charakteristika:

- zřizovatelem je obec dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech z rozhodnutí zastupitelstva,
- nedisponují právní subjektivitou,
- vhodné tam, kde je malý počet zaměstnanců, není nutné náročné technické vybavení, není potřeba organizačního členění, není předpokládán vstup do složitých ekonomických nebo správních vztahů,
- hospodaří jménem zřizovatele podle pravidel stanovených zákonem,
- nejsou účetní jednotkou,
- rozpočet je součástí rozpočtu zřizovatele,

- jsou oprávněny používat peněžní prostředky, které souvisejí s běžnou činností formou provozní zálohy (Rektořík, 2007).

Příspěvkové organizace obcí – základní charakteristika

- zřizovatel je obec dle zákona č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech,
- činnosti jsou zpravidla neziskové, jejich rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu,
- právnická osoba, zřizovací listina s vymezením hlavního účelu, statutární orgány, specifikace svěřeného majetku,
- zapsané v Obchodním rejstříku,
- hospodaří s peněžními prostředky z hlavní činnosti, přijatými od zřizovatele, s prostředky fondů (rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb), s prostředky získanými od fyzických a právnických osob, disponuje efekty z vedlejší/doplňkové činnosti (Rektořík, 2007).

4.1 Komunitní plánování sociálních služeb

Komunitní plánování je metoda, kterou lze na úrovni obcí plánovat sociální služby tak, aby odpovídaly místním specifikům i potřebám jednotlivých občanů. Jedná se o otevřený proces zjišťování potřeb a zdrojů a hledání nejlepších řešení v oblasti sociálních služeb při současném naplňování principu subsidiarity ve smyslu politické zásady, podle níž se rozhodování a zodpovědnost ve veřejných záležitostech má odehrávat na tom nejnižším stupni veřejné správy, který je nejbližší občanům.

Úloha obce jako veřejného zadavatele je definována v zákoně č 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách.

Primárně při realizaci úlohy veřejného zadavatele lze uplatnit **princip 3E** (effectiveness, economy, efficiency):

- efektivnost (maximalizovat přínosy, kterých lze vynaložením veřejných prostředků dosáhnout),
- hospodárnost (minimalizovat náklady nutné k dosažení požadovaných výsledků),
- účelnost (naplnit cíle zadavatele, kvůli kterým je daná veřejná zakázka zadávána).

Obec je v kontextu zadavatele představitelem politické roviny a jednou ze součástí tzv. triády společně s poskytovateli zajišťujícími odbornou rovinu a uživateli služeb. Celý proces lze označit za komunitní plánování.

Cílem komunitního plánování je posilovat sociální soudržnost komunity a podporovat sociální začleňování a předcházet sociálnímu vyloučení jednotlivců i skupin.

Přínosy komunitního plánování:

- zapojuje všechny účastníky systému sociálních služeb (tedy uživatele, poskytovatele, zadavatele) do přípravy a realizace plánu sociálních služeb a zvyšuje tak podíl občanů na rozhodovacím procesu o způsobu jejich zajišťování, legitimizuje rozhodování řídicích a zastupitelských orgánů a zvyšuje míru zapojení občanů do dění v obci,
- podporuje dialog a spolupráci mezi obyvateli, zvyšuje pocit příslušnosti ke komunitě a umožňuje objevovat nové lidské i materiální zdroje,
- umožňuje obcím sdružovat stávající zdroje, zvyšuje efektivitu jejich využití,
- zvyšuje dostupnost a kvalitu sociálních služeb a rozšiřuje jejich nabídku, zajišťuje, aby sociální služby odpovídaly zjištěným místním potřebám, reagovaly na lokální odlišnosti,
- zvyšuje efektivitu investovaných finančních prostředků, protože je vynakládá jen na takové služby, které jsou potřebné (MPSV, 2002).

Obec je odpovědná za zajištění sociálních služeb na příslušném území. Zadavatelé služeb nesou hlavní odpovědnost za kvalitu a dostupnost sociálních služeb. Zadavatelé služby platí, zřizují, zadávají, organizují a organizují výběrová řízení. Cílem zadavatelů je zajistit občanům potřebné služby co nejkvalitnější a co nejlevněji k tomu potřebují znát standardy kvality sociálních služeb, zdroje svého regionu, demografii, statistická data apod.

Obec jako zadavatel zejména:

- vytváří příležitosti pro dlouhodobé zapojování a spolupráci občanů,
- je aktivní v rozšiřování metod řízení a plánování sociálních služeb a jejich koordinace s ostatními veřejnými službami,
- podporuje spoluúčast občanů na rozhodovacím procesu o sociálních službách,

- zveřejňuje od prvopočátku srozumitelnou a dostupnou formou všechny podstatné informace o procesu i výsledcích plánování rozvoje sociálních služeb,
- respektuje při svém rozhodování o sociálních službách cíle a priority stanovené v plánu rozvoje sociálních služeb,
- stanoví jasná pravidla financování sociálních služeb, které odpovídají prioritám plánování rozvoje sociálních služeb.

Kontrolní otázky:

Jak jsou financovány organizace zřizované obcemi?

Jak funguje obec jako veřejný zadavatel?

Kdy je nezbytné vyčlenit finanční prostředky pro sociální služby z rozpočtu obce?

Je velikost obce rozhodující pro rozvoj sociálních služeb?

Jak se obce mohou sdružovat v rámci financování sociálních služeb?

Znáte dotační tituly obcí určené na sociální služby?

5 FINANČNÍ ZDROJE A AKTIVITY EVROPSKÉ UNIE A DALŠÍ ZAHRANIČNÍ FINANČNÍ ZDROJE UŽÍVANÉ PŘI FINANCOVÁNÍ SLUŽEB SOCIÁLNÍ PRÁCE A SOUVISEJÍCÍCH AKTIVIT

Klíčová slova: strukturální a investiční fondy, unijní programy, fondy EHP a Norska

V této kapitole se seznámíte s Evropskými a strukturálními fondy, následně si představíme unijní fondy, které lze využít na podporu financování služeb sociální práce a souvisejících aktivit. V závěru kapitoly si představíme fondy Evropského hospodářského prostoru a Norska, které podporují mnohá sociální témata.

Čerpat finanční zdroje z evropských fondů vyžaduje od organizace vyšší nároky na jazykové kompetence, schopnost projekt kvalitně napsat, realizovat a administrovat. Tyto kompetence mají zejména fundraiseri, nebo koordinátoři projektů (Frič a kol., 2016).

5.1 Evropské strukturální a investiční fondy

Hlavní nástrojem realizace evropské politiky soudržnosti jsou fondy Evropské unie. Prostřednictvím jednotlivých operačních programů získávají organizace sociální práce významné finanční prostředky, které jsou určeny ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Mimo strukturálních a investičních fondů existuje i celá řada dalších specificky zaměřených nadnárodních fondů zřizovaných Evropskou unií. Unijní programy podporují široké spektrum potřebných aktivit. U operačních programů, jsou prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů spravovány na národní úrovni (Dotace EU, 2020).

Evropský sociální fond

Jedním z klíčových nástrojů podpory sociálních služeb je Evropský sociální fond. V Evropě funguje již od roku 1957 a Česká republika začala čerpat první prostředky po vstupu do EU.

V současné době probíhají diskuze nad nastavením podmínek pro nadcházející období (2021-2027). Řeší se především možné zvýšení míry spolufinancování ze strany příjemců a zrušení zálohového financování, jež zvažuje ministerstvo financí.

Míra podpory se v různých výzvách liší. V případě neziskových organizací je nejčastějším případem až 100% financování nákladů projektu, kdy z prostředků EU je ve většině případů hrazeno 85 % nákladů a podíl českého státního rozpočtu činí 15 %. U dalších typů organizací, které žádají o grant, se míra spolufinancování nejčastěji pohybuje mezi 5 až 15 %. Setkáváme se však i s případy 50% spolufinancování ze strany příjemců, především u obchodních korporací. Vlastní spolufinancování žadatelů snižuje příspěvek ze státního rozpočtu Česka a organizace jej musí pokrýt z vlastních zdrojů (ESF, 2020).

Evropský fond pro regionální rozvoj

Soustředí se na modernizaci a posilování hospodářství, podporuje infrastrukturální projekty pro poskytování zdravotné péče a zavádění služeb. Cílem tohoto fondu je posílení ekonomické a sociální soudržnosti v Evropské unii, a to vyrovnáním rozdílů mezi jednotlivými regiony. Byl založen v roce 1975 a v současné době je s objemem finančních prostředků největším fondem (Dotace EU, 2020).

Fond soudržnosti

Fond soudržnosti, nebo také kohézní fond je určen na podporu rozvoje chudších států, ne však regionu. Cílem fondu je eliminovat hospodářskou a sociální nerovnost včetně podpory udržitelného rozvoje. Zaměřuje se na činnosti spadající do kategorií transevropské dopravní sítě a na životní prostředí. Fond vznikl v roce 1993 (Dotace EU, 2020).

Programy pro programové období 2014–2020 byly vymezeny usnesením vlády ČR č. 867 ze dne 28. listopadu 2012. Jedná se o následující programy.

