

# Návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc

Bc. Karl Axel Royr González Gallardo

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Karl Axel Royr González Gallardo**  
Osobní číslo: **M180097**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se neziskového sektoru, fundraisingu a analytických metod.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav fundraisingových aktivit neziskové organizace Česká společnost AIDS pomoc.
- Na základě zjištěných informací a výsledků analýzy zpracujte návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- FERDINAND, Nicole a Paul KITCHIN. *Events management: an international approach*. 2nd Edition. Los Angeles: SAGE, 2017, 370 s. ISBN 9781473919099.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th Edition. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 978-12-920-926-21.
- OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- PRESTON, Chris. *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. 2nd Edition. Hoboken: John Wiley, 2012, 320 s. ISBN 9780470891070.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav zdravotnických věd

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
garant studijního programu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zpracování návrhu fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc, který jí pomůže k získání finančních zdrojů a k splnění jejích cílů. Celá práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je pojata jako literární rešerše na téma neziskový sektor, jeho charakteristiky a vymezení, plánování fundraisingových akcí a metody situační analýzy (PEST, analýza hospodářského výsledku, IFE a EFE matice, SWOT analýza, SPACE matice). V praktické části je nejprve představena samotná organizace ČSAP a poté provedena její komplexní situační analýza pomocí výše zmíněných metod. Na základě těchto analýz byla navržena fundraisingová akce vyhodnocená nákladově, časově a rizikově. V práci byl vypracován kompletní návrh fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ v rámci doprovodného programu 23. ročníku festivalu Mezipater (2022), který by umožnil organizaci ČSAP realizaci projektu jako alternativa fundraisingové metody.

**Klíčová slova:** Česká společnost AIDS pomoc, fundraisingová akce, PEST analýza, SWOT analýza, časová analýza, nákladová analýza, riziková analýza.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the development of a fundraising event proposal for the non-profit organization Czech AIDS Help Society, which will help it to raise financial resources and meet its goals. The whole thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical. The theoretical part is conceived as a literature review of the non-profit sector, its characteristics and definition, fundraising event planning and methods of situational analysis (PEST, profit and loss analysis, IFE and EFE matrix, SWOT analysis, SPACE matrix). In the practical part, the Czech AIDS Help Society itself is first introduced and then a comprehensive situational analysis is carried out using the above mentioned methods. On the basis of these analyses, a fundraising event was designed and evaluated in terms of costs, time and risks. In this thesis, a complete proposal for the fundraising event "Film Quiz Night" was developed as part of the accompanying program of the 23rd edition of the Mezipatra Festival (2022), which would enable the Czech AIDS Help Society to implement the project as an alternative fundraising method.

**Keywords:** Czech AIDS Help Society, fundraising event, PEST analysis, SWOT analysis, time analysis, cost analysis, risk analysis.

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné a trpělivé vedení mé diplomové práce. Dále děkuji svému příteli Matthias a své rodině za psychickou podporu a poskytnutí podmínek pro vytvoření této práce.

„A goal without a plan is just a wish.“

*Antoine de Saint Exupery*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 NEZISKOVÝ SEKTOR</b> .....	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU .....	15
1.2 VYMEZENÍ POJMU „NEZISKOVÁ ORGANIZACE“ .....	16
1.3 TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR.....	16
1.3.1 Přehled základních typů neziskových organizací.....	17
1.4 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PROBLÉMY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	19
<b>2 FUNDRAISING</b> .....	<b>23</b>
2.1 VYMEZENÍ POJMU „FUNDRAISING“ .....	23
2.2 ZÁSADY FUNDRAISINGU .....	24
2.3 ZDROJE FUNDRAISINGU .....	25
2.4 STRATEGIE FUNDRAISINGU.....	26
2.5 FUNDRAISER.....	28
2.6 FUNDRAISING V ČR.....	29
2.7 FUNDRAISINGOVÉ METODY .....	31
2.8 FUNDRAISINGOVÝ PLÁN .....	32
<b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>34</b>
3.1 METODY SITUAČNÍ ANALÝZY .....	35
3.2 ANALÝZA PEST .....	36
3.3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ.....	38
3.4 ANALÝZA SWOT .....	40
<b>4 MANAGEMENT AKCÍ</b> .....	<b>42</b>
4.1 PLÁN FUNDRAISINGOVÉ AKCE .....	43
<b>5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE</b> .....	<b>46</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>47</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ ČESKÉ SPOLEČNOSTI AIDS POMOC</b> .....	<b>48</b>
6.1 PROFIL A HISTORIE .....	48
6.2 POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE.....	49
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A LIDSKÉ ZDROJE.....	50
6.4 POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	51
<b>7 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>55</b>

7.1	ANALÝZA PEST .....	55
7.1.1	Politicko-právní faktory .....	55
7.1.2	Ekonomické faktory .....	55
7.1.3	Sociálně-kulturní faktory .....	56
7.1.4	Technologické faktory .....	56
7.2	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ .....	57
7.2.1	Horizontální analýza hospodářského výsledku .....	57
7.2.2	Vertikální analýza hospodářského výsledku .....	59
7.3	ANALÝZA DOSAVADNÍCH FUNDRAISINGOVÝCH AKTIVIT .....	60
7.4	ANALÝZA SWOT .....	62
7.4.1	Interní faktory .....	62
7.4.2	Externí faktory .....	63
7.4.3	SWOT analýza .....	64
7.4.4	SPACE matice .....	65
<b>8</b>	<b>NÁVRH FUNDRAISINGOVÉ AKCE PRO NEZISKOVOU ORGANIZACI ČESKÁ SPOLEČNOST AIDS POMOC .....</b>	<b>67</b>
8.1	HISTORICKÝ PŘEHLED ORGANIZACE ČSAP V OBLASTI FUNDRAISINGU .....	67
8.2	VÝCHODISKA PRO FUNDRAISINGOVOU AKCI .....	68
8.3	CÍLE FUNDRAISINGOVÉ AKCE .....	70
8.4	CÍLOVÉ SKUPINY .....	70
8.5	AKČNÍ PLÁN FUNDRAISINGOVÉ AKCE .....	70
8.6	KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE .....	72
8.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	74
8.8	ČASOVÁ ANALÝZA .....	76
8.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	79
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>95</b>



## ÚVOD

Nestátní neziskové organizace jsou klíčovými prvky fungujícího demokratického systému. Přinášejí do společnosti různorodost a napomáhají rozvoji odlišných názorů. Po roce 1989 se v České republice nestátní neziskové organizace opětovně rozvíly a stávaly se důležitou součástí veřejného života. Za poslední desítky let je nevládní neziskový sektor nejrychleji se rozvíjejícím sektorem české společnosti. Ke svému fungování potřebují zdroje, které pomáhají k naplnění jejich poslání a cílů. Právě pro dostatečné zajištění a využívání zdrojů roste stále význam marketingu a fundraisingu v neziskovém sektoru. Fundraising je způsob získávání finančních a nefinančních zdrojů pro neziskovou organizaci. Není to žebrání ani vydírání. Od těch se liší především tím, že dárci nabízí svobodu rozhodnout se, zda něco podpoří, či nikoli. Nátlak do fundraisingu nepatří. Cílem fundraisingu není získat co nejvíce prostředků jednorázově, ale snažit se dlouhodobě rozvíjet zdroje na podporu činnosti a poslání organizace.

Během prvního ročníku magisterského studia autor diplomové práce pracoval jako poradce při testování na HIV v neziskové organizaci Česká společnost AIDS pomoc, které si velmi váží, a chtěl uplatnit své znalosti získané na Fakultě managementu a ekonomiky UTB ve prospěch této organizace, která je z finančního pohledu silně závislá na příspěvcích a dotacích. Z tohoto důvodu se rozhodl napsat práci s názvem „Návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc“, jejímž cílem je zpracovat návrh fundraisingové akce pro tuto organizaci, konkrétně filmového kvízového večera v rámci doprovodného programu 23. ročníku festivalu Mezipater (2022).

Práce je dělena do osmi kapitol dle logických celků. První kapitola seznamuje čtenáře s problematikou neziskového sektoru, jeho charakteristik a vymezení a snaží se popsat nejvýznamnější problémy neziskových organizací v ČR. Druhá kapitola tvoří teoretický základ fundraisingu z pohledu neziskového sektoru, konkrétně jeho zásad, zdrojů, hlavních charakteristik v ČR, strategií a metod, které fundraiserovi pomáhají k výběru správného fundraisingového plánu. Třetí kapitola je věnována metodám situační analýzy, které budou použity v praktické části: PEST, analýza hospodářského výsledku, IFE a EFE matice, SWOT analýza a SPACE matice. Čtvrtá kapitola se zabývá základy o managementu a konkrétněji procesem plánování fundraisingových akcí podle zdrojů publikovaných v anglicky mluvících zemích, kde je obor „event management“ zjevně rozvinutější. Pátá kapitola je závěrem teoretické části práce a hodnotí teoretická východiska podle českých a zahraničních odborníků, která se využívají při realizaci projektu fundraisingové akce. Se šestou kapitolou

začíná praktická část práce, která uvádí základní informace o spolku ČSAP včetně jeho historie, poslání, cíle, poskytovaných služeb a organizační struktury. Na ni navazuje sedmá kapitola, která obsahuje komplexní situační analýzu organizace pomocí metod zmiňovaných ve třetí kapitole. Poslední osmá kapitola zahrnuje návrh fundraisingové akce, který byl vytvořen na základě syntézy zjištěných poznatků z předchozích částí práce. V závěru práce splní svůj cíl vypracováním kompletního návrhu fundraisingové akce „filmový kvízový večer“, který může potenciálnímu projektovému týmu organizace ČSAP poskytnout velké zjednodušení při přípravě akce jako možnost fundraisingové metody.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

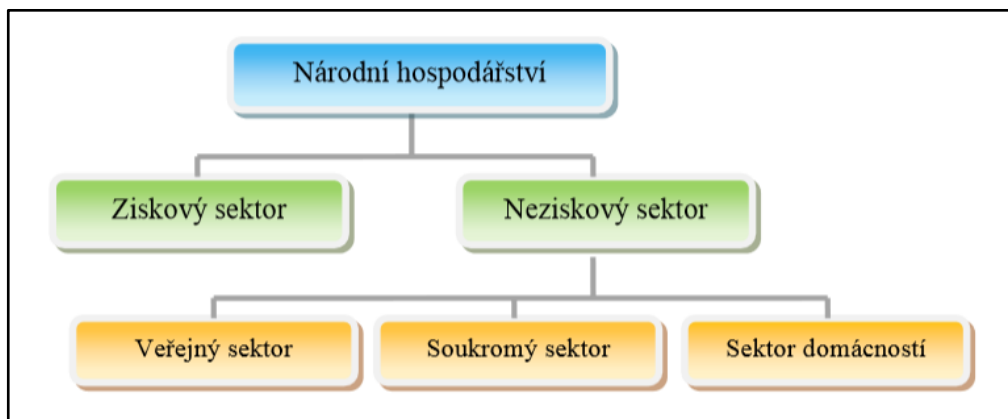
Cílem této diplomové práce je zpracovat návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc, který by této organizaci pomohl k získání finančních zdrojů a k splnění jejích účelů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V první části se objasní tzv. neziskový sektor, jeho charakteristiky a vymezení podle českých i zahraničních odborníků a metody použité v praktické části: PEST, SWOT, analýza hospodaření a plánování fundraisingových akcí. Ve druhé – praktické části – je představena nezisková organizace Česká společnost AIDS pomoc včetně analýzy jejího současného stavu podle metod jako jsou PEST, analýza hospodaření (horizontální a vertikální analýza hospodářského výsledku), analýza dosavadních fundraisingových aktivit, IFE a EFE matice, SWOT analýza a SPACE matice. Dále se již popisuje praktická realizace fundraisingové akce „filmový kvízový večer“, která je vyhodnocena na základě nákladové, časové a rizikové analýzy. Ke sledování nákladů byl vyhodnocen rozpočet fundraisingové akce a v další fázi zpracována časová analýza pomocí síťového grafu dle metody kritické cesty (CPM). Dalším krokem je analýza rizik určením pravděpodobnosti jejich výskytu, rozsahu jejich dopadů a způsobu jejich eliminace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Jak uvádí Ochrana a kol. (2010, s. 16), soudobá ekonomika existuje ve formě smíšené ekonomiky, která je tvořena podsystémem privátního sektoru s podsystémem veřejného sektoru. V současné době k tomuto členění bývá připojován i neziskový (soukromý) sektor. Pro pochopení postavení tzv. neziskového sektoru musíme nastínit celé prostředí národního hospodářství. V odborných učebnicích věnovaných ekonomice najdeme mnoho kritérií, však se pro potřeby této práce vyjde z členění, které zohledňuje princip financování podle Rektořika a kol. (2010, s. 13-14).



Obrázek 1 Členění národního hospodářství (Rektořík a kol., 2010, s. 13)

Jaroslav Rektořík (2010, s. 13-14) uvádí, že v neziskovém (netržním) sektoru jsou prostředky pro fungování subjektu získávány v přerozdělovacím procesu (z veřejných financí). Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby.

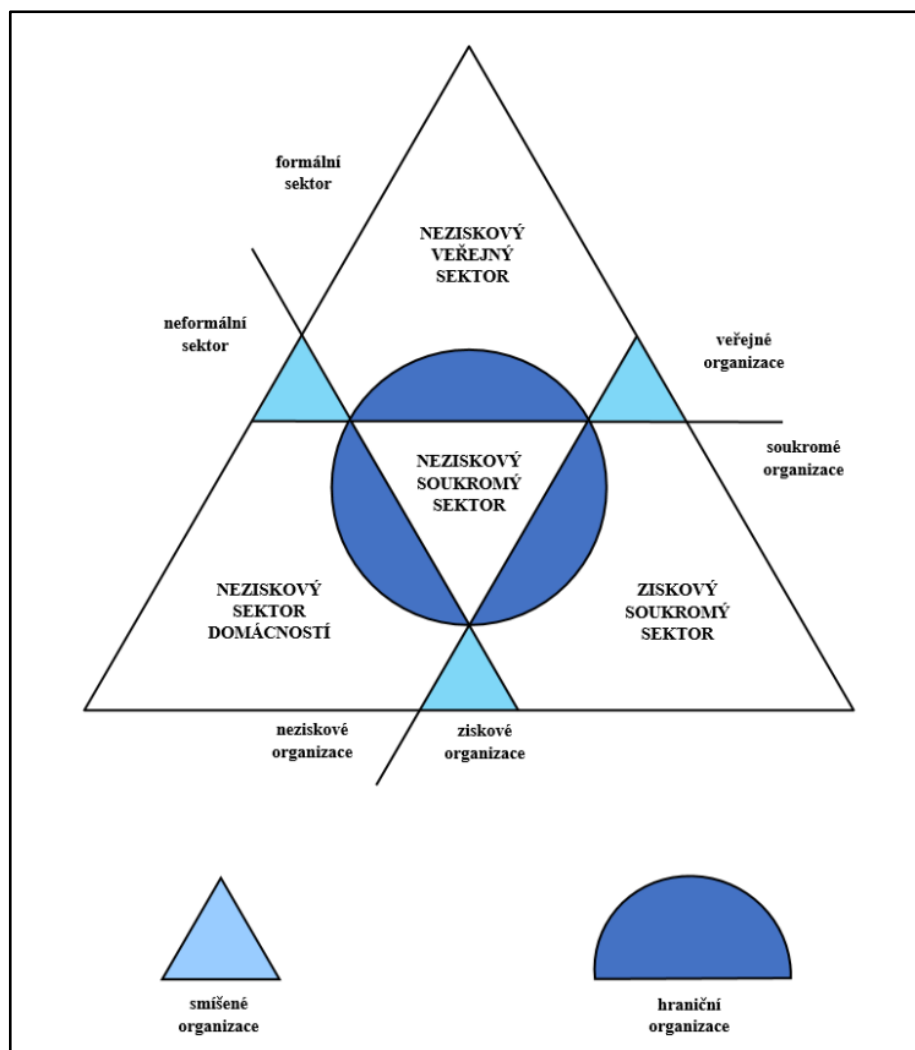
**Neziskový veřejný sektor** je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem tohoto sektoru je poskytování veřejné služby. Tento sektor zabezpečuje zejména výkon státní správy na úrovni státu, regionu, obce prostřednictvím tzv. organizačních složek státu a územních celků včetně některých příspěvkových organizací.