Národní operační programy:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu,
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy,
- Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí,

- Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy,
- Operační program Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí,
- Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Operační program Praha - pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy,
- Operační program Technická pomoc, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Operační program Rybářství 2014-2020, řízený Ministerstvem zemědělství,
- Program rozvoje venkova, řízený Ministerstvem zemědělství.

Programy přeshraniční spolupráce:

- Interreg V-A Česká republika-Polsko, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Interreg V-A Slovenská republika-Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Interreg V-A Rakousko-Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Program přeshraniční spolupráce Česká republika-Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Program spolupráce Svobodný stát Sasko-Česká republika 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj.

Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce:

- Program nadnárodní spolupráce Interreg CENTRAL EUROPE, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- Program nadnárodní spolupráce Interreg DANUBE, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj (schválen dodatečně usnesením vlády ČR č. 447 ze dne 12. června 2013).
- Program meziregionální spolupráce INTERREG EUROPE, koordinované na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj.
- Program meziregionální spolupráce ESPON 2020.

- Program meziregionální spolupráce INTERACT III.
- Program URBACT III (Dotace EU, 2020).

5.2 Fondy Evropské unie

Unijní programy podporují široké spektrum potřebných aktivit a patří do gesce Evropské komise (Dotace EU, 2020).

Fond solidarity Evropské unie

Fond poskytuje rychlou a flexibilní pomoc při přírodních katastrofách, soustředí se rovněž na preventivní opatření. V reakci na šíření nákazy COVID-19 se od 1. dubna 2020 rozšířila působnost Fondu solidarity Evropské unie, aby se vztahoval i na situace závažného ohrožení veřejného zdraví.

Azylový migrační a integrační fond

Cílem fondu je přispívat k účinnému řízení migračních toků, k podpoře integrace státních příslušníků třetích zemí do společnosti, k podpoře účinné návratové politiky a k provádění společné azylové politiky. Česká republika je zapojena do realizace 3 ze 4 specifických cílů. Jedná se o cíle: azylové/přijímací systémy, integrace a návraty (Dotace EU, 2020).

Evropský fond pro strategické investice

Fond má pomoci využít prostředky z veřejných zdrojů, včetně rozpočtu EU, s cílem aktivovat soukromé investice pro celou řadu projektů realizovaných v EU. Jedná se o projekty v oblastech, jako jsou infrastruktura, výzkum a inovace, vzdělávání, zdravotnictví, informační a komunikační technologie a další oblasti (Dotace EU, 2020).

Unijní programy:

- COSME: prostředky pro malé a střední podniky i začínající podnikatele,
- Horizon 2020,
- Erasmus +,
- Evropa pro občany (podpora aktivního občanství),
- Kreativní Evropa (podpora umění a kultury),

- LIFE (podpora životního prostředí a klimatu),
- Nástroj pro propojení Evropy CEF (dopravní, energetická a telekomunikační infrastruktura),
- Program na podporu strukturálních reforem (SRSP),
- Program v oblasti zdraví,
- Program pro zaměstnanost a sociální inovace – EaSI,
- Sbor solidarity (podpora dobrovolnictví),
- Program pro spotřebitele,
- Spravedlnost (podpora justice) (Dotace EU, 2020).

5.3 Fondy EHP a Norska

Fondy EHP (Evropského hospodářského prostoru) a Norska podpořily v České republice již přes 1 000 zajímavých projektů za více než 6 mld. Kč. Aktuálně je Česká republika po Polsku, Rumunsku, Maďarsku a Bulharsku pátým největším příjemcem. Podporu získají projekty zaměřené především na vědu a výzkum, ochranu životního prostředí, kulturní dědictví a spolupráci v kultuře, veřejné zdraví, vzdělávání a spolupráci v justici. Velký důraz je kladen na lidská práva, inkluzi Romů a rozvoj občanské společnosti. Nové období přináší také velké možnosti pro bilaterální projekty a aktivity. Díky fondů EHP a Norska přispívají státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke **snížování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru** a k **posilování spolupráce** s patnácti evropskými státy. Příjemci finanční podpory jsou země střední, východní a jižní Evropy. Právě velký důraz na sdílení a výměnu zkušeností mezi donory a příjemci grantů je důležitý aspekt, kterým se tyto fondy liší od fondů EU (MF ČR, 2020).

Hlavním koordinátorem Fondů EHP a Norska v České republice je Ministerstvo financí, které spravuje většinu programů, a to ve spolupráci s příslušnými resorty a institucemi. Sekretariátem Fondů EHP a Norska pro všechny přijímající země je Kancelář finančních mechanismů v Bruselu (MF ČR, 2020).

Programy se zaměřují na tyto témata:

- inovace, výzkum, vzdělávání a konkurenceschopnost,

- sociální začlenění, zaměstnanost mladých lidí a snižování chudoby,
- životní prostředí, energie, změna klimatu a nízkouhlíková ekonomika,
- kultura, občanská společnost, řádná správa věci veřejných a základní práva a svobody,
- spravedlnost a vnitřní věci,
- fond pro regionální spolupráci,
- fond pro zaměstnanost mladých lidí (EEA Grants, 2020).

Kontrolní otázky:

Kdo spravuje operační a kdo unijní programy?

Jaká je obvyklá míra spolufinancování u evropských programů pro neziskové organizace?

Jaká je obvyklá míra spolufinancování u evropských programů pro neziskové organizace?

Na jaké aktivity je možné čerpat finanční prostředky z fondů EHP a Norska?

6 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A VYKAZOVÁNÍ ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY SOCIÁLNÍ PRÁCE

Klíčová slova: náklady na sociální služby, rozpočet, střednědobý výhled rozpočtu.

Cílem kapitoly je poskytnutí znalosti o hospodaření příspěvkových organizací, především pak o tvorbě rozpočtů a střednědobých výhledů rozpočtů.

Hospodaření příspěvkových organizací se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů - příspěvkové organizace územních samosprávných celků.

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie, z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce.

Hlavní činností je činnost vymezená zřizovateli příspěvkové organizace zvláštním zákonem.

Příspěvková organizace je povinna dbát, aby plnila určené úkoly nejehospodárnějším způsobem a dodržela stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu. Peněžní prostředky, kterými disponuje, může používat jen k účelům, na které jsou určeny a to na krytí nezbytných potřeb, na opatření zakládající se na právních předpisech a na krytí opatření nutných k zabezpečení nerušeného chodu organizace. Úhrady, ke kterým se příspěvková organizace zaváže v běžném roce, nesmí překračovat její rozpočet na daný rok.

6.1 Rozpočet příspěvkové organizace

Příspěvková organizace sestavuje **rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu**, které schvaluje její zřizovatel. Rozpočet příspěvkové organizace je plán výnosů a nákladů na rozpočtový rok, jímž se řídí financování činnosti příspěvkové organizace. Rozpočtový rok je shodný s kalendářním rokem.

Střednědobý výhled rozpočtu příspěvkové organizace je plán výnosů a nákladů na nejméně dva roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet. Obsahuje předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech.

Hospodaření příspěvkové organizace se řídí jejím rozpočtem, který po zahrnutí příspěvku od zřizovatele musí být sestaven jako vyrovnaný. Rozpočet příspěvkové organizace zahrnuje veškeré náklady a výnosy, které jsou předmětem hlavní i doplňkové činnosti.

Hospodářský výsledek příspěvkové organizace je tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a ziskem vytvořeným v jiné činnosti po zdanění.

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Rozpočet obsahuje jednotlivé položky výnosů a nákladů, které se vztahují k činnosti organizace na další rok. Rozpočet lze sestavovat pro jednotlivé plánované činnosti, projekty či akce na určité období.

Součástí rozpočtu je dále odpisový plán a plán použití peněžních fondů.

Při sestavování rozpočtu lze aplikovat metody:

- rozpočet od nuly,
- rozpočet na základě výsledků organizace minulého období,
- kombinovaný rozpočet.

Rozpočet od nuly resp. z nulového základu

- při konstrukci nákladů jednotlivých činností vychází z odhadů zdrojů a cen dostupných v daném čase a místě organizace,
- výhodou je přesnost a aktuálnost,
- používá se u nových činností, akcí a projektů (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Rozpočet na základě výsledků organizace minulého období

- vychází z výsledků předchozího období,
- výhodou je jednodušší sestavování vstupních informací,
- nevýhodou je skutečnost, že organizace nerealizuje totožné činnosti každý rok, a proto je potřeba smysluplně zohlednit veškeré změny.

Kombinovaný rozpočet

- využívá obou předchozích metod sestavování rozpočtu od nuly a ze skutečnosti minulého roku,
- používá se u organizací, kde se některé činnosti každoročně opakují, a u nových činností se rozpočet plánuje od nuly (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Mezi používané **druhy rozpočtů** patří programový, zdrojový a peněžních toků.

Programový rozpočet

- vychází u jednotlivých aktivit, které organizace plánuje,
- náklady a výnosy jednotlivých aktivit,
- bere v úvahu veškeré dostupné a možné zdroje financování,
- nelze odhadnout dary a dotace.

Zdrojový rozpočet

- informuje o zdrojích financování jednotlivých akcí,
- lze sestavit jak pro celou organizaci i pro dílčí projekty organizace,
- informuje, zda výnosy pokryjí všechny náklady.

Rozpočet peněžních toků (cash flow)

- přináší přehled o peněžních tocích organizace. Za peněžní toky jsou považovány peníze v hotovosti, na bankovních účtech, ceniny (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Výše uvedených metod a druhů rozpočtů může využít rovněž soukromý poskytovatel sociálních služeb. Nicméně podmínky pro vstup soukromého sektoru do segmentu poskytování sociálních služeb nejsou ideální, přestože potřeba privátního kapitálu vzhledem k stávajícímu systému financování narůstá (SMOCR, 2019).

Cvičení:

Prozkoumejte rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu u libovolné příspěvkové organizace působící v oblasti sociálních služeb a odpovězte na následující otázky:

Kontrolní otázky:

Je rozpočet vyrovnaný? Na základě jakých parametrů tak usuzujete?

Jak se mění náklady a výnosy v čase?

Realizuje Vámi vybraná organizace doplňkovou činnost? Jakých výsledků v ní plánuje dosahovat?

Lze z rozpočtu zjistit strukturu zdrojů financování?

Kontrolní otázky:

Jak se připravuje rozpočet příspěvkové organizace?

Čím je ovlivněna příprava rozpočtu u privátního poskytovatele?

Co je charakteristické při přípravě rozpočtu neziskové organizace?

7 VYMEZENÍ FUNDRAISINGU A JEHO POSTAVENÍ V ČESKÉM PROSTŘEDÍ

Klíčová slova: filantropie, fundraising

V této kapitole se seznámíme s fundraisingem metodou, kterou zavedl Henryho A. Rosso¹, pravidly a právní úpravou fundraisingu. Představíme si také pojem filantropie a jeho podstatu. **Fundraising** zahrnuje metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskové organizace. Je jednou z možností k naplnění poslání a cíle, k tomu však potřebuje dostatečné zdroje.

Proč je fundraising pro neziskovou organizaci důležitý:

- přežití (roční rozpočet),
- rozšíření a rozvoj,
- omezení závislosti,
- budování podpory,
- vytváření životaschopné a udržitelné organizace (Nadace Via, 2003).

7.1 Vymezení pojmu fundraising a filantropie

Fundraising je soubor všech činností, které vedou k zajišťování zdrojů pro provoz a činnost neziskových organizací. *Fund* (zásoba, rezerva), *to raise* (pozvednout, zřídit) opatřit, *raise money* (sehnat peníze). V českém prostředí se s pojmem fundraising setkáváme od roku 2004 (Boukal a kol., 2013). Fundraising není jen o penězích, ale také o získávání podpory prostřednictvím služeb, výrobků, příznivců či dobrovolníků. Je to proces s provázanými aktivitami, který souvisí s fundraisingovým řízením a aby byl efektivní, musí prostupovat celou organizací (Šedivý a Medlíková, 2017)

Fundraising:

- **obor** zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací občanské společnosti,

¹ Henry A. (Hank) Rosso, zakladatel Centra pro filantropii a zakládající ředitel The School Raising School ve středisku. Rossova výuka inspirovala generace filantropů a jeho knihy jsou stále považovány za příručky pro fundraisingové profesionály.

- „**věda**“ o tom, jak přesvědčit druhé, že vaše organizace dokáže řešit důležité problémy, a že je potřebnou součástí společnosti,
- **nástroj**, jehož pomocí lze druhé inspirovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno,
- **proces**, v rámci kterého organizace získává zdroje pro svoji činnost (Ledvinová, 2013).

Filantropie znamená dobročinnost, v obecném pojetí lásku k člověku, *philein* (milovat) *antrophos* (člověk). Filantropický znamená zaměřený na vyjádření zájmu o celkový lidský blahobyt ve formě větších darů pro dobročinné instituce. K filantropii mohou vést důvody různé důvody, jedním z nich altruismus vlastníků, druhým může být přílišná svoboda v jednání manažerů firmy kteří nejsou dostatečně kontrolováni a podporují tak vlastní preferované veřejně prospěšné projekty. K filantropii může být firma také donucena prostřednictvím politických nebo institucionálních tlaků, současně mohou firmy filantropii používat jako strategický nástroj pro zlepšení svých ekonomických (Tetřevová a kol., 2017).

7.2 Pravidla fundraisingu

1. **Fundraising není o penězích:** je o smysluplných tématech.
2. **Fundraising a vzdělávání jdou ruku v ruce:** prostor pro vysvětlení co organizace dělá.
3. **Fundraising je etická disciplína:** od koho dar přijmeme a od koho ne.
4. **Fundraising je o získávání příznivců a přátel:** je o tématech a získávání lidí pro dobrou věc.
5. **Přesvědčit dokáže jedině přesvědčený:** pokud nevěříme tomu, co organizace dělá, tak to nemá smysl.
6. **Nedostanete, oč nepožádáte:** požádat na správnou věc, na správném místě správného člověka, správným způsobem a žádat o konkrétní částku.
7. **Nezapomeňte poděkovat** (Hruška, 2014).

7.3 Právní úprava fundraisingu

Zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů.

Fyzická osoba si může v úhrnu odečíst ze základu daně, bezúplatná plnění, pokud je celková hodnota darů za daný rok vyšší než 2 % základu daně poplatníka nebo se jedná min o 1000 Kč, maximálně lze odečíst 15 % hodnoty základu daně.

Právnícká osoba si může odečíst hodnotu daru či darů ze základu daně, když dosáhne částky alespoň 2 000 Kč, maximálně je možné odečíst 10 % hodnoty základu daně. Tento odpočet daru si však nemůžou uplatnit veřejně prospěšní poplatníci (Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů).

Nezisková organizace a donátor mohou bezúplatné plnění učinit několika způsoby:

- zákonná úprava darování – darovací smlouva,
- poskytnutí grantu – grantová smlouva,
- sponzoring – smlouva o reklamě,
- výprosa, výpůjčka, nájem, pacht, licence, zápůjčka, úvěr – smlouva o úvěru,
- dědění – pořízení pro případ smrti, závěť, dědická smlouva, odkaz.

Kontrolní otázky:

Vymezte pojem fundraising.

Pro jaké organizace je fundraising vhodný?

Vymezte pojem filantropie.

Setkali jste se vy sami s nějakým filantropem?

Myslíte, že v České republice existují firmy, které mají ve své filosofii zahrnutou i firemní filantropii?

Dokázali byste nějaké takové firmy vyjmenovat?

8 ROLE FUNDRAISINGU V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

Klíčová slova: životní cyklus fundraisingu, cíle fundraisingu

V této kapitole se seznámíte s postavením fundraisingu v činnosti organizace následně s cíli fundraisingu, jejich vyhodnocováním a kontrolou, v závěru si představíme životní cyklus fundraisingu.

Fundraising má v neziskové organizaci významnou roli, umožňuje diverzifikaci zdrojů a tím tak snadnější stabilizaci organizace. Jednou ze zásadních podmínek úspěšného fungování neziskové organizace je vícezdrojové financování, což je jedním z klíčových úkolů fundraisingu. Je nutné zajistit dostatečné množství zdrojů a to tak, aby organizace nebyla závislá jen na jednom dominantním dárci. Ve strategii plánování je významné zohlednit typy zdrojů, ale také jejich zastoupení (Šedivý a Medlíková, 2017).

Mezi základní možnosti získání finančních zdrojů pro neziskové organizace patří:

- samofinancování,
- veřejné zdroje (byrokracie),
- individuální dárci,
- podniky a firmy (sponzorství, reciprocita),
- nadace a nadační fondy (pomoc v nouzi) (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

8.1 Postavení fundraisingu v činnosti organizace

V neziskové organizaci má fundraising své významné místo jako obor činnosti, který zahrnuje postupy a techniky, je však také nástrojem evaluace. Fundraising se postupně rozvíjí a setkává se s mnohými situacemi. Pokud chce nezisková organizace uspět, musí se na ně připravit.

1. **Rozvoj fundraisingu:** dárcovství se rozvíjí, hledají se nové inovativní metody a postupy, které jsou účinné v dané lokalitě. Pozice fundraisera začíná být součástí každé neziskové organizace.

2. **Rostoucí potřeby:** neziskové organizace musí reagovat na rostoucí potřeby související s kvalitou života, účinnějšími přístupy k řešení problémů.
3. **Konkurence:** stále více organizací zařazuje fundraising do své strategie, současně vznikají i nové organizace, které se soustředí na podobná témata a donátoři tak dostávají více žádostí o podporu.
4. **Potíž s vyděláváním peněz:** neziskové organizace nemají zkušenosti s podnikáním (výrobou či poskytováním služeb), i přesto se jim nabízí široké spektrum pro jejich realizaci (Nadace Via, 2003).

Podpůrné činnosti k naplnění poslání:

- administrativa,
- lidské zdroje,
- finance,
- fundraising,
- public relations,
- marketing (Šobáňová, 2013).

Cíle fundraisingu:

- dlouhodobé: čeho chce organizace dosáhnout do 3 let,
- dílčí (krátkodobé): čeho a jak chce organizace dosáhnout do jednoho roku.

Vždy bychom měli znát postupné kroky, jaké konkrétní aktivity vedoucí k cíli budeme realizovat. Každý cíl by měl být: S – specifický, M – měřitelný, A – dosažitelný, R – realistický, T – načasovaný.