**Neziskový soukromý sektor** (též někdy označovaný jako sektor nestátních neziskových organizací nebo také jako tzv. třetí sektor) nemá za cíl zisk, ale přímý užitek. Je financován soukromými financemi (ale i příspěvky z veřejných financí) od fyzických i právnických osob, které za své soukromé peníze nedostávají finančně vyjádřený zisk. Neziskový

soukromý sektor stojí mimo dosah veřejné správy. Veřejná správa však tvoří okolí tohoto sektoru. Posláním neziskových organizací je podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, což vychází ze základního práva občana demokratické společnosti – práva na svobodu sdružování.

**Sektor domácností** vstupuje na trh produktů a trh výrobních faktorů a zasahuje tak do koloběhu financí. Tento sektor má význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu i chod neziskových organizací.

Pro vymezení neziskového sektoru v národním hospodářství se také využívá přístup švédského ekonomy V. Pestoffa (2012, s. 13-34) známý jako „Pestoffův trojúhelník“ nebo přesněji „Pestoffův model trojúhelníku blahobytu (welfare triangle)“. Tento model je znázorněn na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Pestoffův model národního hospodářství (Ortová, 2017, s. 16)

Model je založen na trojím členění národního hospodářství. Členění na sektor formální a neformální, sektor ziskový a neziskový a sektor soukromý a veřejný. Z obrázku je patrné, že nestátní neziskový sektor se nachází uprostřed schématu, a tudíž pro něj platí, že takovéto subjekty jsou zakládány soukromými osobami bez vlivu státu či veřejných institucí, mají určitou formální podobu, nejde tedy o pouhé dočasné seskupení bez formálních struktur a konečně splňují podmínku neziskovosti.

V následujícím textu je problematika neziskového sektoru podrobněji rozebrána. Snahou je charakterizovat neziskový sektor jako takový, vymezit pojem „nezisková organizace“ a fungování jednotlivých jejích typů a vytyčit nejčastější problémy spojené s jejich fungováním.

## 1.1 Charakteristika neziskového sektoru

Dosud není neziskový sektor jednoznačně definován odbornou literaturou. Proto většina definic vychází ze zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (Česko, 1992, s. 3480–3482). Za neziskovou organizaci se považuje taková, která je organizována jako právnická osoba, která nebyla zřízena za účelem podnikání.

Dle Šimkové (2012, s. 10) společnými znaky neziskového sektoru jsou:

- jedná se o právnické osoby
- není založen za účelem podnikání
- není založen za účelem tvorby zisku
- uspokojuje konkrétní potřeby občanů a komunit
- může, ale nemusí být financován z veřejných rozpočtu.

Soukromé neziskové organizace se vyznačují ještě společnými znaky:

- mají ze zákona povolenou svoji autonomii, tj. nejsou řízeny z vnějšího okolí
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti
- vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost.

## 1.2 Vymezení pojmu „nezisková organizace“

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 1-2) definují neziskové organizace jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Základním motivem činnosti neziskové organizace je tedy dobrá vůle, úsilí a ochota pomáhat společnosti. Realizují programy, které jsou zaměřeny na zlepšování kvality života společnosti i přes omezené finanční zdroje.

Typická NNO naplňuje kritéria mezinárodně uznávané definice, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier (1997, s. 29-50). Tato definice byla vypracována v devadesátých letech minulého století jako reakce na potřebu vymezit konkrétní a reálné znaky soukromých neziskových organizací, které budou platné i v mezinárodním měřítku bez ohledu na různá národní či lokální specifika a umožní mezinárodní srovnání. Jak uvádí Skovajská (2010, s. 168-169), jde o tyto znaky:

- **organizovanost** (stálá, formalizovaná struktura) – organizace mají jistou institucionální strukturu a organizovanost, a to bez ohledu na to, jestli jsou formálně nebo právně zaznamenány;
- **soukromý charakter a nezávislost na státu** (soukromoprávnost) – organizace jsou institucionálně odděleny od veřejné správy, nejsou jí ani řízeny. Ve své podstatě je základní struktura organizace soukromá;
- **nerozdělování zisku** (mezi členy a rozhodující osoby) – organizace svou činností vytvářet zisk mohou, nesmí ho však přerozdělovat mezi vlastníky nebo vedení organizace, nýbrž musí být použit na cíle spojené s posláním organizace;
- **samosprávnost** (vnitřní struktura) – organizace jsou schopny řídit a kontrolovat samy sebe. Nejsou kontrolovány státem ani jinými institucemi;
- **dobrovolnost** (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“) – dobrovolnost se může projevit např. vykonáním neplacené práce pro organizaci nebo prostřednictvím darů či účasti ve správních radách.

## 1.3 Typologie neziskových organizací v ČR

Boukal (2013, s. 28-29) uvádí, že NNO v ČR fungují ve více právních formách. Nejpočetněji zastoupenou právní formou jsou občanská sdružení, dále působí obecně prospěšné



společnosti, nadace a nadační fondy. Samostatnou skupinu NNO představují církve, účelová zařízení církví a náboženské společnosti. Z hlediska fundraisingu zaujímají NNO výše uvedených forem rozdílná postavení. Bude proto vhodné krátce tyto právní formy popsat a danou pozici vymezit.

Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace soukromého a veřejného práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník (Česko, 2012, s. 1027-1074) a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla se dotýkají i neziskových organizací.

- **Z občanských sdružení se stávají spolky:** Nejrozšířenější forma neziskových organizací – občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavádí nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek (zkratka z.s.). Větší důraz by měl být kladen na spolkovou činnost a členský charakter spolků.
- **Modernější úprava nadací a nadačních fondů:** Přímo v novém Občanském zákoníku najdeme rovněž novou úpravu nadací a nadačních fondů (také zákon 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech byl zrušen). Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. Změny ocení zvláště nadační fondy, kterým nová legislativa otevírá možnosti širších aktivit.
- **Nová právní forma ústav:** Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.
- **Pro evidované právnické osoby (církvní neziskové organizace) zůstává vše při starém:** Evidované právnické osoby se nadále řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

### 1.3.1 Přehled základních typů neziskových organizací

Vymezení neziskových organizací, zpracované Radou vlády pro nestátní neziskové organizace (Vláda České republiky, © 2015) a používané pro účely této státní politiky, vychází z právních forem typických pro NNO. Toto vymezení nepolemizuje s mezinárodním

vymezením, ale zužuje okruh právních forem, které ji naplňují. Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

- a) **Spolky a pobočné spolky** (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů).
- b) **Nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ).
- c) **Účelová zařízení církví**, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby.
- d) **Obecně prospěšné společnosti** podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují).
- e) **Ústavy** (podle NOZ) je novým typem právnické osoby, kterou občanský zákoník umožňuje založit za účelem provozování činnosti společensky nebo hospodářsky užitečné, jak uvádí Deverová (2014, s. 18).
- f) **Školské právnické osoby**, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

Přesně kategorizovat tuto velkou množinou právnických osob a postihnout její různorodost není možné. Lze však přijmout určité zjednodušené členění typů NNO z hlediska jednoho z nejdůležitějších znaků, kterým je jejich funkce. Podle funkce jde o:

Tabulka 1 Typologie NNO v ČR podle funkcí

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské

<b>Advokační</b>	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
<b>Zájmové</b>	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
<b>Filantropické</b>	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: Frič, P.: „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy“ (Vláda České republiky, © 2015, s. 10).

Pozn.: Tabulka představuje převažující funkce a činnosti NNO (v rozdělení funkcí existují přesahy).

#### 1.4 Nejvýznamnější problémy neziskových organizací

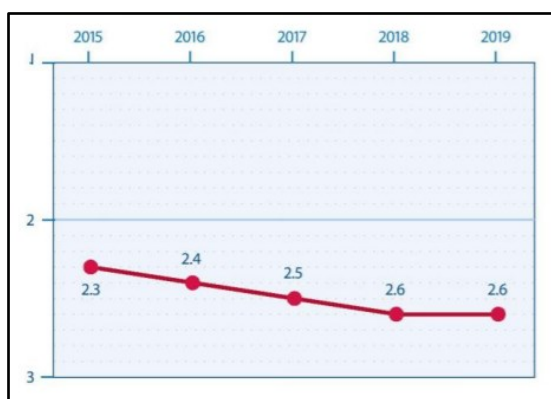
Za účelem přípravy Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030 (Vláda České republiky, © 2021) se sestavil přehled nejdůležitějších problémů a překážek, které v současné době brání vyšší efektivnosti činností nestátního neziskového sektoru. Navíc průzkum nazvaný „Dopady pandemie COVID-19 na neziskové organizace“ (Nadace OSF, © 2020) provedl analýzu problémů, kterým čelí NNO od roku 2020.

Identifikované problémy byly komplexně uchopeny a tematicky rozděleny do tří oblastí:

##### - Oblast společenského klimatu pro činnost NNO

- Dle posledního průzkumu výzkumného oddělení Sociologického ústavu AV ČR, datovaného do března 2020, je patrné, že nedůvěra v neziskové organizace převažuje nad důvěrou (nedůvěra 50,2 %, důvěra 38,5 %, neví 11,2 %).

- Postoje většiny společnosti se formují také na základě toho, jak se o neziskovém sektoru mluví v médiích nebo jak o nich mluví představitelé veřejného života, spíše než na základě faktických informací.
- Dle pravidelného mezinárodního hodnocení neziskového sektoru prováděného Americkou agenturou pro mezinárodní rozvoj (USAID) dle metodiky Index udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI), je zřejmé, že veřejný obraz neziskového sektoru se postupně mírně zhoršuje. (AVPO ČR, © 2019)



Obrázek 3 Veřejný obraz podle CSOSI v roce 2019 (AVPO ČR, © 2019)

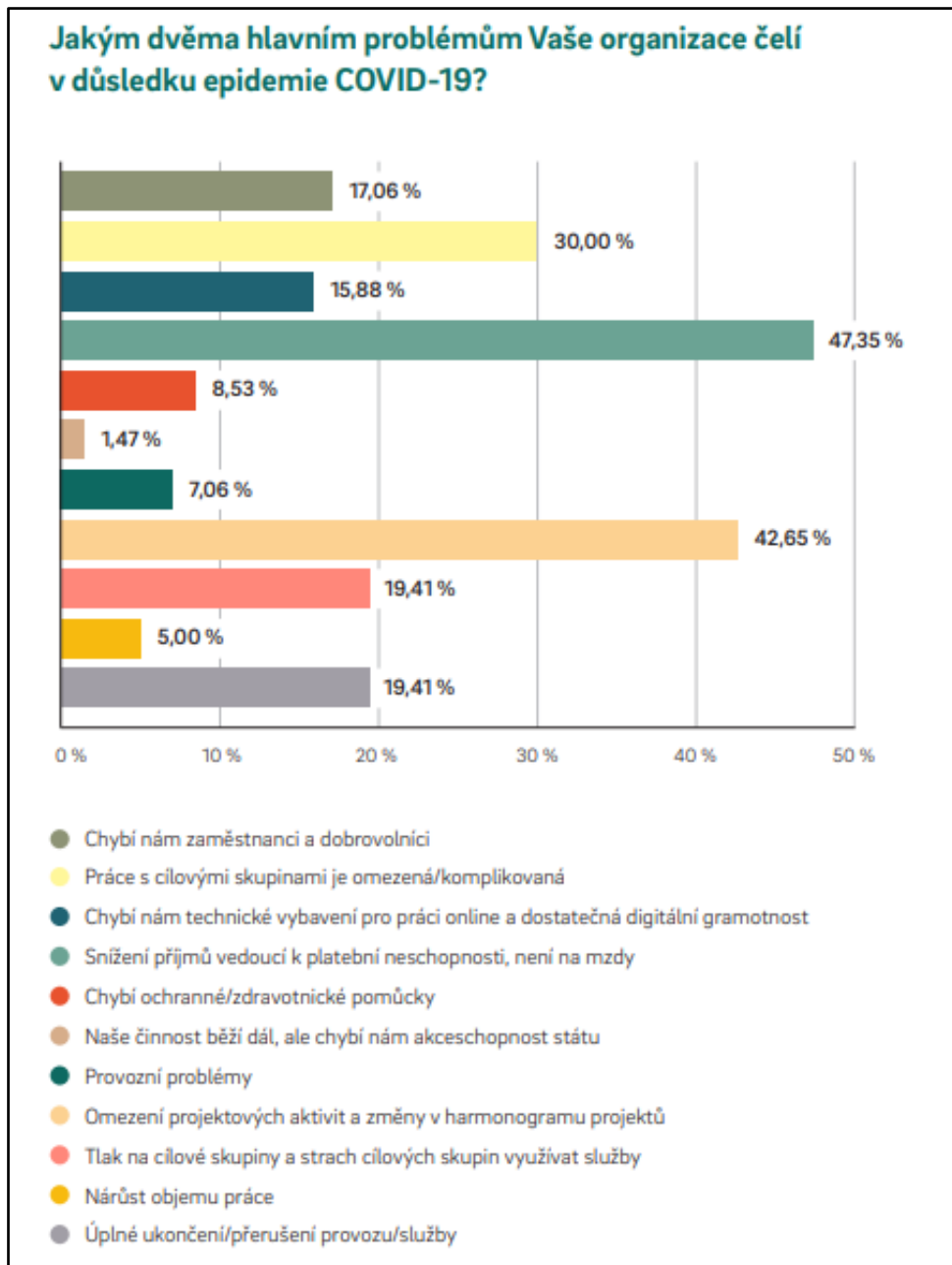
- Veřejnost z většiny nechápe význam a roli neziskového sektoru a NNO ve společnosti. Lidé si často neuvědomují, že právě NNO poskytují celou řadu služeb, na kterých jsou závislí.

#### - Oblast participace a partnerství veřejné správy a neziskového sektoru

- Ve státní správě roste povědomí o participativních procesech, ale stále chybí propojení spíše izolovaných případů a potvrzuje se závěr, který již uvedla Analýza občanské participace v roce 2016 (PAKT, © 2016), že stále chybí ucelená a praktická metodická podpora participace jako klíčového principu fungování veřejné správy a dochází k roztříštěnosti přístupů i dle tematických oblastí nebo úrovně rozhodování.
- Nedostatečně rozvinuté nástroje na participaci a minimální nároky na participaci v právním řádu ČR vedou veřejné autority spíše k formálnímu uplatnění participace.
- Od roku 2005 nebyl proveden žádný reprezentativní výzkum postavení střež a sítí NNO a jejich hodnocení zapojování do strategické a koncepční komunikace s veřejnou správou či politiky.

### - Oblast právní prostředí a financování NNO

- Oblast sociálního podnikání v České republice stále není jasně legislativně vymezena, a proto se k ní nevztahuje žádná konkrétní právní norma.
- Státní dotace jsou nejdůležitější zdroj financování NNO. Nicméně jde především o poskytování dotací na pouhý jeden rozpočtový rok. Dotace jsou navíc poskytovány v témže roce, ve kterém mají být použity.
- Evidence finančních prostředků poskytnutých formou dotace je zahrnuta v několika státních informačních systémech, ty však nepodávají veřejnosti komplexní přehled o dotacích poskytnutých výlučně NNO, neboť se jedná o často velmi komplikované systémy zobrazující rozložení dotací poskytnutých širokému spektru subjektů.
- Existují objektivní překážky bránící efektivnějšímu čerpání EU fondů, jako například náročná administrativa – obsáhlost pravidel, dlouhé lhůty ze strany řídicích orgánů, složitý a uživatelsky nepřívětivý informační systém IS KP14+ a další.
- Frič (2017, s. 63) uvádí, že v rámci Světového indexu dárcovství (WGI) Česká republika zaostává v rozvoji individuálního dárcovství za moderními společnostmi a už delší dobu se nachází na spodních příčkách z evropských zemí. Současná situace spojená s pandemií covid-19 navíc ovlivnila i výši darů od veřejnosti směrem k NNO.
- Současně na straně firem sílí tlak na snižování nákladů a finanční podpora směřující do neziskového sektoru tak výrazně nestoupá, v současnosti navíc umocněna obavami ohledně dopadů pandemie covid-19 naopak klesá. Z dat Fóra dárců vyplývá, že se zrušením dárcovské podpory od firem se setkala více než třetina organizací (39 %).
- Dle průzkumu „Dopady pandemie COVID-19 na neziskové organizace“ (Nadace OSF, © 2020) 47 % dotázaných NNO uvedlo snížení příjmů vedoucí až k platební neschopnosti a nevyplácení mezd jako zásadní problém. Bohužel pro neziskové organizace je často skoro nemožné dostat se např. ke komerčním překlenovacím úvěrům. Zároveň došlo k výraznému omezení práce nevládních organizací, celkem 43 % dotazovaných uvedlo, že omezilo projekty a z nich plynoucí aktivity.



Obrázek 4 Hlavní problémy, kterým čelí organizace v důsledku epidemie COVID-19  
(Nadace OSF, © 2020)

## 2 FUNDRAISING

Dle Vlachové (2017, s. 8) mnoho neziskových organizací si stále z nějakého důvodu nechtějí marketing připustit k tělu a myslí si, že klienty a finance získají i bez něho. Bačuvčík (2011, s. 17) však ve své publikaci vysvětluje: „Marketing neziskových organizací se předně neobrací pouze na ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také (a hlavně) na ty, kteří je financují“. Zajišťování financování, tedy fundraising je součástí marketingu, kdy je potřeba vědět, jak správně oslovit a zaujmout donátora, aby byl ochoten podpořit svými prostředky činnost organizace.

Jak uvádí Boukal (2013, s. 32-33), kategorie „fundraising“ byla přímo poprvé vyslovena poměrně nedávno. Stalo se tak v USA koncem 40. let v souvislosti se systematizací „fundraisingových“ aktivit charitativních organizací na federální úrovni. Do této doby nebylo shromažďování prostředků NNO nijak organizováno ani kontrolováno, proto se množily stížnosti na způsoby vybírání i využívání těchto prostředků. V roce 1956 vyšla první dvě čísla bulletinu Fund Raising Bulletins, kde byly explicitně uvedeny NNO oprávněně shromažďovat prostředky na celostátní úrovni. Na to v roce 1958 vznikl první registr NNO splňujících stanovená kritéria pro vedení celostátních kampaní.

Boukal (2013, s. 33-34) dodává, že určité nejasnosti při chápání podstaty fundraisingu působí i skutečnost, že do jiných jazyků se tato kategorie nepřekládá. Nikde nebyl nalezen ekvivalentní pojem, který by byl zároveň přesný a výstižný. Od roku 2004 lze fundraising nalézt v oficiálním německém slovníku, své místo rovněž zaujal i v češtině.

### 2.1 Vymezení pojmu „fundraising“

Slovník Asociace profesionálů na fundraising (AFP Fundraising Dictionary, © 2003, s. 54) definuje fundraising jako „získávání aktiv a finančních prostředků z různých zdrojů na podporu organizace nebo konkrétního projektu“. Fundraising úzce souvisí s filantropickým cílem a neziskovým sektorem. Nicméně, tato činnost se také vyskytuje v tržním sektoru.

NNO považují finanční prostředky z fundraisingu za zdroj, který pomáhá dosáhnout jejich cílů ve prospěch veřejnosti. Navíc jejich dárci a sponzoři jsou ochotni podporovat bez očekávání jakékoli návratnosti. Zatímco v ziskových organizacích jsou dárci často považováni za investory, kteří riskují investovat svůj kapitál s očekáváním sdílení majetků nebo budoucí finanční návratnosti.

Hloušek a kol. (2013, s. 6) o samotném výrazu fundraising píšou, že se v češtině nepřekládá a představuje obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací. Z jiného hlediska může být chápán také jako nástroj, jehož pomocí se může inspirovat lidi k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.

Fundraising není jen o získávání peněžních prostředků potřebných k přežití. V širším slova smyslu jde o získávání důvěry a s tím související stabilitu a trvalou udržitelnost organizace. V neposlední řadě velmi důležitou roli hraje schopnost oslovit a přivést k organizaci nové členy, příznivce a přátele. Možná by dle ní bylo vhodnější nehovořit na začátku o "fund-raisingu" (fund = prostředky, zdroje, peníze), ale o "friend-raisingu" (friend = přítel).

## 2.2 Zásady fundraisingu

Boukal (2013, s. 47-66) ve své publikaci uvádí několik důležitých zásad, které by měl úspěšný fundraising dodržovat. Jde o tyto zásady:

- **Zásada komplexnosti:** Fundraising není jen metoda, fundraising je především o lidech. Jde o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. Obdarovaný musí být především vnitřně přesvědčen o správnosti svého konání.
- **Zásada začlenění:** Základní je jednoznačně vědět, proč fundraising v organizaci probíhá, do jakého kontextu je začleněn. Jeho základní členění je následující:
  - fundraising pro přežití
  - fundraising k rozšíření a rozvoji NO (nové projekty)
  - fundraising k omezení závislosti NO na podporovatelích (více variant zdrojů)
  - fundraising k budování podpory (stabilní okruh podporovatelů)
  - fundraising k vytvoření udržitelné NO
- **Zásada aktivity:** Fundraising vyžaduje neustálou iniciativu. Fundraiseri průběžně hledají a zkoušejí nové metody a postupy ve snaze motivovat okolí k podpoře. Proto předpokladem naplnění této zásady je charakteristika osobnosti fundraisera.
- **Zásada strategičnosti:** Fundraising je součástí strategického řízení NNO. Už při založení organizace se formuluje nejen poslání, ale i filozofie zdrojového pokrytí. Strategie by měla být zvolena na základě provedení fundraisingové analýzy.



- **Zásada vzdělávání okolí:** Úspěch fundraisingu závisí na komunikaci s okolím NNO. Součástí komunikace musí být průběžné vysvětlování poslání, obsahu činností a motivace NNO k jejich realizaci.
- **Zásada pravdivosti:** Fundraising musí být vždy založen na pravdivých informacích. Fundraiser musí při jednáních říkat jednoznačně pravdu, přestože je někdy nepříjemná. Pro vytvoření vnější důvěry je nutná komplexní transparentnost fungování NNO.
- **Zásada optimismu:** Fundraising a hlavně fundraiser vyžadují optimismus a vstřícnost. Ne každá žádost o podporu je úspěšná. Fundraiser by i při odmítnutí neměl zapomínat na slušné chování.
- **Zásada poděkování:** Poděkování je velice důležité pro fundraising. Fundraiser by měl poděkovat vždy, včas a adekvátním způsobem. Nezáleží na hodnotě daru, jde především o slušnost a vzbudit v dárci pocit, že udělal něco dobrého.
- **Zásada výsledku:** Velmi důležitou informací je porovnání shromážděných prostředků prostřednictvím konkrétní fundraisingové metody s náklady na její použití.

### 2.3 Zdroje fundraisingu

Jak uvádí Hloušek a kol. (2013, s. 12-13), NNO musí pravidelně, opakovaně a systematicky vyhledávat finanční zdroje na svou činnost. Tyto zdroje se každý rok proměňují a získání finančních prostředků v jednom roce nezakládá žádný nárok na totéž v letech následujících. Tomu je nutné přizpůsobovat i volbu forem fundraisingu. Každá má totiž své výhody, ale i nevýhody. Na základě kritéria původce zdrojů lze sestavit základní dělení forem fundraisingu. Formy lze pak dělit např. podle charakteru benefitu (dary peněžité, věcné, služby, informace apod.). Výčet je otevřený a formy lze pro účely fundraisingu kombinovat.

Tabulka 2 Zdroje fundraisingu a jejich základní formy (Hloušek a kol., 2013, s. 12)

Zdroj	Forma
Jednotlivec, rodina	Dar (peněžité nebo věcný) Veřejná sbírka vč. DMS Dobrovolnictví (individuální) Loterie

	Dobročinná aukce Odkaz v závěti Členský příspěvek (u spolků)
<b>Nadace, nadační fondy Orgány veřejné správy Fondy EU</b>	Nadační příspěvek/grant Dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
<b>Firma, obchodní společnost</b>	Dar (peněžitý nebo věcný) Sponzoring (reklama, propagace) Firemní dobrovolnictví Zapůjčení prostor či techniky Zapůjčení pracovníka Slevy při nákupu zboží a služeb Payroll giving Matching Interní dobročinná aukce mezi pracovníky Sdílený marketing
<b>Samotná nezisková organizace</b>	Prodej výrobků Prodej služeb Výnosy z majetku Klubové poplatky

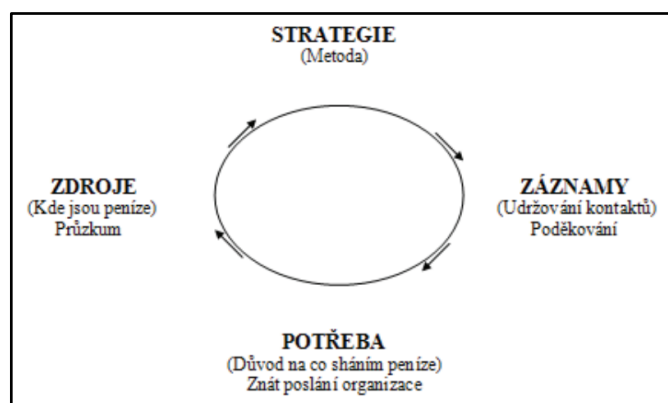
## 2.4 Strategie fundraisingu

Hloušek a Hloušková (2011, s. 23-26) poukazují na to, že fundraisingová strategie je páteří fundraisingu. Výchozím bodem strategie je definice finančních potřeb organizace. Zde se uvažuje ve třech rovinách:

- Jaké jsou potřeby, pokud bude NNO pokračovat v současné práci (analýza příjmů a výdajů).
- Jak by to vypadalo v případě rozšiřování v souladu s rostoucí potřebou, pokud by nebyl omezený přísun financí.
- Jak by pak vypadal budoucí rozvoj organizace.

Většina organizací totiž nezůstává v klidu a často se objeví impuls k jejich rozšíření a rozvoji. Tyto myšlenky přicházejí s rostoucím sebevědomím, ale i navázanými partnerstvími s firmami, které dávají jistotu ve financování. Dále je dobré se též zamýšlet nad dalším

rozvojem samotné organizace. Ten může souviset např. s možností zhodnocení kapitálu, omezením závislosti na zdrojích financování a nebo s objevováním nových např. rozšiřováním základny příznivců. Velkou váhu je nutné věnovat perspektivě skrývající se v dlouhodobých partnerstvích a zdrojích s delším horizontem trvání. Při sestavování fundraisingové strategie je užitečné identifikovat zdroje, které pro organizaci připadají v úvahu v tom kterém konkrétním případě (nadace, státní správa, samospráva, firemní dárce, drobní dárci, příjmy z vlastní činnosti, sbírky...). Dále je nutné se zamyslet nad vyjasněním si vlastních limitů. Možnosti při získávání peněz jsou ovlivněny celou řadou faktorů, které je nutné zohlednit.



Obrázek 5 Strategie fundraisingu v organizaci  
(Ženíšek, 2003 cit. podle Školudové, 2010, s. 18)

Existuje řada jednoduchých technik, které pomohou v orientaci v potřebách, možnostech, limitech a příležitostech organizace. Na základě nich lze potom naplánovat následné kroky a zvážit důsledky. Jednou ze zmiňovaných technik je i analýza SWOT vyhodnocující silné (Strengths), slabé stránky (Weaknesses) a také příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které souvisejí s organizací a jejím fundraisingem. Díky vypracované SWOT analýze je organizace schopna rozvíjet např. strategie postavené na silných stránkách, kterými může argumentovat. Je možné se též vyhnout slabým místům a chopit se příležitostí, které se nabízejí, což bývá ve fundraisingu nejčastější volbou.



Obrázek 6 SWOT analýza související s fundraisingem organizace  
(Vlastní zpracování dle Ascenta, © 2019)

Dalším krokem fundraisingové strategie by mělo být stanovení jednoznačného cíle a naplánování kroků k jeho naplnění (vytvořit fundraisingový plán). Je dobré vyznačit nejen současný stav financování organizace, ale i představu, jak by to mělo vypadat v budoucnu. Výsledek může ukázat, kam napřít další snažení. Je nutné sjednotit fundraisingové snažení s prioritami organizace, tzn. nezaměřovat se na okrajový zdroj získávání finančních prostředků, ale pracovat se zdroji, které tvoří důležitou součást příjmů organizace. Význam příjmu je třeba sladit s množstvím úsilí, které mu organizace věnuje nejen při získávání, ale též při udržení.

## 2.5 Fundraiser

Fundraisingové aktivity je nutné personálně zabezpečit. U menších NNO se jimi obvykle zabývá vedoucí nebo ředitel, resp. celé vedení NNO, jeho kompetentní orgány. Velké NNO mohou využívat specializovaného fundraisera.

Dle Boukala (2013, s. 37) fundraiser je ten člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem. Může to být:

- **Interní fundraiser:** Jde o kmenového zaměstnance NNO.

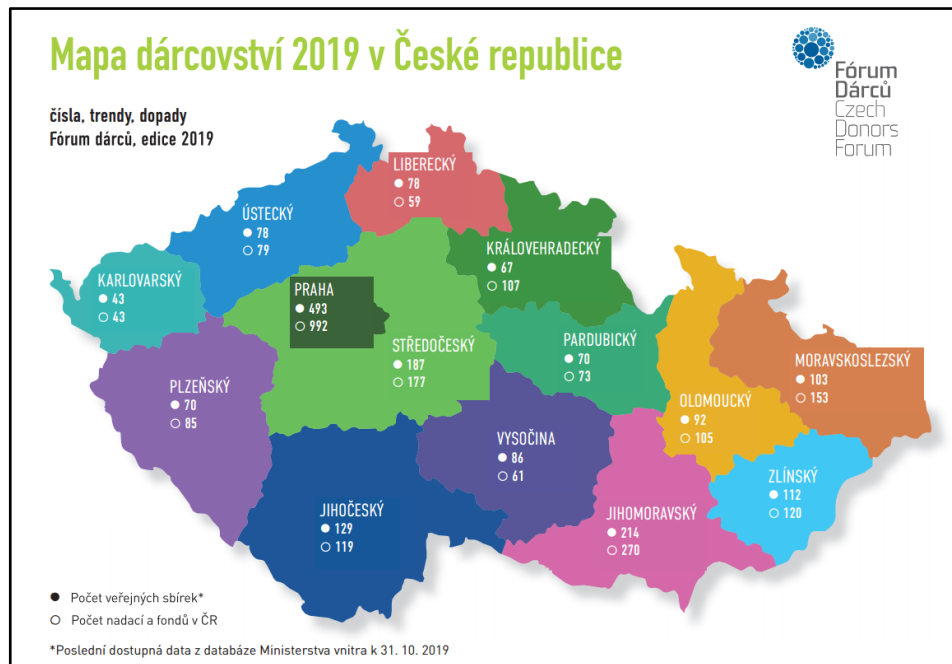
- **Externí fundraiser:** Jde o externího specialistu najatého na zpracování projektových žádostí, organizaci benefičních akcí, veřejných sbírek či kompletní zajištění fundraisingu.

Boukal (2013, s. 38-39) dodává, že v ČR zatím převažuje interní pojetí práce fundraisera, které představuje tradiční model: organizace zaměstnává fundraisera, ten vyhledává grantová schémata, pracuje s firemními sponzory i individuální dárci. Jde o doporučenou variantu. Nevýhodou je, že pokud není fundraiser úspěšný, NNO může s ním spojená režie stát více, než sám získá. Kumulace role vedoucího pracovníka a fundraisera nezřídka vede k nesoustředění se ani na jednu roli, pro většinu NNO v ČR však nepřichází jiná možnost v úvahu. Externího fundraisera volí především organizace, kterým se nevyplácí zaměstnávat dalšího zaměstnance, nebo se chtějí soustředit na svoji činnost. Zkušený externí fundraiser může zajistit organizaci přístup k mnoha zdrojům. Problémem však může být jeho profesionálně odtažitý přístup, kterému chybí zápal pro poslání organizace. Je na každé organizaci, aby zvážila, jaký způsob bude pro získávání prostředků efektivnější.