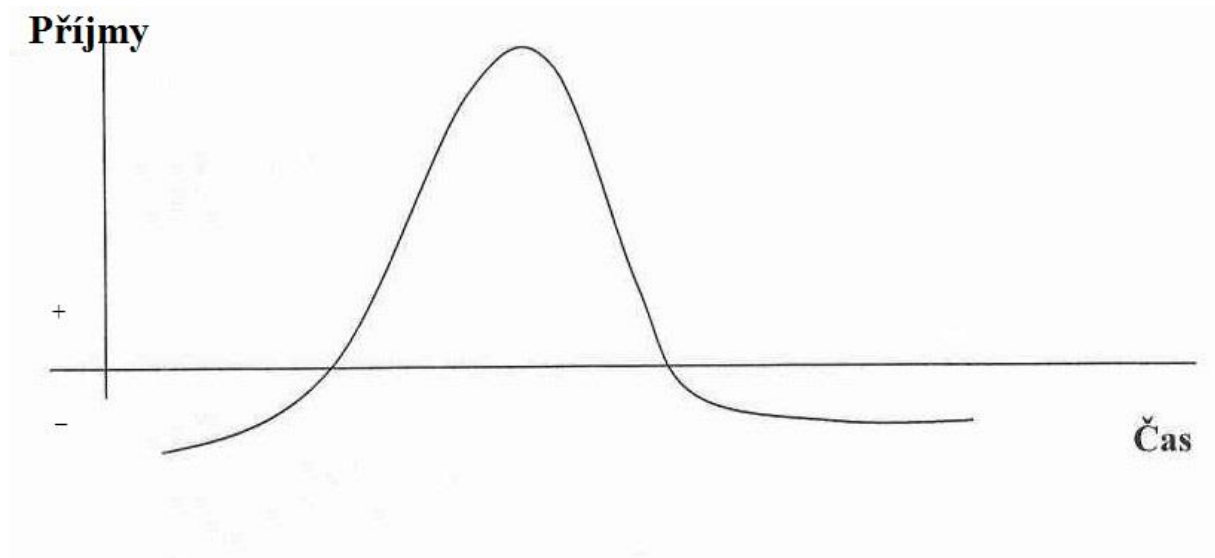
8.2 Životní cyklus fundraisingu

Všechny fundraisingové metody procházejí vlastním cyklem, který je různě dlouhý s rozlišným začátkem. V případě, že jedna metoda upadá, musí se další nacházet ve fázi růstu. Jestliže chce být organizace úspěšná a udržitelná, neměla by opomenout správné načasování metod nových, což je principem fundraisingového portfolia (soubor fundraisingových metod). Cyklus fundraisingu probíhá ve čtyřech fázích.

1. fáze – uvedení nabídky na trh (6 měsíců + výdej peněz),

2. fáze – rychlý růst (1 měsíc, chodí hodně peněz),
3. fáze – zralost, stagnace (6. měsíců, narazí na konkurenci, snížení ceny, vyšší náklady na propagaci),
4. fáze – nasycení, úpadek (další konkurence, snížení cen, stažení výrobků)
(Ženíšek, 2003).

Obrázek č: 2: Životní cyklus fundraisingu



Zdroj: Ženíšek, 2003

Kontrolní otázky:

Popište životní cyklus fundraisingu.

Popište postavení fundraisingu v činnosti neziskové organizace.

Na konkrétním příkladu vymezte dlouhodobé a krátkodobé cíle fundraisingu.

9 PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU, POSTUP TVORBY A VYHODNOCOVÁNÍ FUNDRAISINGOVÉHO PLÁNU

Klíčová slova: fundraisingový plán, postup tvorby plánu, vyhodnocování plánu

V této kapitole si představíme plánování fundraisingu, správný postup tvorby a seznámíme se rovněž vyhodnocováním fundraisingového plánu. Při plánování je třeba začít pohledem zpět, podívat se na zdroje, rezervy a vše vyhodnotit. Optimální je vypracovat fundraisingový plán na základě strategického plánu v něm definovat konkrétní poslání, účel, termín a dostupné zdroje. Celý proces musí být v souladu s etickými aspekty.

Strategický plán:

- přehled současného stavu,
- ověření platnosti poslání,
- situační analýza (STEEP, SWOT, finanční analýza),
- stanovení dlouhodobých cílů,
- vytvoření strategie.

9.1 Podstata plánování, postup tvorby fundraisingového plánu,

Proč plánovat?

Fundraising se mění, je nutné měnit strategie a metody. Základem fundraisingu je dlouhodobý plán, který vede k dosažení cílů a naplnění poslání a vychází ze strategického plánu fundraisingu.

Strategie fundraisingu:

- **potřeba** – na co potřebujeme získat finanční či jiné zdroje, znát poslání,
- **zdroje** – kde jsou zdroje, průzkum,
- **strategie** – metoda,
- **záznamy** – udržování kontaktů, poděkování (Ledvinová, 2002).

Postup tvorby fundraisingového plánu

1. fáze - stanovení potřeb:

- pokračovat v současné práci,
- rozšiřovat se v souladu s rostoucí potřebou,
- budoucí rozvoj práce organizace.

2. fáze - jak se bude rozvíjet sama organizace

- rozvoj kapitálu,
- omezení závislosti a rozvíjení nezávislých zdrojů financování,
- rozvíjení základny členů a příznivců,
- dlouhodobá udržitelnost.

3. fáze - identifikace zdrojů

Při sestavování fundraisingové strategie je užitečné nejdříve zjistit, které zdroje příjmů pro organizaci připadají v úvahu.

Možné zdroje:

- podpora jednotlivců prostřednictvím **členství** nebo **příspěvků**,
- velké, celoživotní **dary** a **odkazy** v závěti získané po smrti,
- podpora z fundraisingových **akcí**, jako jsou veřejné sbírky, benefiční akce,
- podpora od **jednotlivců**, kteří přispívají svým časem jako dobrovolníci,
- podpora od **firem** (ať jde o dar, sponzorství, poskytnutí dovedností, odborných znalostí nebo prostor),
- věcné dary (od jednotlivců nebo od firem),
- příjmy získané z prodeje,
- **výnosy** z rezervního fondu či nadačního jmění,
- grant od **státní instituce**,
- grant od **samosprávy** (obec, město, region),
- grant ze zahraničí či místní **nadace** nebo podobné instituce,
- **smlouvu** na poskytování služeb s někým z výše uvedených (Diváková, 2013).

4. fáze - vyhodnocení příležitostí

Při rozhodování je nutné zvážit tyto okolnosti:

- předchozí zkušenosti,
- přirozená základna podpory,
- jakou si přejete být organizací,
- styl práce,
- zdroje a dovednosti, které máte k dispozici,
- stávající základna přispěvatelů, co je k dispozici,
- příležitosti, které máte k dispozici,
- koho znáte, kontakty jsou důležité.

5. fáze – význam dlouhodobé perspektivy

- smluvní zakázka na služby,
- pravidelná podpora od jednotlivců, rozvoj základny,
- vylepšovat akce, aby se daly uskutečnit i v následujícím období.

6. fáze - vyjasnění limitů

- celostátní, nebo místní,
- vhodnost či nepřijatelnost zdrojů,
- přitažlivost tématu,
- rozsah vašich potřeb,
- zdroje, které máte k dispozici,
- co dělají jiné organizace,
- právní omezení.

Určení strategie je možné mnohými způsoby představíme si možné techniky.

Tabulka č. 3: Ansoffova matice

CÍLOVÉ SKUPINY	STÁVAJÍCÍ TECHNIKY	NOVÉ TECHNIKY
STÁVAJÍCÍ	Pokračování bezpečná oblast, rozšíření stávajícího fundraisingu	Rozvoj produktu zkoušení nových technik pro stávající přispěvatele

NOVÉ	Rozvoj trhu Rozšíření známých technik o nové cílové skupiny (direkct mail)	Diverzifikace nebezpečná oblast, zkoušení nových nápadů na nových cílových skupinách
-------------	--	--

Zdroj: Diváková, 2013

Ansoffova matice umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie, které vedou k využívání nových technik a rozvoji nových potenciaálních dárců, ale také k hodnocení jejich rizikovosti.

Tabulka č. 4: Analýza SWOT

Silné stránky (Strengths) - jedinečnost poslání - kvalifikovaný tým - zájem odborné i laické veřejnosti	Slabé stránky (Weaknesses) - nestabilní tým
Příležitosti (Opportunities) - dostupné finanční zdroje - zájem donátorů, dárců sponzorů - rozšíření služeb	Hrozby (Threats) - výsledky průzkumu konkurenčního prostředí - omezení financování - negativní rozvoj národní ekonomiky

Zdroj: Diváková, 2013

SWOT analýza vyhodnocuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které souvisí s organizací a jejím fundraisingem.

Analýza PEST

- **P**olitické změny (volby).
- **E**konomické změny (vyšší cena pohonných hmot).
- **S**polečenské změny (uprchlíci).
- **T**echnologické změny (internet).

PEST analýza se zaměřuje na okolní prostředí z hlediska politického, ekonomického, společenského a technologického (Policy, Economie, Social, Technological).

Tabulka č. 5: STEP analýza

společenské vlivy	přístup veřejnosti k organizaci neznalost a nedůvěra složení dárců
technické vlivy	přístup pošty internetu
ekonomické vlivy	ekonomická situace – finanční a ekonomická krize vzrůst a úpadek firem
ekologické	Je pro naši organizaci důležité ŽP
politické	legislativa organizace registrace daně

Zdroj: Diváková, 2013

STEP analýza je zaměřena na vnější faktory, které organizace nemůže ovlivnit, mají však na organizaci i konkurenci značný vliv.

9.2 Vyhodnocování fundraisingového plánu

Průběžná kontrola fundraisingu je nezbytná, spočívá zejména v potřebě zajistit co nejvíce zdrojů s minimálními náklady. Fundraisingová strategie by se měla skládat z metod, které jsou z hlediska nákladů nejefektivnější. Pro kontrolu efektivity je nutné průběžné měření fundraisingu a srovnávání jejich efektivity. Proto je nutné výsledky zaznamenávat a porovnávat s minulým obdobím (Nadace Via, 2003).

Měření efektivity fundraisingu lze prostřednictvím sledování návratnosti investic. Jde o podíl příjmů získaných konkrétní fundraisingovou metodou a nákladů potřebných na jejich realizaci. Další možností je použití ukazatele čistého příjmu, tedy částky, kterou ve skutečnosti fundraisingem získáte (Šobánková, 2010).

Měření efektivity fundraisingu:

- návratnost investic,
- čistý příjem,
- procento odpovědí (návratnost),
- průměrný příspěvek,

- náklady na získání dárce

Pro **kontrolu** efektivity je nutný reálný plán a zjištění, zda je naplňován, zda náklady odpovídají rozpočtu a příjmy na účtu předpokládaným částkám. Druhou základní podmínkou je rozpočet, a to pro náklady i pro plánované příjmy (Nadace Via, 2003).

Kontrola efektivity fundraisingu:

Reálný plán:

- zda je naplňován,
- zda náklady odpovídají rozpočtu,
- zda částky na účtu odpovídají předpokladům.

Rozpočet:

- náklady,
- plánované příjmy.

Další strategické zásady:

- bud'te si vědomi nákladů,
- slad'te fundraisingová snažení s prioritami organizace,
- hlíd'ejte efektivnost vzhledem k nákladům,
- vyhněte se rizikům,
- někdo musí zaplatit (Šobáňová, 2010).

Kontrolní otázky:

Co je podstatou plánování fundraisingu?

Popište postup tvorby fundraisingu.

Popište vyhodnocování fundraisingového plánu.

10 OSOBA FUNDRAISERA

Klíčová slova: personální zabezpečení, profesionál, odborník, etický kodex

V této kapitole se seznámíme s osobou fundraisera, osobnostními předpoklady, které by měl mít a byl na pozici v organizaci úspěšný. Představíme si etický kodex fundraisera a nestátní neziskové organizace při jednání s dárci, v závěru si představíme konkrétní jednání s dárci. Pozice fundraisera je pro úspěšnou neziskovou organizaci nepostradatelná. Fundraiser pracuje s různými typy zdrojů, využívá různé metody a techniky k získání podpory. Profesionální fundraiser by měl znát své dárce co nejlépe. Individuální a firemní fundraising je založen na osobních kontaktech

a vztazích. Každý fundraiser má svůj osobitý styl, neexistují přesné normy či návod. Práce fundraisera je časově náročná, vyžaduje značné množství energie.

10.1 Osobnostní předpoklady

Jestliže má být fundraiser úspěšný, musí mít jisté dovednosti a znalosti. Měl by mít tyto předpoklady:

- zápal pro věc (věří v téma),
- schopnost požádat (o to, co potřebuje).
- přesvědčivost (smysluplná investice, komunikační dovednosti),
- sebedůvěra a odmítnutí (neomlouvat se, když neuspěje, častěji uslyší NE),
- vytrvalost (nevzdávat se příliš brzy),
- pravdomluvnost (sociální a ekonomické faktory),
- sociální dovednosti (takt, srdečnost, komunikace tváří – tvář),
- organizační dovednosti (záznamy, korespondence, paměť na obličeje),
- nápady a tvořivost (nové fundraisingové metody),
- kontakty a schopnost je navazovat (vytušit, kdy se obrátit na jiné kontakty),
- pohotovost (období Vánoc konkrétní akce) (Šobáňová, 2010).

Kdo by se měl fundraisingu věnovat:

- fundraiser (specialista na plný nebo částečný úvazek – fundraiser + PR),

- členové statutárních orgánů (správní rada, představenstvo – zodpovědnost za finance, nemusí dělat fundraising sami),
- výkonný ředitel (důležitá pozice, nedostatek času),
- profesionální fundraiser (externě najatý specialista – činnost pro více neziskových organizací, střet zájmu),
- dobrovolník (důchodce, student),
- všichni v organizaci,
- agentura (Šedivý a Medlíková, 2017).

10.2 Fundraiser v sociálních službách

V ČR se od fundraisera očekává, že bude umět zvládat a vykonávat téměř všechny činnosti. Neziskové organizace mnohdy očekávají, že bude stratégem, manažerem fundraisingu, výkonnou síla pro realizaci a pečlivým úředníkem. V zahraničí je fundraiser manažer, který fundraisingové procesy organizuje. Úkolem fundraisera je zejména **plánování, administrativa, komunikace a strategie** (Šobáňová, 2010).

Zda zaměstnat na pozici fundraisera dobrovolníka nebo profesionála je vždy dilema. Vše se odvíjí od ekonomické stránky organizace. Klady a zápory jsou znázorněny v Tabulce 6. a Tabulce č. 7.

Tabulka č. 6: Klady a zápory fundraisera dobrovolníka

Dobrovolník +	Dobrovolník -
Pracuje srdcem bez finanční odměny	Může se zdráhat, že ho budou nenávidět
Lépe se mu žádá (nežádá pro sebe)	Nebude mít znalosti o fundraisingu
Můžeme jich mít mnoho	Nebude znát problémy organizace
Mohou oslovit větší množství lidí a cílových skupin než profesionál	Nebude závislý na tom, kolik získá, nebude motivovaný k výkonu
Mohou být útočnější	Fluktuace, neustále proškolení nových
Je zkouškou věrnosti	Budou těžce kontrolovatelní, s odchodem ztráta kontaktů

Zdroj: Šobáňová, 2010

Tabulka č. 7: Klady a zápory fundraisera profesionála

Profesionál +	Profesionál -
Postupné podrobné znalosti o historii a budoucnosti organizace	Nemají praktické zkušenosti z programů organizace
Bude sdílet problémy, společně plánovat	Nemají pojem o každodenní práci organizace
Větší znalosti oboru fundraisingu	Když odejde, odejde i s kontakty
Osobně zainteresován na tom, kolik získá	Těžká kontrola

Zdroj: Šobáňová, 2010

10.3 Etický kodex fundraisera, etika v neziskovém sektoru

Tento etický kodex vznikl na základě diskuze Klubu profesionálních fundraiserů a členů Koalice za snadné dárcovství. K tomuto závazku se může přihlásit každá nezisková organizace či jednotlivec, který se profesionálně fundraisingu věnuje.

Etický kodex fundraisera

1. *Veškerá komunikace fundraisera s dárce je otevřená, pravdivá a úplná.*
2. *Fundraiser respektuje dárce i jeho odmítnutí, nezneužije slabosti dárce, citově nevydírá a nevyvíjí nátlak.*
3. *Fundraiser oslovuje výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní.*
4. *Fundraiser přijme pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace.*
5. *Fundraiser jedná tak, aby neohrozil organizaci, její dobré jméno a aby nepoškodil jiné organizace.*
6. *Fundraiser poděkuje vždy, včas a adekvátní formou.*
7. *Fundraiser chrání důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost.*
8. *Fundraiser se vzdělává v oboru a usiluje o kultivaci profese (ČCF, 2020) .*

Etický kodex nestátní neziskové organizace pro jednání s dárci

- 1. Získané dary využijeme v souladu s naším posláním a s vůlí dárce, ať je vyjádřená písemně nebo ústně. Pokud víme, že bychom dar takto nedokázali využít, odmítneme ho.*
- 2. O všech přijatých darech informujeme otevřeně, pravdivě a úplně.*
- 3. Odpovídáme za to, od koho přijímáme prostředky a řídíme se přitom zásadami, které zveřejňujeme.*
- 4. Přijaté dary využíváme účelně, hospodárně a v souladu s platnou legislativou.*
- 5. Využíváme nástroje transparentnosti, především zveřejňujeme stanovy (statut, zřizovací listinu) výroční zprávu, finanční závěrku, případně audit hospodaření atp.*
- 6. Za dar vždy poděkujeme a ručíme za to, že se získanými údaji o dárcích bude nakládáno diskrétně a bezpečně v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.*
- 7. Ručíme za to, že osoby pověřené, aby naším jménem jednaly s dárci a získávaly jejich zájem a podporu, budou dodržovat etický kodex fundraisera (ČCF, 2020)*

10.4 Jednání se sponzory a dárci

Před každým osobním setkáním je vhodné:

- vytipovat si, koho a jak oslovíme, kdy a kde,
- navázat osobní kontakt a domluvit se na schůzce,
- připravit pro dárce úhledný balíček o tom, co naše organizace dělá a jak jsme úspěšní,
- dobře si odhadnout o kolik dárce požádáme,
- zjistit si důležité informace o osobnosti dárce, jeho zájmech, koníčcích apod.
- vhodně se obléci a optimisticky se naladit!