## 2.6 Fundraising v ČR

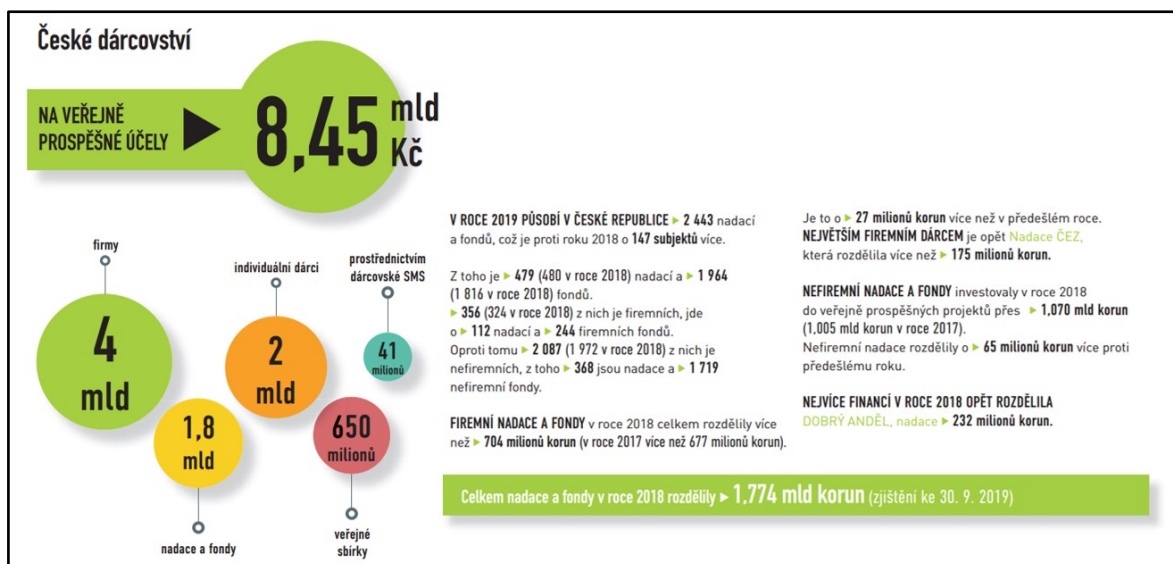
Machálek a Nesrstová (2011, s. 54) ve svém díle tvrdí, že z dostupných statistik a veřejně známých výsledků fundraisingových kampaní vyplývá, že lidé v České republice jsou dnes již poměrně štedrým národem, ochotným finančně podporovat občanské aktivity.

Podle Fóra dárců (Fórum dárců, © 2019), které zastřešuje filantropy v České republice, darovali v roce 2019 na charitu 8,45 miliard českých korun. Nejštědrejším regionem je Praha, za ní následují Jižní Morava a Střední Čechy. To, že podpora druhých stojí za vynaložený čas a úsilí, chápe stále víc lidí.



Obrázek 7 Mapa dárcovství 2019 v České republice (Fórum dárců, © 2019)

Expertní odhad Fóra dárců, který vychází z vlastních analýz a dostupných dat Ministerstva financí a krajských úřadů, umožňuje získat dobrý přehled o vývoji a současném stavu fundraisingu v ČR.



Obrázek 8 České dárcovství v roce 2018 a 2019 (Fórum dárců, © 2019)

## 2.7 Fundraisingové metody

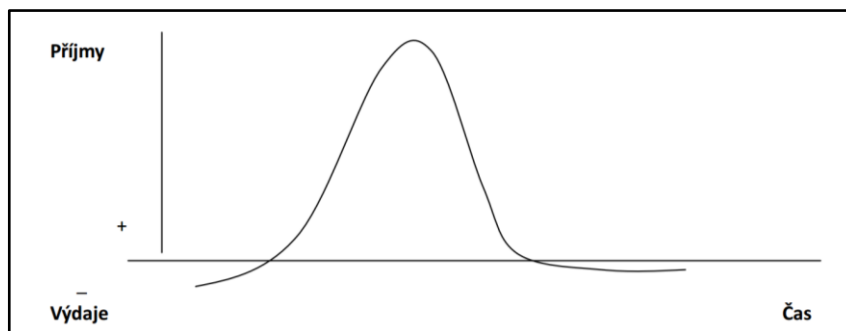
Ledvinová (2013, s. 9) shrnula metody a jejich příslušné zdroje do následující tabulky, která tedy stručně hodnotí jednotlivé základní metody fundraisingu vzhledem k různým skupinám dárců.

Tabulka 3 Metody fundraisingu a základní skupiny dárců  
(České centrum fundraisingu, © 2013, s. 9)

Kategorie dárců	Nadace	Sdružení, církve a jiné NGO	Podnikatelé, výrobní a obchodní společnosti, banky apod.	Stát, státní a místní správa	Jednotlivci, členové, příznivci, veřejnost.
<b>Metoda</b>					
<b>Vypracování projektu</b>	Základní metoda.	Pouze v případě, že je požadován.	Pouze v případě, že je požadován.	Základní metoda.	Většinou nevhodné.
<b>Nabídka prezentace a reklamy</b>	Pouze, je-li vyžadována, jako součást projektu.	Někdy je vhodnou součástí nabídky.	Základní metoda. Často je podmínkou.	Někdy je vhodnou součástí nabídky.	Často je vhodná a účinná.
<b>Benefiční akce</b>	Pouze jako doplněk projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Pouze jako doplněk projektu.	Základní metoda.
<b>Telefonická kampaň.</b>	Není vhodná.	Základní metoda.	Základní metoda.	Někdy vhodná jako nadstavba.	Základní metoda.
<b>Členská kampaň</b>	Není vhodná.	Účinná metoda.	Základní metoda.	Není vhodná.	Základní metoda.
<b>Osobní setkání.</b>	Nezbytný doplněk k projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Nezbytný doplněk k projektu.	Základní metoda.
<b>Odkaz majetku.</b>	Není vhodná.	Může být účinná.	Může být účinná.	Není vhodná.	Základní metoda.
<b>Příspěvek zaměstnanců</b>	Není vhodná.	Může být účinná.	Základní metoda.	Může být účinná.	Není vhodná.
<b>Věcná podpora.</b>	Vhodná metoda.	Základní metoda.	Základní metoda.	Nebývá účinná.	Základní metoda.
<b>Osobní pomoc</b>	Vhodná jako doplněk projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Není vhodná.	Základní metoda.
<b>Sdílený marketing.</b>	Nevhodná metoda.	Může být účinná.	Základní metoda.	Vhodná metoda.	Není vhodná.
<b>Obchodní vztahy.</b>	Není vhodná.	Základní metoda.	Základní metoda.	Základní metoda.	Může být účinná.

Ženišek (2003 cit. podle Školudové, 2010, s. 54) uvádí, že každá fundraisingová metoda prochází vlastním životním cyklem, který je různě dlouhý a pro každou z nich začíná jindy. Ne všechny mají stejný význam. Souboru fundraisingových metod se říká fundraisingové portfolio. Když jedna metoda upadá, musí se jiná nacházet ve fázi růstu. V zájmu dlouhodobého růstu zisku by se organizace měla snažit zavádění nových metod vhodně načasovat. To je princip, z něhož spravování fundraisingového portfolio vychází.

Úspěšnost každé fundraisingové metody začíná od nuly, poté dosahuje vrcholu a pak upadá opět k nule. Cyklus prochází čtyřmi fázemi: uvedení, růst, zralost a vyčerpání/úpadek.



Obrázek 9 Životní cyklus fundraisingových metod (Ženíšek, 2003, s. 12)

Životní cyklus ve fundraisingu je pro organizaci důležitý ve všech ohledech, protože utváří vědomí neustálé změny. To, co jednou uspělo, velmi pravděpodobně napříště neuspěje.

## 2.8 Fundraisingový plán

Jak uvádí Hloušek a kol. (2013, s. 20-21), fundraisingový plán se odvíjí od plánované činnosti a zvolené strategie (cílů) a představuje popis konkrétních aktivit na vymezené časové období (obvykle 1 rok). Jeho primárním úkolem je tedy zjištění potřebného rozsahu prostředků, včetně lidských zdrojů, pro realizaci stanovených cílů, sekundárně také přispívá k posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti organizace.

Plán by měl zahrnovat minimálně tyto údaje:

- popis historie organizace v oblasti získávání zdrojů,
- definování fundraisingových aktivit,
- časový harmonogram v rámci plánovacího období (období realizace v měsících, příp. týdnech), vč. jednotlivých etap, milníků,
- způsob vyhodnocení plánu/aktivit (indikátory úspěchu).

U každé fundraisingové aktivity je dobré určit:

- jak se bude realizovat (obsah aktivity),
- za jakým účelem (čeho chceme aktivitou dosáhnout),
- postup kroků v čase, (co je potřeba udělat, aby mohla být aktivita uskutečněna)
- zodpovědnou osobu za realizaci aktivity,
- náklady na realizaci aktivity (tj. kolik a na co je potřeba vynaložit, aby se mohla aktivita uskutečnit)



Při plánování je třeba vzít v úvahu:

- poslání organizace,
- poměr výtežnosti zdrojů k nákladům na jejich získání,
- možná rizika.

Zdroje volíme na základě těchto základních kritérií:

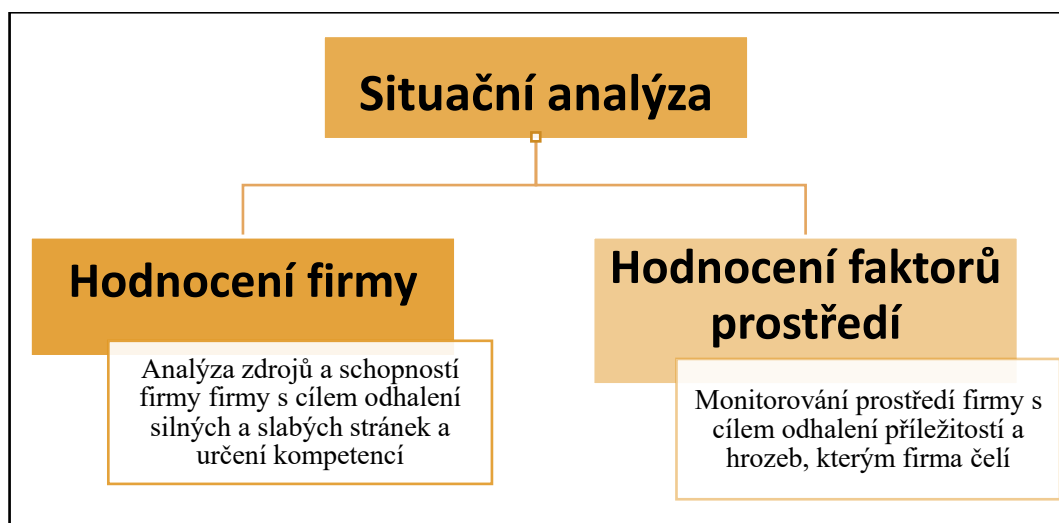
- dosažitelnost zdrojů a možnost přístupu ke zdrojům,
- opakovatelnost podpory, možnost trvalá podpory,
- přijatelnost limitů a forem plnění závazků,
- použitelnost zdrojů z etického hlediska.

Stejně jako ostatní rozvojové plány by měl být pravidelně vyhodnocován a aktualizován v souvislosti s aktuální potřebou či změnou podmínek, ve kterých nezisková organizace funguje.

### 3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Dle Jakubíková (2013, s. 93) posouzení situace organizace může být provedeno mnoha metodami. Kritickým bodem situační analýzy je rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy, stejně jako o problému jejího trvání a kvality jednotlivých dílčích analýz.

Situační analýza se zpracovává, aby se získaly informace potřebné pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.



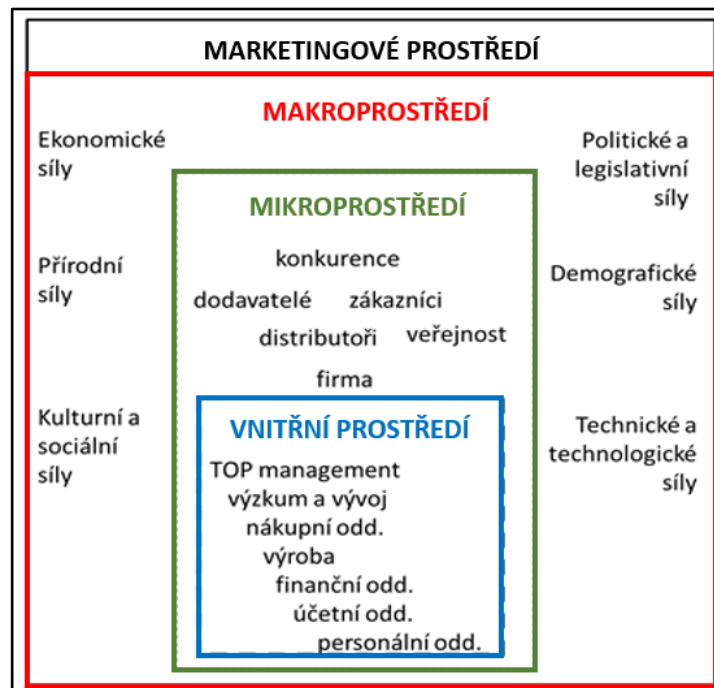
Obrázek 10 Situační analýza (Jakubíková, 2013, s. 93)

Ke zjišťování marketingových informací uvádí Kotler a Keller (2016, s. 89-94), že prostředí organizace je dvouúrovňové – zahrnuje mikro a makroprostředí. Tyto výrazy jsou definovány podle Kotlera a kol. (2007, s. 130) takto:

- **Mikroprostředí:** síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty.
- **Makroprostředí:** širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.

Horáková a Švarcová (2015, s. 2-3) dodávají, že každý z řady činitelů a sil prostředí ovlivňuje marketingové konání jiným způsobem a s jinou intenzitou. Prudkost jejich působení je velmi nesnadné predikovat a chce-li být organizace úspěšná, musí v podstatě přizpůsobit svou marketingovou politiku vývoji prostředí, ve kterém působí. Organizace musí sledovat a zkoumat prostředí, identifikovat působící síly a činitele prostředí, analyzovat

jejich vliv, vývojové trendy i změny a hledat faktory, které ovlivňují schopnost uspokojit zákazníky a eliminovat ty, které uspokojení zákazníků znemožňují nebo ohrožují.



Obrázek 11 Marketingové prostředí organizace

(Vlastní zpracování dle Horákové a Švarcové, 2015, s. 3)

Na závěr, Jakubíková (2013, s. 94) definuje situační analýzu (situation analyse) jako všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém organizace působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.

### 3.1 Metody situační analýzy

Kotler (2007, s. 111) uvádí, že při provádění situační analýzy je zejména důležité postupovat systematicky, protože vynechání nějakých faktorů může negativně ovlivnit strategické rozhodnutí – jinými slovy při špatně udělané situační analýze může být uděláno špatné strategické rozhodnutí. Obvykle se zhodnocují vnitřní i vnější vlivy. Zcela logicky se zaměřuje na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí, hrozeb a podobně. Její výsledky by měly odpovědět organizaci na to, kde jsou její schopnosti, jaké jsou trendy na trhu a jaké je celkové prostředí organizace.

Při situační analýze se proto kombinuje více analytických metod, mezi které podle Jakubíkové (2013, s. 129-153) jsou typické:

- SWOT analýza, matice TOWS a matice SPACE
- Metody portfolio analýzy a jejich modifikace
  - Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group) – The Growth Share Matrix
  - Portfolio matice GE (General Electric Business Screen) firmy McKinsey
  - Portfoliové matice životního cyklu odvětví (prostředí)
  - Ohmaeho strategická matice
- Analýza zákaznického portfolia
- Analýza zkušenostního efektu, tzv. zkušenostní křivky
- Analýza strategických skupin
- Analýza konkurenční výhody
- Analýza struktury sortimentu nabídky – model Petra Druckera
- Analýza tržních mezer – GAP analýza
- Souřadnicové sítě
- Metoda ABC (P-Q analýza či Pareto analýza)
- Benchmarking

### 3.2 Analýza PEST

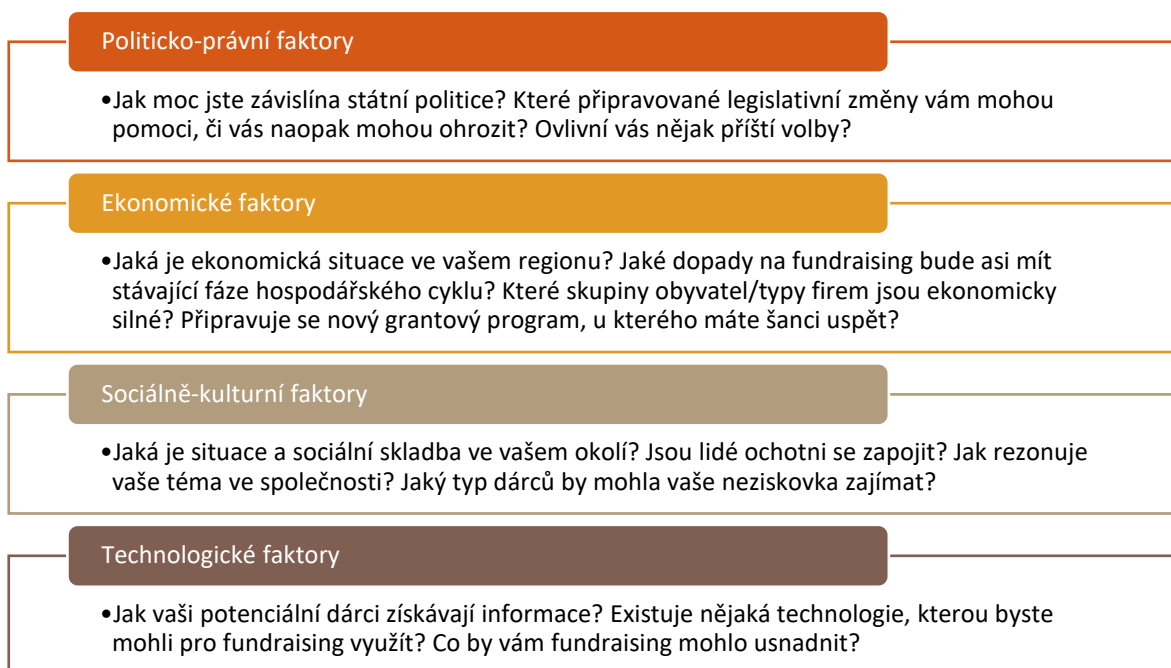
Machálek a Nesrstová (2011, s. 19) uvádí, že analýza PEST (podle začátečních písmen českých a anglických názvů) se zabývá posouzením prostředí, ve kterém organizace působí, a vnějšími faktory, které mají na vliv na její práci.

Jakubíková (2013, s. 98-109) dále dodává, že tato analýza zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku.

- Mezi **politicko-právní faktory** patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika,

zákony, ochrana životního prostředí aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny činnosti organizace.

- K **ekonomickým faktorům** patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.
- **Sociálně-kulturní faktory** působí ve dvou rovinách podle Koudelky (2018, s. 17-95), a to:
  - Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů: **kulturní** (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování) a **sociální** (sociální stratifikace společnosti a její uspořádání – sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.).
  - Faktory podmiňující chování organizací: je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.
- **Technologické faktory** (nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci.



Obrázek 12 Matice PEST pro NNO (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 20)

Kozel a kol. (2011, s. 45) dodávají, že existují další dva neméně důležité faktory, které původní PEST analýza nedefinovala. Jedná se o faktory legislativní (L) a v dnešní době tolik diskutované faktory ekologické (E), s kterými vzniká zkratka PESTLE.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní organizaci důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na organizaci.

### 3.3 Analýza hospodaření

Dle Ambrože (Ambrož, 2007, s. 13) analýza hospodaření je podstatným krokem při vytváření strategie. Touto analýzou se pokouší zhodnotit finanční zdraví dané neziskové organizace. Jak uvádí Kraftová (2002, s. 23-29), v neziskovém sektoru se zpravidla používá finanční analýza upravená pro municipální firmy, a to z důvodu určité podobnosti neziskového a municipálního sektoru (v obou případech zisk není hlavním motivem jejich působení, výdělečná činnost těchto organizací je jakýmsi doplňkem k hlavní činnosti, své služby poskytují zdarma nebo za ceny nižší než tržní apod.).

V této analýze se používá řada rozborových technik, nejčastěji však přichází na řadu:

- rozbor absolutních ukazatelů
- procentní rozbor
- rozbor poměrových ukazatelů
- pyramidová analýza
- rozbor syntetických ukazatelů

Základními zdroji dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy:

- rozvaha
- výkaz zisků a ztrát
- výkaz cash flow

Grünwald a Holečková (2007, s. 53-59) říkají, že procentní rozbor je základní technikou používanou ve finanční analýze. V jeho rámci se provádí horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.

- **Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů)** zkoumá změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Finanční účetní výkazy obsahují jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje z předcházejících let nebo alespoň z minulého roku. Je nutné mít k dispozici údaje za minimálně dvě po sobě jdoucí období. Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Technika rozboru je následující:

- vypočte se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let (absolutní výše změny)

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota } t - \text{hodnota } t-1$$

- vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} \times 100 (\%) / \text{hodnota } t-1$$

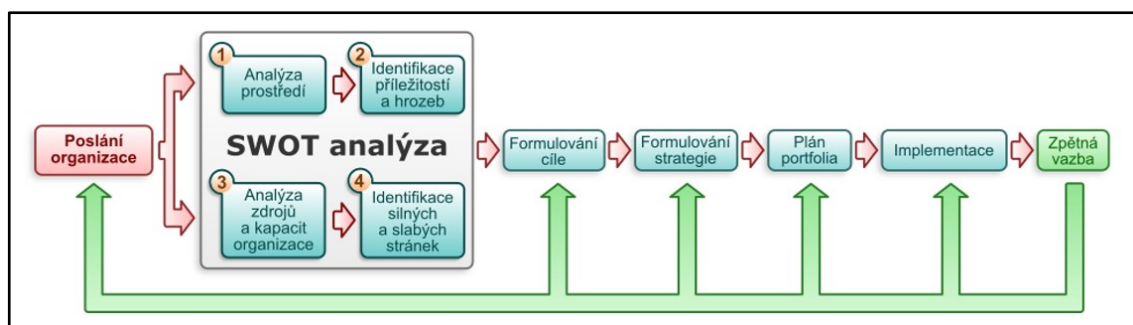
- **Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza)** zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazu na zvoleném základu. Při analýze rozvahy bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv. Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb. Tato technika umožní zkoumat relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých činitelů na tvorbě

zisku. Pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety, proto se označuje jako vertikální analýza. Máme-li navíc vedle sebe údaje za dva roky či za více let, můžeme identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny komponent.

### 3.4 Analýza SWOT

Dle Grasseová a kol. (2012, s. 295-297) se SWOT analýza řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. SWOT je zkratka z anglického originálu, kde **S** = **Strengths** (Silné stránky), **W** = **Weaknesses** (Slabé stránky), **O** = **Opportunities** (Příležitosti), **T** = **Threats** (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

Kotler a Keller (2016, s. 71) říkají, že se SWOT analýzou rozumí celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek organizace a zároveň příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) organizace. Je to způsob sledování externího a interního marketingového prostředí, která jsou spojena s určitým typem působením, s organizací samotnou, popř. s posláním organizace. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování organizace.



Obrázek 13 Proces strategického plánování dle Kotlera a Kellera  
(Hálek, © 2021)

Jakubíková (2013, s. 129) dodává, že SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí



organizace, a to jak **makroprostředí** (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i **mikroprostředí** (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká **vnitřního prostředí organizace** (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).



Obrázek 14 SWOT analýza (Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s.129)

Z výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí vychází **SPACE matice**, která určí, jaká strategie bude uplatňována. Rao (2009, s. 254-255) uvádí, že SPACE matice se dělí do 4 kvadrantů, zastupující čtyři strategie. Tyto strategie se člení na konzervativní, agresivní, obrannou a soutěživou. **Konzervativní** snižuje slabé stránky pomocí využití příležitostí. **Agresivní** využívá příležitostí pomocí silných stránek. **Obranná** strategie se zabývá prací se slabými stránkami tak, aby nedošlo k realizaci hrozeb. **Soutěživá** snižuje hrozby a jejich dosah pomocí silných stránek.

## 4 MANAGEMENT AKCÍ

Dle Lattenbergové (2010, s. 213) akce je jako živé divadelní představení – lze ji naplánovat a odzkoušet některé pasáže. Po zahájení už nelze vzít nic zpět – ani utracené peníze ani ztracený čas. Také uvádí, že by se v českém jazyce měl raději používat termín „akce“ místo anglického „event“.

Jak uvádí Dowson a Basset (2018, s. 3), existuje spousta způsobů, jak autoři publikací o managementu akcí definují akci. Například Shone a Perry (2013) popsali akce jako „ty nerutinní příležitosti, které mají volnočasové, kulturní, osobní nebo organizační cíle oddělené od běžných činností každodenního života, jejichž účelem je poučit, oslavit, pobavit nebo vyzývat skupinu lidí“. Podobně, Gezt (2012) tvrdí, že akce je „událost v daném místě a čase, která má výjimečný soubor okolností a je pozoruhodná“ a „vzniká z interakcí prostředí, programu a lidí“. Souhrnně, každá akce má kombinaci tří charakteristických rysů:

- plánované shromáždění s cílem
- nezapomenutelná nebo mimořádná vlastnost
- dočasnost

Preston (2012, s. 5-11) dodává, že pro hodně organizací po celém světě jsou plánované akce nedílnou součástí marketingového mixu. Akce mají vyvolat zážitek působící na zúčastněné s určitým cílem a také být vnímány jako nástroj, který poskytuje silnou komunikační hodnotu. Také uvádí, že akce představují hmatatelnou přítomnost organizací, které chtějí podporovat a mají schopnost orientovat se na řadu různých typů publika, což z nich činí obzvláště flexibilní metodu marketingu. Akce jsou strategické při budování povědomí o organizaci, vytváření vzrušení a rozvoji taktických aliancí v marketingovém programu.

Na závěr, podle Kotíkové a Schwartzhoffové (2008, s. 9) akce jsou charakterizovány těmito znaky:

- jsou jedinečné a originální
- jsou vymezené v určitém čase (mají předem určenou dobu trvání)
- jsou spojeny s konkrétním místem
- jednají se o uměle vytvořené, dopředu naplánované události (i když jako základ může být použitý třeba přírodní úkaz)

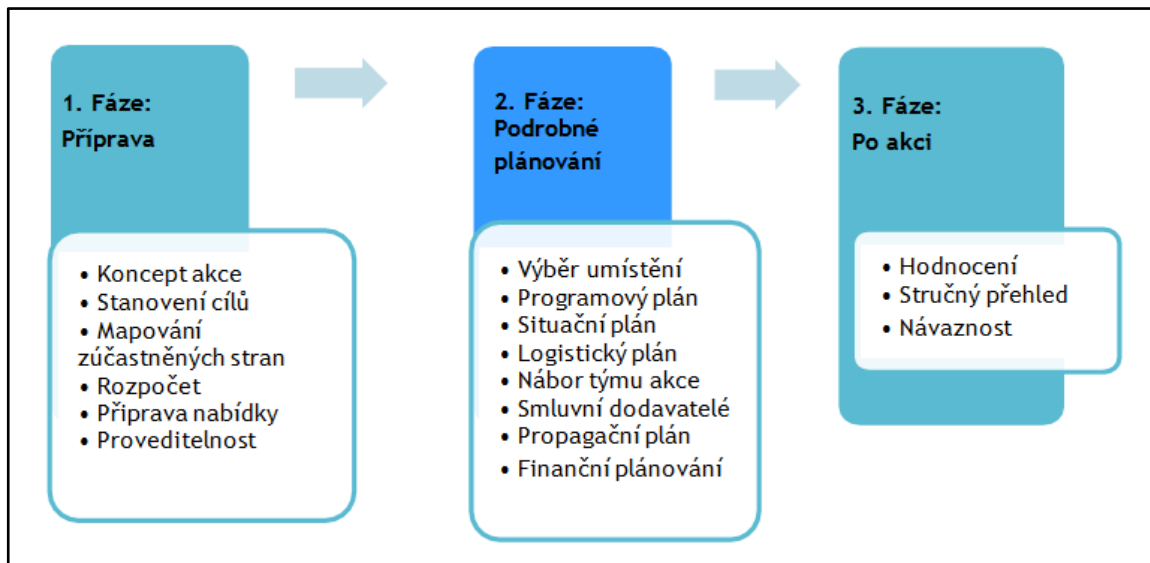
Může se vymezit i další znaky akcí. Těmi jsou:

- akce má místní přesah
- akce je činitelem zvyšujícím poptávku, v důsledku čehož dochází k výraznému zvýšení návštěvnosti dané destinace
- vyžaduje osobní přítomnost návštěvníků
- akce je spojena se silným zážitkem
- akce má pevný harmonogram, který obsahuje část přípravnou, realizační a vyhodnocovací
- akce má předem stanovený rozpočet
- u větších akcí se na jejich pořádání a financování podílí zpravidla více subjektů

#### 4.1 Plán fundraisingové akce

Fundraisingové akce lze klasifikovat různými metodami a aby uspěly, měly by vždy začínat jedním stěžejním krokem, kterým je plánování. Dowson a Basset (2018, s. 20) ve své publikaci říkají, že bez ohledu na velikost nebo typ akce, mnoho určitých základních úkolů bude odvozeno ze stejných procesů plánování akce. Také tvrdí, že plánování akce může být časově náročné a stresující, ale zároveň může být velkou zábavou a příležitostí pro organizaci, aby mohla uvolnit svou kreativitu. Čím konkrétnější je plán, tím menší riziko může nastat později během procesu a úspěšněji se akce může dostat ke konečnému výsledku. Sledování procesu plánování akce pomůže projít různými fázemi akce a zajistit, že se nic důležitého nepřehlédlo.

Jak uvádí Dowson a Bassett (2018, s. 22), všechny úkoly v procesu plánování akce jsou seskupeny do tří fází: příprava, podrobné plánování a po akci.



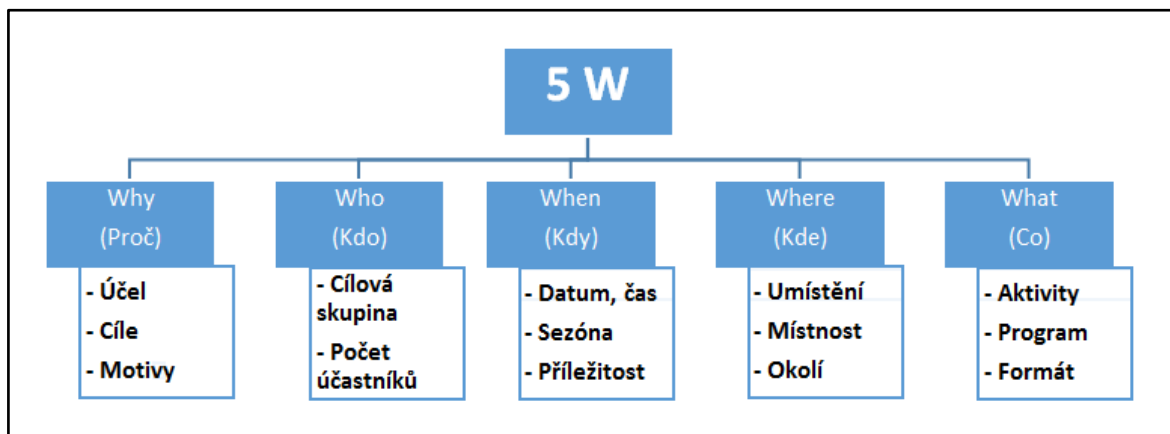
Obrázek 15 Proces plánování akce

(Vlastní zpracování dle Dowson a Bassett, 2018, s. 22)

Ferdinand a Kitchin (2017, s. 67-68) dodávají, že manažeři fundraisingových akcí by při zvažování designu plánu akce měli držet krok s globálními sociálními, technologickými, ekonomickými a politickými trendy. Prvky designu jsou klíčovou složkou při plánování, vývoji a managementu akcí. Design je základní „doménou“ nebo funkcí managementu akcí, která se skládá ze sedmi aspektů: stravování, obsah, zábava, prostředí, produkce, program a téma. Tyto sedm aspektů by nemělo být považováno za singulární nebo izolované, ale spíše vzájemně propojené a závislé s cílem řídit design akce. O'Toole definuje design akce jako účelné uspořádání prvků akce, aby se maximalizoval pozitivní dojem na účastníky a další klíčové zainteresované subjekty.