Zásady jednání:

- nežebrat, ale nabízet,
- netlačit na dárce, nic mu nenutit a v žádném případě nevyhrožovat,

- sami musíme naší činnosti věřit, pak teprve můžeme přesvědčit druhé,
- podnítit důvěru,
- uvědomit si, že získáváte zejména člověka,
- být konkrétní, tj. zmínit konkrétní částku (požadavek) na konkrétní věc,
- být uvolnění, upřímní, úsměvem se nic nezkazí.

Při formulaci fundraisingového argumentu, který vychází z poslání a cílů by dárci mělo být srozumitelné:

- PROČ vaše organizace existuje,
- CO jsou její cíle, čeho chcete dosáhnout,
- JAK těchto cílů hodláte dosáhnout,
- KOMU bude činnost vaší organizace sloužit,
- PROČ by měl někdo ke splnění těchto cílů přispět (Ledvinová, 2013).

Fundraisingový argument by měl být jasný, stručný a pozitivně orientovaný.

Průběh osobního rozhovoru:

- předehra,
- představení,
- prezentace organizace: (fundraisingový argument),
- vtažení dárce do problematiky,
- tah na branku,
- rozloučení,
- být stále v kontaktu (Hloušek, 2007).

Když dárci řekne:

- ANO – dohoda, smlouva, další postup,
- MOŽNÁ – dojednat podrobnosti, domluvit další schůzku,
- TEĎ NE – kdy, kontaktovat za 6 měsíců,
- NE – zkuste to znovu (po opakovaném jednání důstojně ukončit) (Šobáňová, 2010).

Nejčastější chyby při jednání s dárce:

- nepřátelské a nedůvěryhodné chování žadatele,
- vzbuzování pocitu viny a psychický nátlak na dárce,
- žádání nesprávnou osobu,
- nesrozumitelné formulování,
- zaměření se jen na finance.

Kontrolní otázky:

Kdy je třeba zaměstnat fundraisera?

Jaké jsou klady a zápory u dobrovolníka?

Jaké jsou klady a zápory u profesionála

Setkali jste se někdy s fundraiserem, který žádal o peníze, aniž by nejprve provedl výzkum terénu? Jak moc si myslíte, že může být takový fundraiser úspěšný?

11 TECHNIKY FUNDRAISINGU 1

Klíčová slova: sbírka, inzerce, závěť, direct email

V této kapitole si představíme konkrétní techniky fundraisingu, které mohou neziskové organizace k získávání finančních prostředků na činnost neziskové organizace využít.

11.1 Získávání finančních prostředků na činnost neziskového sektoru

- podniky, podnikatelé,
- individuální dárci,
- příjmy z vlastní činnosti organizace.

Proč firmy dávají:

- snaží se vytvářet ovzduší dobré vůle,
- jsou spojovány s určitým tématem,
- jsou požádány a očekává se to od nich,
- předseda nebo člen má zájem,
- daně (Nadace VIA, 2003).

V čem to firmám pomůže:

- snaží se vytvářet ovzduší dobré vůle,
- jsou spojovány s určitým tématem,
- jsou požádány a očekává se to od nich,
- předseda nebo člen má zájem,
- daně.

Co firmy podporují:

- místní projekty,
- prestižní umělecké a kulturní akce,
- sportovní akce,

- aktivity spojené s produkty,
- ekologické projekty,
- iniciativy, za kterými stojí prominentní osoby (Nadace VIA, 2003).

Formy dárcovství

peněžní:

- přímá podpora,
- sbírka mezi zaměstnanci,
- firemní nadace, nadační fond,
- charitativní aukce a výstavy,

nepeněžní:

- školení, vzdělávání, odborná pomoc,
- poskytnutí zázemí pro fungování NNO,
- firemní dobrovolnictví,
- účast ve správních radách a grantových komisích

marketing:

- cause related marketing (propojení komerční a neziskové),

Firemní dárcovství se zaměřuje na podporu potřebných oblastí a veřejně prospěšných projektů. **Koncept společenské odpovědnosti firem (CSR)** se prolíná firemními aktivitami, zaměřuje se na celkový dopad působení firmy na společnost:

- firma se dobrovolně zavazuje k odpovědnému chování:
 - a) v ekonomické oblasti,
 - b) v sociální oblasti,
 - c) v environmentální oblasti,
- ve vztahu ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, životnímu prostředí a komunitě.

Proč lidé dávají:

- starost,
- povinnost,
- pocit viny,

- osobní zkušenost,
- osobní prospěch,
- být požádán,
- tlak okolí,
- daně (Nadace VIA, 2003).

Způsoby poskytnutí daru:

- jednorázový příspěvek,
- průběžná podpora,
- větší dar,
- věcný dar,
- dárkový předmět,
- účastník benefiční akce,
- účastník loterie, tomboly,
- dobrovolník oslovující přátele.

Finanční dary:

- zasláním DMS,
- zasláním na číslo účtu,
- složenkou,
- darem z dědictví.

Materiální dary:

- sběrné kontejnery,
- objemnější dary (nábytek) – ReShare.

Příjmy z vlastní činnosti organizace

- prodej vlastních výrobků a služeb,
- příjmy z členských příspěvků,
- příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku (kancelář, auto, nemovitost),
- příjmy z nehmotného majetku (patenty, know-how, licence),
- příjmy z úroků z vkladů.

11.2 Veřejná sbírka

Veřejnou sbírku upravuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (zákon o veřejných sbírkách). Doplňující zákony jsou zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád).

Způsob sbírky:

- shromažďování financí na účet,
- sběrací listiny,
- pokladničky,
- prodej předmětů,
- prodej vstupenek,
- dárcovské SMS a DMS,
- složením hotovosti do pokladny zřízené právnickou osobou.

Základní informace o veřejné sbírce:

- sbírka může trvat maximálně 3 roky,
- na úhradu nákladu možno použít maximálně 5 % z výtěžku sbírky,
- nelze konat politickými stranami,
- veřejná sbírka není sbírka v kostelích, modlitebnách určených k náboženským úkonům, obřadům.

Organizovat sbírku může:

- obec, kraj, v Praze městská část, právnická osoba na základě oznámení KÚ – oznamovací princip (fyzická osoba nesmí),
- osvědčení vydává krajský úřad, Ministerstvo vnitra,
- před oznámením, nelze realizovat, propagovat,
- zahájení sbírky, den po doručení osvědčení, nebo pozdějšího data zahájení v oznámení.

Co musíme doložit:

- písemné oznámení o konání veřejné sbírky,
- vzor sběrací listiny,

- souhlas Ministerstva vnitra, pokud jde výtěžek mimo ČR
- potvrzení o bezdlužnosti (obec, kraj nemusí),
- čestné prohlášení, že není v likvidaci,
- čestné prohlášení, že nebyl 3 měsíce nepřetržitě v období posledních 3 let před podáním oznámení v zahraničí (PO, FO – jedná), obec, kraj, nemusí

Písemné oznámení obce, kraje:

- název a sídlo,
- usnesení ne starší 60 dnů,
- kontakt na starostu, hejtmana, příp. pověřenou osobu (jméno, datum narození, místo trvalého pobytu).

Písemné oznámení jiné právnické osoby.

- název firmy, sídlo, IČO,
- statutární orgány, popř. osoby oprávněné jednat ve věci sbírky (jméno, datum narození, místo trvalého pobytu),
- doklad o bezúhonnosti FO oprávněné jednat,
- RT ne starší 90 dnů.

Písemné oznámení musí obsahovat:

- účel sbírky,
- kde se bude konat,
- datum zahájení, ukončení, neurčito,
- způsob provádění,
- název, adresa banky, číslo účtu,
- podmínky pro otevření pokladniček,
- výše příspěvku při prodeji, pokud prodej,
- výše příspěvku na vstupenkách,
- číslo pronajaté tel. linky,
- datum zpracování průběžného vyúčtování, pokud déle než 1 rok, nebo na neurčito, nejpozději 18 měsíců od zahájení.

Další informace:

- formuláře nejsou,
- poplatky nejsou,
- lhůty pro vyřízení 30 dnů od splnění náležitostí,
- osvědčení do vlastních rukou,
- pokud důvody zvláštního zřetele – doručení je vyvěšením KÚ na úřední desce (Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a změně některých zákonů).

Příklady veřejné sbírky:

- přímá platba na určený bankovní účet,
- vánoční veřejná sbírka,
- velikonoční veřejná sbírka.

11.3 Direkt e-mail

Přímé oslovení potencionálního dárce je jednou ze základních technik, jedná se však o velmi nákladnou techniku. V případě úspěchu však může zabezpečit pravidelný a dlouhodobý příjem organizace.