Počátečním úkolem manažera akce dle Dowsonové a Bassetta (2018, s. 25) je vytvořit silný koncept akce. K určení toho lze použít jednoduchou, ale účinnou metodu tzv. „Five Ws“. Tato metoda uvádí následující otázky: proč se akce pořádá, kdo na akci přichází, co se na akci děje, kdy a kde se akce koná. Je klíčové vyvinout jasnou a realistickou počáteční představu o konceptu akce, zejména s organizačním týmem. Základ, který se bude používat později na proces plánování akce, se vytvoří zodpovězením otázek metody „Five Ws“ a rozhodnutím o základním konceptu. Díky tomu nejenom organizační tým akce ušetří čas, úsilí a zdroje, ale také je méně pravděpodobné, že budou význačné změny v následujících krocích. Kromě toho Dowson a Barrett doporučí sestavit zkrácenou jednostránkovou zprávu, která obsahuje všechny důležité informace o konceptu akce. Pomáhá tedy všem

zúčastněným stranám, například členům organizačního týmu a externím dodavatelům, získat jasnější „obraz“ akce.



Obrázek 16 Metoda „Five Ws“ při vývoji konceptu akce

(Vlastní zpracování dle Dowson a Bassett, 2018, s. 25)

## 5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

V první kapitole teoretické části se práce věnovala vysvětlení tzv. neziskového sektoru, jeho charakteristiky a vymezení tak, jak je uvádějí čeští i zahraniční odborníci. Nicméně, kvůli tomu, že Česká společnost AIDS pomoc je registrována v České republice, bylo rovněž považováno za vhodné upřednostnit informace o neziskových organizacích a jejich nejvýznamnějších problémech hlavně v místní literatuře. V další kapitole se práce věnuje fundraisingu z pohledu neziskového sektoru, konkrétně jeho zásadám, zdrojům, hlavním charakteristikám v ČR, strategiím a metodám, které fundraiserovi pomáhají k výběru správného fundraisingového plánu, aby organizace byla ve svých plánech úspěšná. V české literatuře se touto problematikou zabývají hlavně autoři Petr Boukal, Jan Hloušek a Zuzana Hloušková.

Dále se práce věnuje metodám situační analýzy, které budou použity v praktické části: PEST, analýza hospodaření (horizontální a vertikální analýza) a SWOT. V jednotlivých podkapitolách se snaží tyto metody přiblížit co nejstručněji, i proto se popisuje jejich využití především v podmínkách NNO, aby byly využitelné i pro začínající fundraisery. V souvislosti s touto oblastí není překvapením, že práce citovala publikace dvou známých odborníků v marketingu na mezinárodní úrovni: Philip Kotler a Kevin Lane Keller. Co se týče české literatury, může se také najít velmi užitečné informace v publikaci Dagmary Jakubíkové.

V poslední kapitole jsou předloženy základy o managementu a konkrétněji procesu plánování fundraisingových akcí. Tyto informace byly čerpány ze zdrojů publikovaných v anglicky mluvících zemích, kde je obor „event management“ zjevně rozvinutější a existuje velké množství publikací odkazujících na toto téma. Vzhledem k cíli zpracovat návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci se považovalo za vhodné použít hlavně publikace těchto autorů: Ruth Dowson, David Basset, Nicole Ferdinand a Paul Kitchin.

Lze tvrdit, že bylo možné najít kvalitní informace, a to jak v knižních, tak v internetových zdrojích, které položí základy pro vypracování praktické části této práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ ČESKÉ SPOLEČNOSTI AIDS POMOC

Pro praktickou část této diplomové práce byla vybrána Česká společnost AIDS pomoc (zkr. ČSAP), která je českou nestátní neziskovou organizací působící v oblasti preventivních aktivit HIV-AIDS, testování na HIV infekci, poradenství a péče o HIV pozitivní osoby.

Základní údaje podle poslední výroční zprávy organizace (ČSAP, © 2021, s. 6) jsou:

Právní forma:	Spolek
Sídlo organizace:	Praha 8, Karlín, Malého 282/3 Pobočky organizace mimo Prahu byly v roce 2020 v Ostravě, Olomouci, Českých Budějovicích, Teplicích, Hradci Králové, Ústí nad Orlicí, Ústí nad Labem a Brně.
IČO:	00409367
DIČ:	CZ00409367
Registrace:	28. 9. 1990, MVČR, Č.j. VSP/1-2596/90-r
Telefon:	+420 224 814 284
E-mail:	info@aids-pomoc.cz
Web:	www.aids-pomoc.cz

### 6.1 Profil a historie

Seidl (2012, s. 326) uvádí, že Česká společnost AIDS pomoc byla založena dne 6. prosince 1989 jako iniciativa ze strany blízkých, známých a rodin HIV pozitivních občanů. Zakládajícími členy byli Radomír Růžička, Vladimír Dočkal a Roman Roháček.

U Ministerstva vnitra ČR byla společnost registrována až na podzim roku 1990 a zaměřovala se zejména na prevenci a osvětu. Vzhledem k tomu, že první pracovníci neměli dostatek kontaktů s osobami, kterých se nemoc přímo týkala, nedocházelo zpočátku k vlastní pomoci. Až v roce 1993 došlo ke změně zaměření činnosti, když nový předseda Jiří Horský usiloval o soustředění na lidi již infikované virem HIV, jednak jejich zapojení do činnosti sdružení, jednak záměr výhledově zřídit zdravotnicko-společenské centrum. V roce 1994 Horský zemřel, čímž směřování tímto směrem poněkud polevilo. K opětovnému posílení těchto snah došlo s nástupem Václava Strouhala do pozice předsedy v roce 1997.



Jak dále dodává Seidl (2012, s. 401), významným milníkem v činnosti ČSAP bylo otevření sociálně-azylového centra Dům světla dne 11. srpna 1999, od kdy ČSAP nabízí rovněž bezplatné anonymní testování na HIV a azylové a ubytovací služby pro HIV+ osoby. V objektu společnost již dříve působila, avšak jen v jednom patře. Po odchodu nájemců ostatních pater věnovala městská část Praha 8 celý objekt ČSAP. Ředitelem Domu světla byl jmenován Miroslav Hlavatý. Dne 15. prosince 1999 navštívil nově otevřené zařízení prezident Václav Havel s chotí Dagmar.



Obrázek 17 Manželé Havlovi navštívili Dům světla dne 15. prosince 1999  
(Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97, © 2007)

V současnosti organizace realizuje AIDS poradny, bezplatné anonymní testování na protilátky HIV v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci, Teplicích, Ústí nad Labem, Českých Budějovicích, Hradci Králové a v Ústí nad Orlicí a mobilní poradně v sanitním voze a také nonstop telefonní poradenskou linku pro oblast prevence HIV/AIDS a další aktivity. V nedávné době spolek rozšířil svou činnost i na oblast právní pomoci v případech diskriminace HIV pozitivních osob a na snižování společenského stigma, který s sebou HIV infekce může přinášet. Financování organizace je z dotací, darů a příspěvků. (ČSAP, © 2019).

## 6.2 Poslání a cíle organizace

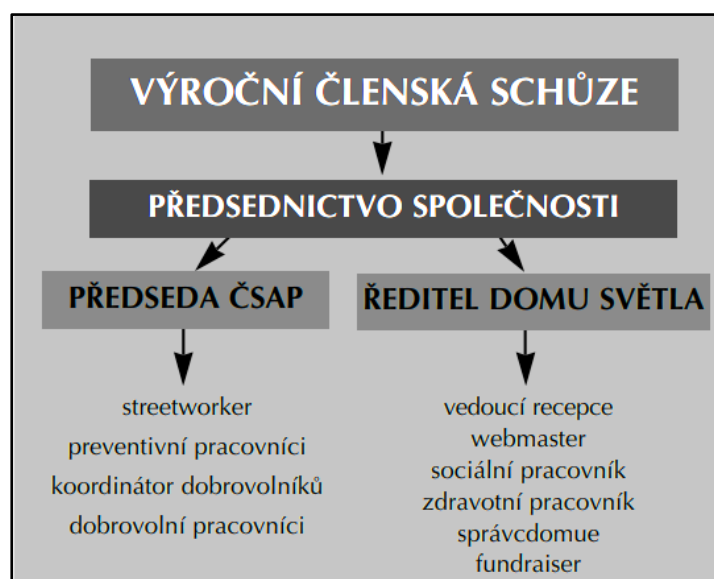
Posláním a původním předmětem činností ČSAP je pomáhat HIV pozitivním občanům při řešení každodenních komplikací, které infekce HIV přinášela. Práce sdružení se postupně

rozšířila i o prevenci a osvětu a do její činnosti se zapojil i větší počet samotných HIV pozitivních osob (ČSAP, © 2019).

Současné vedení spolku (ČSAP, © 2021, s. 4) dodává, že společným cílem organizace je hájení práv HIV pozitivních lidí ve společnosti, vyvíjení osvětové a preventivní činnosti a poskytování zdravotních, sociálních a dalších služeb nejen HIV pozitivním osobám.

### 6.3 Organizační struktura a lidské zdroje

Následující diagram ukazuje organizační strukturu spolku:



Obrázek 18 Organizační struktura ČSAP (ČSAP, © 2010, s. 9)

- **Členská schůze:** nejvyšším orgánem ČSAP, schází se nejméně jednou do roka, a to v přiměřené lhůtě po vyhotovení účetní závěrky sestavené k 31. prosinci předchozího kalendářního roku, nejpozději však do 31. května každého kalendářního roku.
- **Předsednictvo:** kolektivním statutárním orgánem ČSAP, má lichý počet členů, a to nejméně tři členy. Přesný počet členů stanoví členská schůze a členem předsednictva může být pouze člen spolku.

- Předseda spolku: Mgr. Ing. Robert Hejzák, M.A.
- Místopředseda spolku: Mgr. Bc. Tomáš Rieger
- Člen předsednictva spolku a ředitel Domu světla: Jiří Pavlát

- Člen předsednictva spolku: MUDr. Petr Smejkal
  - Člen předsednictva spolku: Július Szabó
- **Kontrolní komise:** kontrolním orgánem ČSAP, zodpovídá se členské schůzi. Kontrolní komise má 3 členy. Podmínkou členství v kontrolní komisi není členství ČSAP.
- Předseda kontrolní komise: Ing. Lukáš Volf
  - Člen kontrolní komise: Ing. JUDr. Zdeněk Kurka
  - Člen kontrolní komise: Pavla Vitmajerová

Česká společnost AIDS pomoc je hrdá na svou základnu dobrovolnic a dobrovolníků, kteří se podílejí na celém chodu organizace, a to bez nároku na odměnu. Dobrovolnický tým čítá 24 lidí a dobrovolníci se angažují nejen v oblasti před- a potestového poradenství. Řada dobrovolnic a dobrovolníků se také podílela na organizaci preventivních akcí, které organizace pořádá (ČSAP, © 2021, s. 33).

#### 6.4 Poskytované služby

Česká společnost AIDS pomoc je jedinou neziskovou organizací v Česku, která se zaměřuje na přímou pomoc HIV pozitivním a nemocným AIDS. Kromě přímé pomoci její činnost směřuje do poskytování služeb široké veřejnosti, ať už jsou tyto služby zaměřeny na prevenci nebo na specifické služby jako poradenství či testování na HIV. (ČSAP, © 2021, s. 9-43) Jak se uvádí níže, rozsah poskytovaných služeb je velmi široký.

- **Sociální služba v Domě světla azylový dům**

Od roku 1999 zajišťuje ČSAP v Domě světla azylový dům pro klienty HIV infekcí. Posláním azylového domu je poskytnout individuální a důstojnou pomoc a podporu HIV+ osobám v nepříznivé životní nebo sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Svým klientům pomáhá v co nejkratší době zlepšit jejich situaci a začít znovu samostatně fungovat ve společnosti (najít si bydlení, práci, zajistit si příjem).

- **Telefonní nonstop poradna 800 800 980**

Provoz anonymní nonstop linky AIDS pomoci je neodmyslitelně spojen s celou dobou fungování Domu světla, tedy již od jeho otevření 11. srpna 1999. Od prosince 2005 je volání do poradny bezplatné. Všichni pracovníci pro tuto obsluhu procházejí školením a následnou supervizi. Tím je zajištěna jejich schopnost okamžitě a s dostatečnou odborností reagovat na velmi různorodé dotazy telefonujících.

- **Internetové on-line poradny a weby**

Internetové poradny zajišťují bezplatné, nepřetržité internetové poradenství pro širokou veřejnost i HIV pozitivní komunitu a jejich rodinné příslušníky a blízké osoby. Každý zájemce se tak může v případě jakéhokoliv problému či dotazu spojeného s problematikou HIV/AIDS kdykoliv obrátit na proškolené odborníky a svou situaci řešit zcela anonymně a bezplatně.

- **Testování na HIV, syfilidu, HCV A HBV**

Nejvýznamnějším bezplatným a anonymním testovacím místem na HIV v ČR je poradna v Domě světla v Praze, kterou ČSAP provozuje již od října 1999. Je to největší preventivní aktivita provozovaná organizací. Před samotným provedením odběru krve, případně provedením rychlotestu, vždy probíhá předtestové poradenství ve formě pohovoru. V opodstatněných případech se testuje i na syfilis, hepatitidu B a C. Výsledky jsou na testovacích místech k dispozici zpravidla za týden a při sdělování výsledků probíhá potestové poradenství. V současné době organizace realizuje AIDS poradny, bezplatné anonymní testování na protilátky HIV v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci, Teplicích, Ústí nad Labem, Českých Budějovicích, Hradci Králové a v Ústí nad Orlicí. Navíc testování na HIV také může probíhat v sanitkách díky pěti mobilním ambulancím ČSAP. V roce 2020 mobilní testování bylo provedeno u 2 481 klientů, z toho v Praze 1 756.



Obrázek 19 V rámci propagace testování se 25. listopadu 2019 nechal v sanitce otestovat i bývalý ministr zdravotnictví Adam Vojtěch (ČSAP, © 2020, s. 16)

#### - **Sebetestování na HIV**

V roce 2020 ČSAP začala poskytovat službu sebetestování na HIV domácími testy. Původně byly sebetesty selektivně propagovány a aktivně nabízeny zejména prostřednictvím sociálních sítí a míst s cílem oslovit sexuálně aktivní muže mající sex s muži (MSM) ve vysokém riziku nákazy HIV.

#### - **Propagace testování a prevence**

ČSAP často dělá reklamní kampaň na testování a prevence, zejména pro MSM, v rádiích, LGBT médiích a hromadné dopravě. V roce 2020 organizace měla možnost odvysílat na programech České televize preventivní klipy „Opravdu myslíš, že se tě to netýká?“ v rámci programu České televize ČT podporuje charitu.

#### - **Besedy s HIV pozitivním lektorem a interaktivní webinář pro školy**

Besedy na téma HIV/AIDS jsou pořádány ČSAP již od roku 2003 a každoročně po nich narůstá poptávka. Každá z besed je zcela unikátní a její autenticita je zaručena mj. i tím, že lektorem je HIV+ přednášející.

#### - **Komunitní projekty HIV+**

V současné době organizace pracuje na řadě projektů zaměřených prvotně na HIV pozitivní komunitu. Některé z nich jsou: časopis POZITIVNĚ!, setkání nově diagnostikovaných a workshopy komunity, Buddy – průvodce a Sdílna+ program,

komunitní webu pro HIV+ komunitu, právní poradna pro HIV+, advokátní práce ke zlepšení postavení osob žijících s HIV.

- **Venerologická ambulance a Pre-Expoziční Profylaxe (PrEP)**

V březnu 2020 byla v Domě světla v Karlíně otevřena vlastní venerologická ambulance (10.3. 2020). Služby venerologie jsou zaměřené v rámci komunitního centra především na MSM. Služby nicméně může využít i široká veřejnost. Zatím provoz venerologie řeší převážně potřeby klientů, kteří užívají PrEP. Probíhají zde pravidelné kontroly stávajících klientů a vyšetření před předepsáním PrEP pro klienty nové. V roce 2020 jsme ošetřili 28 klientů s venerologickou diagnózou.

## 7 SITUAČNÍ ANALÝZA

Tato část práce představuje relevantní obecná data o současné situaci organizace, která jsou základním kamenem pro stanovení kvalitní fundraisingové akce. Analýza organizace je postavena na skutečných faktech pomocí analýzy PEST, analýzy hospodaření a SWOT.

### 7.1 Analýza PEST

Jako významné faktory makroprostředí ČSAP byly identifikovány tyto skutečnosti:

#### 7.1.1 Politicko-právní faktory

- Oblast sociálního podnikání v ČR stále není jasně legislativně vymezena.
- Zákon č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách.
- Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon).
- Zákon č. 89/2012 Sb. zavádí právní formu zapsaný spolek (zkratka z.s.).
- Zákon č. 221/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 328/2021 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.
- Národní program boje proti AIDS Ministerstva zdravotnictví ČR.
- Program OSN pro boj proti HIV/AIDS (UNAIDS).