Typy rozesílek:

- cold mailing (0,5–3 %, v případě úspěchu 5-7 %), organizace v minulosti neměla žádný kontakt,
- warm mailing (7-10 %, popř. až 20 %), oslovuje stávající členy a příznivce
- výměnná rozesílka slouží k oslovení nových členů.

Pro efektivní výsledek je nutné zaměřit se na příjemce, obsah dopisu, načasování a znát zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (Nadace Via, 2003).

11.4 Inzerce

Využívá se v krizových situacích, kdy lidé pocítují sounáležitost s oběťmi a chtějí pomoci. Podmínkou úspěchu je načasování inzerátu, výběr vhodného média, stručnost a výstižnost.

Internet:

- 65 % dárců využilo informace z internetu před tím, než se rozhodli darovat (ať už klasicky či on-line),
- 40 % dárců jde vždy na stránky neziskové organizace před tím, než darují,
- dárci, kteří zároveň dostávají elektronický newsletter, dávají dvakrát více než ti, kteří ho nedostávají,
- fundraising je o vztazích, ne o technologii.

Základem je web:

- jednoduchá adresa,
- jednoduchá navigace,
- zajímavý a aktualizovaný obsah,
- obrázky, videa,
- velké tlačítko, podpořte/darujte,
- viditelné pole k objednání novinek,
- reference,
- výroční zprávy ke stažení.

Newsletter:

- tištěné letáky ve schránce,
- informační emaily – ke stažení,
- slouží k propagaci produktů, mohou zvýšit tržby, přispívají k budování důvěryhodnosti firmy i samotné značky a udržují u zákazníků povědomí o existenci vaší firmy.

11.5 Členské příspěvky

Zapojení veřejnosti do činnosti a podpory cílů organizace má různé důvody:

- závazek (spoluzodpovědnost),
- zapojení (možnost ovlivnění),
- peníze (Šobáňová, 2010).

Úspěch členské základny se odvíjí od efektivního managementu v organizaci, práci se členy, kteří musí být pravidelně informováni o aktivitách organizace, což souvisí s potřebností a loajalitou členů. V neposlední řadě je to i pravidelná a efektivní správa a výběr členských příspěvků.

11.6 Dotované akce

V zahraničí patří dotované akce mezi nejběžnější fundraisingové aktivity. Při plánování a organizování je důležité vybrat aktivitu, která je pro veřejnost zajímavá a netradiční. Výhodou této techniky je že akci najednou podpoří lidé, kteří by to jinak neudělali.

Benefiční akce:

- prodejní výstavy,
- festivaly,
- hudební, výtvarné nebo divadelní programy,
- obědy a večeře,
- aukce, tomboly,
- sportovní akce,
- výlety vlakem nebo lodí apod. (Boukal a kol., 2013).

Plán benefiční akce:

- **CÍL** – jaký má být užitek, přínos (jenom peníze nebo prezentace nebo získání zájmu).
- **IMAGE** – jak se chceme představit.
- **JAKÁ AKCE** – nové nápady (brainstorming).
- **PERSONÁLNÍ ZÁZEMÍ** – kolik mám lidí a kolik mají času.

- **NÁKLADY/PŘÍJMY** – rozpočet, BA není cíl, tím je zisk peněz nebo profitu pro klienty.
- **TERMÍNY** – plánovat včas.
- **PLÁN AKCE** – kritické body: hosté, sponzoři (loga), dary, zvukař, tisk včas.
- **REŽIE** – přesně kdo co dělá, proškolení dobrovolníků, komunikace zodpovědnost.
- **OSLAVA** – pro organizátory.
- **NÁSLEDNÉ AKCE** – druhý den – poslat fotky, dát kytku, vrátit stan.
- **HODNOCENÍ** – účastní se celý tým.
- **ADMINISTRATIVA** – systematicky (databáze).

11.7 Prodej

Prodej může být zaměřen na výrobky, které byly vyrobené přímo v neziskové organizaci, ale také v rámci sponzoringu pro neziskovou organizaci (např. panenky pro UNICEF ČR). Pro kupujícího však musí být transparentní částka, která je z celkové ceny určena přímo na sbírku (Boukal a kol., 2013).

Prodej se soustředí zejména na tyto činnosti:

- second hand,
- katalogový prodej,
- prodej vlastních produktů,
- dražba,
- příležitostné akce (Šobáňová, 2010).

11.8 Závěť

Závěť je specifická forma individuálního fundraisingu. Odkázat lze movitý i nemovitý majetek (dům, auto, umělecká díla, autorská práva, pojistku nebo peníze).

Formy závětí:

- holografická: vlastní rukou, bez svědků,
- alografická: sepsána na PC, 2 svědci, prohlášení,
- formou notářského zápisu: originál u notáře,
- ústní: 3 svědci, platnost max. 2 týdny,

- pořízená na palubě námořního plavidla, letadla, ve válce před velitelem jednotky ČR, platnost maximálně 3 měsíce (Boukal a kol., 2013).

Kontrolní otázky:

Vymezte rozdíl mezi cold mailingem a warm mailinngem.

Co je nutné doložit u veřejné sbírky k registraci.

Uvedte příklady inzerce.

12 TECHNIKY FUNDRAISINGU 2: NOVÉ FORMY TECHNIKY FUNDRAISINGU

Klíčová slova: crowdfunding, Startovač

V této kapitole se zaměříme na crowdfunding a jeho využití v neziskových organizacích. Představíme si zahraniční i české crowdfundingové platformy. V závěru kapitoly se seznámíme se softwarem CRM.

12.1 Crowdfunding v neziskových organizacích

Crowdfunding je získávání finančních prostředků prostřednictvím internetu, a to formou bez následné odměny, nebo výměnou za nějaký produkt či hlasovací právo s cílem podpořit specificky zaměřené projekty. Jedná se o jednu z nejnovějších a neúčinnějších metod k financování projektů, produktů, ale také organizace. Způsob financování je realizován online. Větší počet podporovatelů přispívá menšími částkami až k dosažení cílové sumy na inovativní projekty

Mezi účastníky crowdfundingu patří investor (přispěvatel a zákazník). Kontakt mezi účastníky je realizován prostřednictvím crowdfundingových platform, které systém a shromažďování finančních prostředků zajišťují. Investorem se může stát každý, kdo má dostatečný kapitál a zájem o daný projekt, který sdílí a rád by ho podporoval. Zákazníkem jsou obvykle malí nebo střední podnikatelé, start-upy, živnostníci. Ale v současné době zejména neziskové organizace, které mají dobrý nápad, ale nedostatek vlastních zdrojů. V případě, že projekt nenalezne svého investora, tak o nic nepřichází a dostává zpětnou vazbu, kde jsou v projektu rezervy a proč neuspěl (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Výhody crowdfundingu:

- bez poplatků,
- finanční prostředky může získat každý,
- účastníkem (investorem, zákazníkem) může být každý,
- skrytá možnost financování kreativních nekonvenčních projektů,
- zpětná vazba zákazníkovi.

Nevýhody crowdfundingu:

- podvody ze strany zákazníků crowdfundingových portálů,
- riziko nesplácení dluhů,
- riziko důvěryhodnosti zákazníka ze strany investora,
- špatné rozdělení investičního rizika,
- negativní reklama zákazníka v případě špatně nastavené propagace,
- nevhodné nastavení portálu (technické, právní hledisko), nedůvěra v online způsob financování (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Crowdfundingové platformy

Mezi nejznámější zahraniční crowdfundingovou platformu lze řadit **Kickstarter**, který podporuje kreativní umělecké projekty. Jeho hlavním cílem není jen dosažení zisku, ale také pozitivní dopad na společnost (KICKSTARTER, 2020). Další platformou je **GoFundMe**, která se zaměřuje na projekty týkající se jednotlivců v obtížné životní situaci a na menší podnikatelské a kreativní projekty. Nejčastěji podporované projekty jsou z oblasti zdravotní péče, dobrovolnictví či osobních neštěstí. Tato platforma si nestanovuje termín splnění ani cílovou částku, tím se odlišuje od jiných tradičních platform (GOFUNDEME, 2020).

Nejúspěšnější českou platformou je crowdfundingový server **Hithit**, který se zaměřuje na natáčení filmů, vydávání hudebních alb, výrobu inovativních produktů, ale také na vývoj softwaru a mobilních aplikací (HITHIT, 2020). Velmi známou platformou je rovněž **Startovač**, který se soustředí na projekty kreativní povahy s jasně definovaným cílem. Server nepodporuje podnikatelské, charitativní ani individuálně prospěšné projekty. Služby Startovače jsou zpoplatněny 9% sazbou z úspěšně ukončeného projektu (STAROVAČ, 2020).

Pro neziskové organizace má crowdfunding značný význam a potenciál, díky kterému mohou získat finanční prostředky na realizaci různých projektů. Jednou z významných platform pro neziskové organizace je **Darujme.cz**. Po registraci a podepsání smlouvy získává nezisková organizace dárcovský widget, která vkládá na své webové stránky a tím umožňuje přispívat všem návštěvníkům. Platforma umožňuje efektivní komunikaci s dárci (DARUJME.CZ, 2020).