#### 7.1.2 Ekonomické faktory

- Státní dotace, dary a příspěvky jsou nejdůležitější zdroje financování organizace.
- Dotační program státu jde především o poskytování dotací na pouhý jeden rozpočtový rok, které mají být použity v témže roce.
- ČR zaostává v rozvoji individuálního dárcovství a pandemie covid-19 ovlivnila i výši darů od veřejnosti směrem k NNO.
- Finanční podpora firem směřující do neziskového sektoru klesá obavami ohledně dopadů pandemie covid-19.
- Snížení příjmů NNO od roku 2020 vedlo k výraznému omezení práce a projektů.

- Pro NNO je často skoro nemožné dostat se ke komerčním překlenovacím úvěrům.

### 7.1.3 Sociálně-kulturní faktory

- ČR už delší dobu se nachází na spodních příčkách světového indexu dárcovství z evropských zemí.
- Veřejný obraz neziskového sektoru se postupně mírně zhoršuje od roku 2015 podle Indexu udržitelného rozvoje občanského sektoru.
- Veřejnost z většiny nechápe význam a roli neziskového sektoru a NNO ve společnosti.
- Zvyšující se počet nových HIV pozitivních případů HIV v ČR od roku 2017. Nárůst mezi roky 2017/20 činí 681 lidí, celkově v Česku bylo registrováno ke konci listopadu roku 2021 4054 HIV+ (SZÚ, © 2021, s. 11).
- Stigmatizace HIV+, nemocných AIDS a LGBT+ komunity veřejností.

### 7.1.4 Technologické faktory

- Webová platforma a účty na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram. Na Spotify, Apple a Google Podcasts jsou k dispozici také podcasty o tématech organizace.
- Internetová poradna pro širokou veřejnost i HIV pozitivní komunitu.
- Domácí testy na HIV propagovány a nabízeny na sociálních sítích, mobilních aplikacích a klíčových místech pro MSM.
- Mobilní testování v sanitkách, které zvyšuje dostupnost pro zájemce z veřejnosti mimo prostory organizace.
- Pre-expoziční profylaxe (PrEP) zabraňuje šíření nemoci HIV/AIDS u lidí, kteří ještě nebyli vystaveni původci nemoci, viru. Jedná se o použití antivirový lék tenofovir/emtricitabin (Truvada), který je jediným lékem schváleným v ČR k prevenci HIV.
- Elektronický informační systém PIST (Prevence Infekcí Systémovým Testováním), který rozšířil o modul on-line vyzvednutí výsledku samotným klientem, což v covidové době umožnilo omezit sociální kontakt.



## 7.2 Analýza hospodaření

Jako zdroj informací pro analýzu hospodaření organizace ČSAP byly využity hospodářské výsledky za roky 2018–2020. Hospodářské výsledky jsou uvedeny v příloze diplomové práce.

### 7.2.1 Horizontální analýza hospodářského výsledku

Následující tabulka ukazuje vývoj jednotlivých položek hospodářského výsledku během let 2018–2020.

Tabulka 4 Horizontální analýza hospodářského výsledku

Položka hospodářského výsledku	Rok			Změna 2018/19 v %	Změna 2019/20 v %
	2018	2019	2020		
Spotřeba materiálu	2 804 619	3 551 136	7 193 920	26,6	102,6
Spotřeba energie	603 681	961 998	949 022	59,4	-1,3
Opravy a udržování	697 965	832 359	1 195 969	19,3	43,7
Náklady na cestovné	257 731	212 274	328 914	-17,6	54,9
Mzdové náklady	5 228 205	6 150 841	8 458 040	17,6	37,5
Zákonné sociální pojištění	1 094 395	1 319 161	1 571 673	20,5	19,1
Daně, poplatky, penále	18 865	32 549	37 476	72,5	15,1
Odpisy dlouhodobého majetku	120 717	190 894	283 346	58,1	48,4
Ostatní služby, činnost covid	4 363 695	3 572 804	20 133 272	-18,1	463,5
Ostatní náklady	144 713	177 720	743 520	22,8	318,4
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>15 334 586</b>	<b>17 001 736</b>	<b>40 895 152</b>	<b>10,9</b>	<b>140,5</b>
Tržby z prodeje služeb	1 362 204	1 262 478	2 141 673	-7,3	69,6
Ostatní výnosy, činnost covid	71 576	48 100	21 576 809	-32,8	44758,2
Přijaté příspěvky (dary)	5 828 843	6 165 689	3 382 887	5,8	-45,1
Přijaté členské příspěvky	9 800	8 000	7 600	-18,4	-5,0
Dotace	8 062 163	9 517 469	14 948 948	18,1	57,1
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>15 334 586</b>	<b>17 001 736</b>	<b>42 057 917</b>	<b>10,9</b>	<b>147,4</b>
<b>ZISK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 162 765</b>	<b>0</b>	<b>ND, velký nárůst</b>

Zdroj: Hospodářské výsledky ČSAP za roky 2018–2020

Pozn.: Údaje v tabulce jsou v Kč, pokud není uvedeno jinak.

ND – nelze procentuálně vyjádřit.

Při analýze nákladů je možné zjistit, že se během sledovaného období nadále zvýšily. Nejdříve náklady rostly tempem 10,9 %, mezi roky 2019 a 2020 se toto tempo však zrychlovalo a v tomto období vzrostly o 104,5 %. Tento růst byl způsoben hlavně otevřením vlastní venerologické ambulance a pracoviště COVIDPOINT určeného pro testování na covid-19, kde se otestovalo celkem 19 615 lidí, z toho 5 072 lidí antigenními rychlotesty

a zbytek metodou RT-PCR (položky ostatní služby, včetně covid činnost, a ostatní náklady prudce vzrostly, resp. 463,5 % a 586,1 %).

Spotřebovaný materiál tedy v druhém roce rostl o 26,6 % a ve třetím roce o 102,6 %. Jeho prudší nárůst ve třetím roce způsobil nákup antigenních rychlotestů a PCR testů. V roce 2020 na spotřebu materiálu bylo vynaloženo přes 7 000 000 Kč.

V posledních letech se také zintenzivnily náklady na opravy a udržování, které dosáhly nejvyšší hodnoty v 2020: 1 195 969 Kč. Tyto náklady jsou ovlivněny rozšířením služeb, které organizace zažívá.

Náklady na cestovné nejdříve v druhém roce klesly (pokles o 17,6 %), následující rok však vzrostly o 54,9 %. Pokles způsobilo omezení mobilního testování z důvodu zamítnutí podpory ze strany Ministerstva zdravotnictví. Naopak jejich růst zapříčinilo používání většího počtu sanitních vozů, které se zvýšily ze 2 v roce 2018 na 5 v roce 2020.

Mzdové náklady ve sledovaném období také rostly o větší částku v roce 2020. Růst těchto nákladů je vyvolán rozšířením služeb organizace a přijímáním nových pracovníků.

Daně, poplatky a penále tvoří jen malou část nákladů, jak uvidíme v následující vertikální analýze hospodářského výsledku. Jejich vývoj během let 2018–2020 byl velmi nerovnoměrný.

Jiné náklady ČSAP tvoří například zákonné sociální pojištění a odpisy dlouhodobého majetku, které ve sledovaném období rostly vyrovnaným tempem.

Další část textu se zabývá výnosovou částí hospodářského výsledku. Prozkoumáním políček celkových výnosů se zjišťuje, že jejich vývoj byl zpočátku nevydatný (v druhém roce výnosy organizace vzrostly o 10,9 %), nicméně ve třetím roce došlo k jejich výraznému růstu o 147,4 %.

V současné neobvyklé době největší položkou výnosů organizace jsou ostatní výnosy v sobě zahrnují covid činnosti. Tyto výnosy během sledovaného období prudce vzrostly o 44758,2 %. Spuštění provozu odběrového a testovacího místa na covid-19 na podzim roku 2020 (CovidPoint) znamenalo pro spolek významný nový – byť dočasný – zdroj příjmů pro udržení provozu Domu světla.

Vývoj tržeb z prodeje služeb byl následující: v druhém roce 2019 poklesly o 7,3 %, ale potom rapidně rostly (vzrůst o 69,6 %) v roce 2020. Na jejich vzrůstu se nejvíce podepsaly výtěžky z testovacího pracoviště na covid-19.

Negativní byl však trend přijatých příspěvků, které zahrnují členské příspěvky a dary. Ve druhém roce členské příspěvky klesly o 18,4 %, ve třetím roce se toto tempo podařilo zmírnit (pokles jen o 5 %). Co se týče darů, organizace v roce 2020 zaznamenala výrazný pokles o 45% ovlivněný obavami ohledně dopadů pandemie covid-19. Na jejich poklesu se nejvíce podepsaly výtěžky z veřejné sbírky „Červená stužka“.

Vývoj dotací, nevýznamnější zdroje financování ČSAP před pandemií covid-19, byl ve sledovaném období pozitivní. Výnosy z dotací totiž vytrvale rostly (v druhém roce o 18,1 % a ve třetím roce o 57,1 %). Nejvíce dotačních prostředků plynulo ze strany Ministerstva zdravotnictví ČR a Magistrátu hlavního města Prahy. Díky přidělení dotace ze strany MZ ČR ve výši 359 000,- Kč organizace byla schopna nabídnout v roce 2020 všem školským zařízením po celé ČR realizaci besed s HIV+ lektorem zcela zdarma.

Co se týče hospodářského výsledku, organizace v roce 2020 dosáhla významného zisku poprvé od roku 2005 (1 162 765 Kč).

## 7.2.2 Vertikální analýza hospodářského výsledku

Následující tabulka ukazuje podíly jednotlivých položek hospodářského výsledku na celkových nákladech, resp. výnosech, během let 2018–2020.

Tabulka 5 Vertikální analýza hospodářského výsledku

Položka hospodářského výsledku	Rok		
	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	18,29 %	20,89 %	17,59 %
Spotřeba energie	3,94 %	5,66 %	2,32 %
Opravy a udržování	4,55 %	4,90 %	2,92 %
Náklady na cestovné	1,68 %	1,25 %	0,80 %
Mzdové náklady	34,09 %	36,18 %	20,68 %
Zákonné sociální pojištění	7,14 %	7,76 %	3,84 %
Daně, poplatky, penále	0,12 %	0,19 %	0,09 %
Odpisy dlouhodobého majetku	0,79 %	1,12 %	0,69 %
Ostatní služby, činnost covid	28,46 %	21,01 %	49,23 %
Ostatní náklady	0,94 %	1,05 %	1,82 %
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
Tržby z prodeje služeb	8,88 %	7,43 %	5,09 %
Ostatní výnosy, činnost covid	0,47 %	0,28 %	51,30 %
Přijaté příspěvky (dary)	38,01 %	36,27 %	8,04 %
Přijaté členské příspěvky	0,06 %	0,05 %	0,02 %
Dotace	52,58 %	55,98 %	35,54 %
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Hospodářské výsledky ČSAP za roky 2018–2020

Nyní se vertikální analýza hospodářského výsledku zaměří na strukturu nákladů a výnosů. Největší položku nákladů představují ve všech třech letech ostatní služby (49,23 %), které v sobě zahrnují covid činnosti od roku 2020. Jak bylo uvedeno v předchozí horizontální analýze, neobvyklý vývoj těchto nákladů je způsoben otevřením pracoviště COVIDPOINT.

Velmi významné složky nákladů jsou rovněž mzdové náklady. Jejich podíl kolísá od 34,09 % v roce 2018 až po 20,68 % v roce 2020. Lidské zdroje představují nejcennější výrobní faktor spolku ČSAP, proto tyto náklady představují tak významný podíl celkových nákladů.

Dalším důležitým faktorem pro organizaci je materiál potřebný k plnění jejích funkcí. Podíl spotřeby materiálu osciluje kolem 17,59 % a 20,89 % (viz tabulka).

Ostatní položky nákladů tvoří jen malé procento celkových nákladů.

Co se týče výnosů, nejvýznamnější položkou během sledovaného období byly ostatní výnosy obsahující covid činnosti (51,30 %). Poprvé v historii organizace jsou tyto výnosy vyšší než přijaté příspěvky a dotace, dokonce způsobily pozitivní výsledek hospodaření v roce 2020.

Před pandemií covid-19 byly přijaté příspěvky a dotace nejvýznamnějšími položkami. Nicméně, jejich podíl na celkových výnosech v posledních letech klesá (dary: z 38,01 % na 8,04 %, členské příspěvky: z 0,06 % na 0,02 %, dotace: z 52,58 % na 35,54 %). Jak ukazuje tabulka, z této skupiny výnosů představují dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu hlavního města Prahy nejdůležitější zdroj financování organizace. Podíl dotací na celkových výnosech osciloval v rozmezí od 35,54 % do 55,98 %.

Pokud se zhodnotí strukturu zdrojů, ze kterých je financována činnost organizace, může se tvrdit, že jsou velmi diverzifikované – to je výhodné, protože výpadek jednoho zdroje organizaci nezlikviduje.

### 7.3 Analýza dosavadních fundraisingových aktivit

Jak bylo uvedeno v analýze hospodaření ČSAP, hlavní přijaté příspěvky organizace zajišťuje veřejná sbírka „Červená stužka“. Na její webové stránce (Červená stužka, © 2021) uvádí, že mezi formy fundraisingových aktivit této sbírky jsou:

- **Pouliční prodej červené stužky**

Dobrovolníci, obvykle mladí lidé – studenti a žáci, kteří sami prošli školením preventivního pracovníka, vyrážejí do ulic měst a obcí a nabíjejí ke koupi balíček s

červenou stužkou. Obvykle jsou schopni také sami zodpovědět základní dotazy týkající se prevence HIV a AIDS nebo odkázat na potřebné zdroje. Prodejci jsou vybaveni zapečetěnými kasičkami či vaky a plnou mocí.

#### - **Trvalé sbírkové pokladničky**

Na vybraných místech – v provozovnách partnerů organizace, jsou umístěny stacionární pokladničky opatřené pečeti příslušného úřadu, do těchto pokladniček mohou být vhazovány příspěvky v libovolné výši. Jednou ročně jsou za dohledu pracovníka příslušného úřadu pokladničky otevřeny a hotovost je vložena na sbírkový účet.

#### - **Zaslání finanční částky na sbírkový účet**

Je mnoho drobných dárců – jednotlivců, kteří každý měsíc zasílají příspěvek na sbírkový účet. Organizace je vděčna za příspěvek v jakékoliv výši. Čísla sbírkových účtů jsou:

51-0664650217/0100 Komerční banka, a.s., IBAN: CZ91 0100 0000 5106 6465 0217;  
SWIFT: KOMBCZPP

260 042 8472/2010 Fio banka, a.s., IBAN: CZ10 2010 0000 0026 0042 8472; SWIFT:  
FIOBCZPPXXX

#### - **On-line platební metody**

#### - **Dárcovská SMS**

Dárcovská SMS je moderní a populární způsob podpory. Stačí odeslat SMS ve tvaru DMS AIDSPOMOC na tel. číslo 87 777. Dárci bude SMS stát 30,- Kč., organizace obdrží 28,50 Kč.

V případě, že dárci chce podporu opakovat každý měsíc po celý rok, stačí poslat SMS ve tvaru DMS ROK AIDSPOMOC na tel. číslo 87 777.

#### - **Složenko a hotovostní vklad v bance**

Pokud dárci nemá účet nebo zastává tradiční způsoby zasílání peněz, může se mu poskytnout složenku. Vyplní částku, kterou složí na kterékoliv poště. Může také navštívit pobočku Fio banky a peníze jednoduše složit na účet hotově. Banka po něm ale bude vyžadovat navíc 30,- Kč.

#### - Složení hotovosti v pokladně organizace

Dárce může organizaci také navštívit v Domě světla a příspěvek na sbírku vložit do pokladny. Pokladník mu samozřejmě vystaví potvrzení. V Domě světla se mu také rád prodá červenou stužku.

#### - Potvrzení o daru

Pokud dárce požádá organizaci o vystavení potvrzení o poskytnuté podpoře, může si o poskytnutou částku snížit daňový základ při svém ročním zúčtování daně. Jednoduše potvrzení předá svému mzdovému účetní.