12.2 CRM systém pro neziskové organizace

Customer Relationship Management (CRM) software v překladu řízení vztahů se zákazníky, je program, který umožňuje správu veškerých kontaktů, ukládání komunikační historie, současně nabízí nástroje pro cílenou komunikaci se skupinami od filtrování kontaktů podle kritérií, hromadné korespondence až po analýzu dat ze sociálních sítí.

- CRM: bezplatný: Nadace Salesforce poskytuje CRM systém neziskovým organizacím a vzdělávacím institucím zdarma,
- dostupný: on-line systém, do kterého se lze přihlásit ze všech zařízení připojených k internetu 24 hodin denně,
- bezpečný: úschova dat na serverech společnosti Salesforce podléhá nejpřísnějším bezpečnostním kritériím,
- adaptabilní: volně editovatelný CRM systém, který lze upravit na míru potřebám každé organizace,
- intuitivní: snadno ovladatelný systém vhodný pro uživatele všech úrovní (CRM, 2020).

Kontrolní otázky:

Vysvětlete pojem crowdfunding.

Co umožňuje CRM systém pro neziskové organizace?

Pro jaké projekty je vhodný Startovač?

13 FUNDRAISING V MÍSTNÍCH PODMÍNKÁCH

Klíčová slova: personál, účastníci, rizika

V této kapitole si představíme fáze organizování fundraisingových akcí, včetně rizikových situací.

13.1 Organizování fundraisingové akce

Organizování úspěšné akce není snadné, naplánování vyžaduje mnoho času a energie. Při organizaci je potřeba dostatečného množství nadšených lidí, kteří akci připraví a zrealizují. V případě, že se rozhodnete zadat úkol profesionálům, osvobodíte se od povinností s plánováním, musíte na to však mít dostatečné finanční zdroje. Od počátku až do konce akce je nutné mít na zřeteli stanovený cíl, kterého chcete dosáhnout. Do každé akce bývá zapojeno pět základních skupin, kterými jsou vaše organizace, publikum, účinkující, sponzoři a média. Cesta k úspěchu se odvíjí od propojení těchto skupin.

První fáze před akcí:

- rozhodnout se o jakou akci půjde,
- naplánovat propagaci,
- připravit materiály,
- poskytnout účastníkům podporu a radu,
- zorganizovat dobrovolníky,
- vyznačit trasu.

Druhá fáze v den akce:

- dostatek pomocníků,
- personální zabezpečení,
- zajistit registraci,
- sdělit na co finance budou, pro koho,
- zajistit uvítání účastníků, novinářů, osobností,
- sdělení informací kde je občerstvení, WC.

Třetí fáze po akci:

- vybrat peníze,

- poděkovat za účast (Nadace Via, 2003).

Pro úspěch fundraisingové akce neopomeňte následující:

- akci naplánujte tak, aby se dala opakovat,
- snažte se, aby vše, co potřebujete, bylo darováno (materiály, jídlo, reklama, zvukové zařízení, prostory),
- začněte s menší akcí, kterou zvládnete,
- naplánujte si uniková opatření typu: pokud se lístky neprodají do určitého termínu, akce se ruší,
- dobře si naplánujte, jaká povolení budete potřebovat,
- jakým způsobem budete získávat a evidovat dary,
- zajistěte si kompetentní osobu s organizačními sklony,
- zajistěte evidenci a ochranu financí,
- zajistěte akci publicitu, využijte k tomu všechna média (Ledvinová, 2013).

13.2 Rizika fundraisingových akcí

Poslední zásadou při organizaci fundraisingových akcí je eliminace rizik, zejména finanční ztráty. K tomu může nápomoci detailní plán, rozdělení úloh a efektivní marketing (Poláčková, 2005).

Mezi rizika lze řadit.

- média,
- osobnost se nemusí dostavit,
- náklady přesáhnou výnosy,
- špatný marketing,
- riziko spolupráce s neznámým partnerem.

Kontrolní otázky:

Uved'te možná rizika benefiční akce.

Popište fáze organizování fundraisingové akce na konkrétním příkladu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BOUKAL, Petr a kol., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2474-4872.
- CRM, 2020. *Salesforce pro neziskové organizace* [online]. [8. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.crmproneziskovky.cz/fundraising-uz-jen-s-crm-systemem-crm-pro-neziskovky/>
- DARUJME.CZ, 2020. *Darovat nebylo nikdy jednodušší* [online]. [8. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/>
- DIVÁKOVÁ, Šárka, 2013. *Fundraising, strategie, samofinancování, zdroje* [online]. [3. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.edukana.cz/uploads/fundraisingova%20strategie.pdf>
- Dotace EU, 2020. *Informace o fondech* [online]. [6. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech>
- EEA Grants, 2020. *Topics & Programmes* [online]. [7. 9. 2020]. Dostupné z: <https://eeagrants.org/topics-programmes>
- ESF (Evropský sociální fond), 2020. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [6. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/evropsky-socialni-fond>
- FOŘTOVÁ Jitka a Petr MUSIL, 2018. *Neziskové organizace* [online]. Česko: Český statistický úřad, 30.10.2018 [30.07.2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/98702560/csu_tk_neziskovky.pdf/bb4d3f42-aa6f-4af4-85f7-fe125a4c3257?version=1.0.
- FRIČ, Pavol a kol., 2016. *Občanský sektor v ohrožení?* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-243-2.
- GOFUNDEME, 2020. *Fundraising for the people and causes you care about* [online]. [7. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.gofundme.com/>
- HEJDUKOVÁ, Pavlína, 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.
- HITHIT, 2020. *Co to je Hithit?* [online]. [7. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>
- HLOUŠEK, Jan. *Manažer v sociálních službách*. Hradec Králové: Gaudeamus 2007, ISBN 978-80-7041-453-8

HRUŠKA, Petr, 2014. *ÚVOD DO FUNDRAISINGU pro Hospic Sv. Jiří aneb Pár teorií a několik inspirací pro hospicové spolupracovníky* [online]. [7. 9. 2020]. Dostupné z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf

HORECKÝ Jiří a Ladislav PRŮŠA, 2019. *Současná struktura služeb dlouhodobé péče a prognóza potřebnosti sociálních služeb 2019–2050*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN: 978-80-907053-4-0.

HYÁNEK, Vladimír, 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5651-0.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.

KICKSTARTER, 2020. *Featured Project* [online]. [8. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.kickstarter.com/>

LEDVINOVÁ, Jana, 2013. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze. Management umění-umění managementu. ISBN 978-80-7331-294-7.

LEDVINOVÁ, Jana, 2002. *Základy fundraisingu* [online]. [3. 9. 2020]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/18324076-Jana-ledvinova-zaklady-fundraisingu-www-fundraising-cz.html>

MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Sociální služby*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.

MF ČR (Ministerstvo financí ČR), 2020. *Fondy EHP a Norska* [online]. [7. 9. 2020]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/>

MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí), 2020. *Sociální služby* [online]. [7. 8. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>.

MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR), 2006. *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV [19. 8. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>

MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR), 2002. *Komunitní plánování – věc veřejná (průvodce)* [online]. Praha: MPSV [19. 8. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/komunitni-planovani-vec-verejna-pruvodce->.

MSK (Moravskoslezský kraj), 2015. *Střednědobý plán rozvoje v Moravskoslezském kraji na léta 2015-2020* [online]. [16. 8. 2020]. Dostupné z:

https://www.msk.cz/assets/socialni_oblast/strednedoby-plan_msk_2015.pdf.

NADACE VIA, 2003. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace* [online]. [20. 8. 2020]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1288235-Prakticky-pruvodce-fundraisingem-pro-neziskove-organizace.html>

PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH, 2019. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-807-5982-094.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2117-5.

POLAČKOVÁ, Zuzana, 2005. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-694-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*.

Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-29-3.

SMOCR (Svaz měst a obcí ČR), 2019. *Opět chybí finance na sociální služby*.

[online]. [26. 8. 2020]. Dostupné z:

(<https://www.smocr.cz/cs/cinnost/socialnezdravotni-oblast/a/opet-chybi-finance-na-socialni-sluzby>).

STARTOVAČ, 2020. *Vypusťte to do světa* [online]. [8. 9. 2020]. Dostupné z:

<https://www.startovac.cz/>

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2010. *Fundraising*. Ostravská univerzita v Ostravě, ISBN: 978-80-7368-750-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.

ŽENÍŠEK, Karel, 2003. *Základní metody fundraisingu*. Plzeň: Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže.

Legislativní dokumenty:

Zákon č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách.

Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád).

Zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (zákon o veřejných sbírkách).

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Tento text vznikl v rámci projektu:

Příprava videozáznamů pro on-line formu výuky s využitím konzultantů z praxe a tvorba a adaptace výukových materiálů pro studenty s SPP.

Registrační číslo: IRP202005

Financování služeb sociální práce a fundraising

Autorský kolektiv: Mgr. Šárka Dořičáková, Ph.D., Ing. Renáta Valerie Nešporek, Ph.D., MBA, LL.M.

Nakladatel: Ostravská univerzita, Dvořákova 7, 701 03 Ostrava

Vydání první

Stran: 79

© Šárka Dořičáková, Renáta Valerie Nešporek

Recenze: Mgr. Ing. Iva Tichá, Ph.D.

Editorka: Šárka Dořičáková

© Ostravská univerzita, 2020

ISBN 978-80-7599-216-1