Výše výtěžku fundraisingových aktivit veřejné sbírky je každý rok velmi proměnlivá. Bohužel jejich podíl na celkových výnosech v posledních 3 letech klesal (z 38,01 % na 8,04 %) obavami ohledně dopadů pandemie covid-19.

## 7.4 Analýza SWOT

Na základě dosud získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků externího a interního prostředí organizace ČSAP je možné provést poslední analýzu SWOT z důvodu jejího integrujícího charakteru.

### 7.4.1 Interní faktory

Na hodnocení silných a slabých stránek organizace byla použita IFE matice.

Tabulka 6 IFE matice organizace ČSAP

Faktory	Váha	Body	Hodnota
<b>Silné stránky</b>			
<b>S1:</b> Odbornost lidských zdrojů organizace v oblasti HIV-AIDS.	0,20	4	0,80
<b>S2:</b> Rozsah poskytovaných služeb je široký.	0,14	4	0,56
<b>S3:</b> Financování organizace je diverzifikované.	0,10	3	0,30
<b>S4:</b> Jediná NNO v ČR zaměřující se na přímou pomoc HIV+.	0,12	4	0,48
<b>S5:</b> Silná základna dobrovolníků podílející se na chodu NNO.	0,10	3	0,30
<b>Slabé stránky</b>			
<b>W1:</b> Financování je silně závislé na příspěvcích a dotacích.	0,08	1	0,08
<b>W2:</b> Absence vymezení NNO na základě právní formy.	0,07	2	0,14
<b>W3:</b> Obtížné získávání bankovních úvěrů.	0,05	2	0,10
<b>W4:</b> Nedostatečné využití nástrojů marketingu (PR).	0,06	1	0,06
<b>W5:</b> Absence strategického řízení (chybí finanční strategie).	0,08	1	0,08
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,90</b>

#### 7.4.2 Externí faktory

EFE matice byla použita pro sledování příležitostí a hrozeb, které v okolí organizace existují.

Tabulka 7 EFE matice organizace ČSAP

<b>Faktory</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Hodnota</b>
<b>Příležitosti</b>			
<b>O1:</b> Rozšíření poskytovaných služeb.	0,15	4	0,60
<b>O2:</b> Aplikování dobré praxe ze zahraničí.	0,10	3	0,30
<b>O3:</b> Výměna know-how na úrovni občanské společnosti.	0,09	3	0,27
<b>O4:</b> Využití fundraisingové strategie.	0,10	4	0,40
<b>O5:</b> Získání nových partnerů na poskytování financování.	0,09	4	0,36
<b>Hrozby</b>			
<b>T1:</b> Výrazný pokles členských příspěvků a darů.	0,15	1	0,15
<b>T2:</b> Ztráta výnosů po uzavření pracoviště COVIDPOINT.	0,09	1	0,09
<b>T3:</b> Ztráta motivace pro práci v NNO.	0,09	2	0,18
<b>T4:</b> Protiepidemická omezení konání fundraisingových akcí.	0,05	2	0,10
<b>T5:</b> Nedostatečný veřejný obraz NNO jako partnera státu.	0,09	1	0,09
<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

### 7.4.3 SWOT analýza

Samotná SWOT analýza, která se skládá právě z matic IFE a EFE bude potom vypadat následovně.

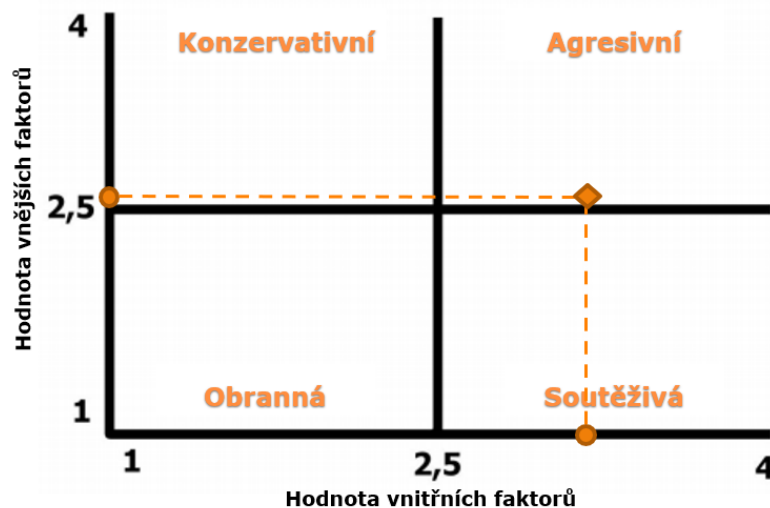


Tabulka 8 SWOT analýza organizace ČSAP

	<p><b>Pomocné dosažení cíle</b></p>	<p><b>Škodlivé dosažení cíle</b></p>
<p><b>Vnitřní původ (atributy organizace)</b></p>	<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odbornost lidských zdrojů organizace v oblasti HIV-AIDS.</li> <li>- Rozsah poskytovaných služeb je široký.</li> <li>- Financování organizace je diverzifikované.</li> <li>- Jediná NNO v ČR zaměřující se na přímou pomoc HIV+.</li> <li>- Silná základna dobrovolníků podílející se na chodu NNO.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financování je silně závislé na příspěvcích a dotacích.</li> <li>- Absence vymezení NNO na základě právní formy.</li> <li>- Obtížné získávání bankovních úvěrů.</li> <li>- Nedostatečné využití nástrojů marketingu (PR).</li> <li>- Absence strategického řízení (chybí finanční strategie).</li> </ul>
<p><b>Vnější původ (atributy prostředí)</b></p>	<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření poskytovaných služeb.</li> <li>- Aplikování dobré praxe ze zahraničí.</li> <li>- Výměna know-how na úrovni občanské společnosti.</li> <li>- Využití fundraisingové strategie.</li> <li>- Získání nových partnerů na poskytování financování.</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Výrazný pokles členských příspěvků a darů.</li> <li>- Ztráta výnosů po uzavření pracoviště COVIDPOINT.</li> <li>- Ztráta motivace pro práci v NNO.</li> <li>- Protiepidemická omezení konání fundraisingových akcí.</li> <li>- Nedostatečný veřejný obraz NNO jako partnera státu.</li> </ul>

7.4.4 SPACE matice

Posledním krokem situační analýzy této diplomové práce je SPACE matice. Na základě výsledků IFE a EFE matic se získaly hodnoty na osy X a Y a vznikl bod, ve kterém se organizace nachází a který určuje, jakou strategii by měla použít.



Obrázek 20 SPACE organizace ČSAP

Jak je uvedeno na obrázku, pozice organizace ČSAP vyšla do severovýchodního kvadrantu a znamená to pro ni, že by měla uplatňovat agresivní strategii. Organizace se v ČR osvědčila a v současné době zažívá rozšíření jejích služeb, proto musí využít svých vnitřních silných

stránek k vytvoření strategie financování a jejího rozvoje. To může zahrnovat investice do příležitostí, jako je například implementace fundraisingových metod. Další kapitola této diplomové práce se právě zabývá návrhem fundraisingové akce, jejíž primárním úkolem je tedy zjištění potřebných finančních prostředků pro realizaci zvoleného strategického cíle.

## **8 NÁVRH FUNDRAISINGOVÉ AKCE PRO NEZISKOVOU ORGANIZACI ČESKÁ SPOLEČNOST AIDS POMOC**

V této části diplomové práce bude popsán historický přehled organizace ČSAP v oblasti fundraisingu a praktická realizace fundraisingové akce, která se vyhodnotí na základě nákladové, časové a rizikové analýzy.

### **8.1 Historický přehled organizace ČSAP v oblasti fundraisingu**

Jak bylo uvedeno v kapitole 6 práce, organizace ČSAP původně vznikla jako občanské sdružení v roce 1990 jako iniciativa ze strany blízkých, známých a rodin HIV pozitivních občanů, kteří pro spolek pracovali ve svém volném čase, bez nároku na honorář. Původním cílem organizace bylo prakticky pomáhat při řešení každodenních komplikací, které infekce HIV HIV pozitivním přinášela. Práce sdružení se postupně rozšířila o prevenci a osvětu díky darům ze strany státu a fundraisingovým aktivitám, do kterých se zapojil i větší počet samotných HIV pozitivních osob. Od roku 1991 je veřejná sbírka „Červená stužka“ hlavní fundraisingovou aktivitou organizace ČSAP. Projekt Červená stužka (Červená stužka, © 2021) byl zahájen v roce 1991 zásluhou Visual AIDS, charitativní skupiny umělců se sídlem v New Yorku, která se snaží respektovat, uznávat a chovat v úctě přátele a kolegy, jež umírají nebo zemřeli na AIDS. Visual AIDS povzbuzuje umělecké organizace, muzea, komerční galerie a různé skupiny lidí na podporu boje proti AIDS, aby si stále připomínaly ty, kteří podleli onemocnění AIDS, aby šířily osvětu o přenosu AIDS/HIV, aby informovaly veřejnost o potřebách lidí žijících s AIDS a dovolávaly se větší finanční podpory v oblastech služeb a výzkumu. Forma stužky byla inspirována žlutou stužkou na počest amerických vojáků z války v Perském zálivu.

Stužka zaznamenala svůj první veřejný debut v roce 1991, kdy se s ní objevil hostitel Jeremy Irons na slavnostním udílení cen Tony Awards, a brzy se tak stala populárním a politicky schvalovaným módním postojem mnoha slavných osobností a ozdobou kulturních ceremonií. Stužka je vlivnou silou při šíření vědomostí o AIDS a při zdůrazňování potřeby pokračovat ve výzkumu této nemoci. Tou nejupřímnější nadějí stužky je, že jednoho dne už nebude vůbec potřeba.

Sama Červená stužka se už stala inspirací pro další projekty, jako například pro růžovou stužku, která je symbolem povědomí o rakovině prsu, zelená stužka je symbolem boje proti rakovině tlustého střeva. Nynější politicky laděná doba se zdá být dobrou živnou půdou pro

mnohé další obdoby stužky, černá stužka se stala symbolem boje proti terorismu, purpurové stužky symbolizují alarmující nárůst násilí ve městech, modré stužky podporují práva obětí kriminality.

## 8.2 Východiska pro fundraisingovou akci

Spolek ČSAP se účastní velkých kulturních akcí, na kterých přednáší o problematice HIV/AIDS. Jedná se například o filmový festival Mezipatra, zde se provádí beseda po ukončené projekci filmu s tematikou HIV/AIDS. Projekt Besedy o problematice AIDS zajistí silnou platformu pro zamezení šíření HIV prostřednictvím rizikového sexuálního chování. Nicméně, bylo by možné také využít doprovodného programu filmového festivalu k uspořádání fundraisingové akce.

Mezipatra jsou queer filmový festival uvádějící české i zahraniční filmy s LGBT+ tematikou a probíhá tradičně v Praze a Brně. Jak je na webových stránkách každoročního festivalu (Mezipatra, © 2021) uvedeno, smyslem festivalu je prostřednictvím queer programu a jeho reflexe rozšiřovat vnímavým divákům v ČR prostor pro objevování různorodosti genderových a sexuálních identit. Z toho lze usuzovat, že návštěvníci jsou citlivější k otázkám LGBT+ a ochotnější zapojit se do boje organizace ČSAP proti epidemii HIV, která panuje v této komunitě.



Obrázek 21 Zahájení 22. Mezipater v kině Lucerna (Praha) ve čtvrtek 4. listopadu 2021

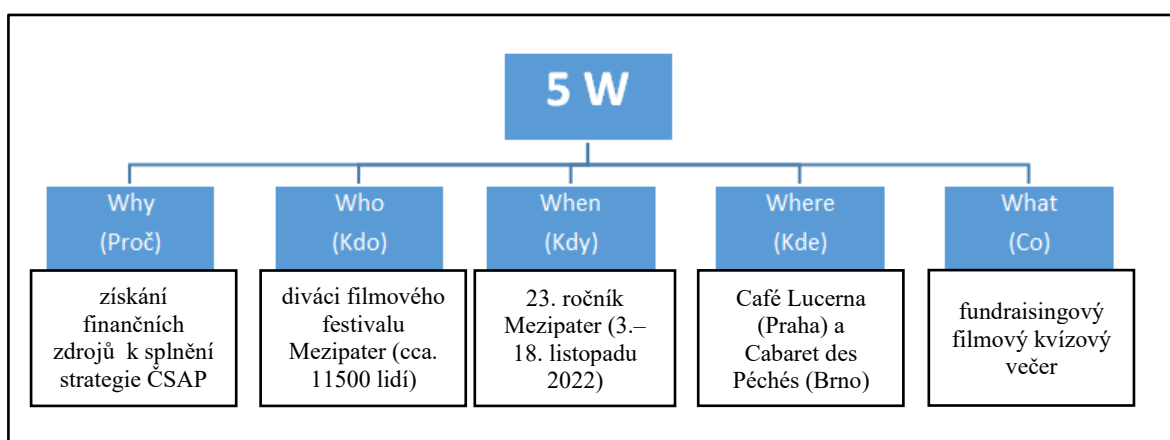
(Mezipatra, © 2021)

Vzhledem k výše uvedeným zázemím je v této diplomové práci navržena možnost uspořádat v rámci doprovodného programu 23. ročníku festivalu Mezipater (2022) v Praze a Brně fundraisingový filmový kvízový večer.

Podle organizace British Heart Foundation (BHF, © 2018) je takový kvízový večer absolutní vítěznou fundraisingovou metodou, pokud jde o získávání finančních prostředků. Jsou to společenské a zábavné s nádechem přátelské soutěže. Kvízové večery mohou mít různé podoby a velikosti a jejich obtížnost se liší od sebe. Všechny však mají společné téma: prověřit znalosti účastníků formou soutěže, kdo toho ví víc (nebo si víc pamatuje). Osoba nebo tým, který dosáhne nejvyššího skóre, se stává vítězem a získává trofej a/nebo cenu.

Konkrétně pro tuto diplomovou práci v souladu s tematikou festivalu byl vybrán filmový kvízový večer, kde se bude ptát na kinematografii celého světa i místní ve formě nejenom slovních dotazů, ale také obrazových a zvukových ukázek. Kromě toho se navrhuje, aby se fundraisingová akce konala ve dvou termínech, jeden v Praze a druhý v Brně, v rámci doprovodného programu 23. ročníku festivalu Mezipater (2022), který se v těchto dvou městech koná. Zájemci o účast by museli vytvořit týmy po 6 osobách a zaregistrovat se virtuálně prostřednictvím e-mailu šířeného na marketingových kanálech organizace ČSAP nebo festivalu Mezipater před datem konání akce nebo do doby, než se zaregistruje maximálně 20 týmů, což se v nejlepším případě očekává. Registrační poplatek se počítá ve výši 100 Kč za člen týmu.

Místa, kde festival obvykle pořádá svůj doprovodný program, jsou Café Lucerna (Praha) a Cabaret des Péchés (Brno), které prodávají své vlastní nápoje. Z tohoto důvodu by také bylo možné po předchozí dohodě s uvedenými podniky zvážit i prodej občerstvení jako vedlejší zdroj příjmů během fundraisingové akce.



Obrázek 22 Metoda „Five Ws“ pro fundraisingový filmový kvízový večer v rámci doprovodného programu festivalu Mezipater

### **8.3 Cíle fundraisingové akce**

Cílem fundraisingové akce pro organizaci ČSAP je získat potřebné finanční zdroje k splnění agresivní strategie organizace zvolené na základě SPACE matice. Cílem a následujícím akčním plánem fundraisingové akce se odvíjely od plánované činnosti a zvolené strategie organizace (cílů) a představuje popis konkrétních aktivit na vymezené časové období.

### **8.4 Cílové skupiny**

Cílovou skupinou jsou diváci filmového festivalu Mezipater, kteří se zajímají o české i zahraniční filmy s LGBT+ tematikou a queer program festivalu. Takové publikum je citlivější k problematikám LGBT+ komunity a ochotnější zapojit se do boje proti epidemii HIV. Podle údajů závěrečné zprávy festivalu (Mezipatra, © 2020) se nejedná o malé publikum, například v roce 2019 dosáhlo 11500 lidí.

### **8.5 Akční plán fundraisingové akce**

Akční plán fundraisingové akce označuje specifikaci projektových činností pro dosažení požadovaného cíle. Vychází z výsledných analýz současného stavu organizace ČSAP a marketingového výzkumu a mohlo by se následně implementovat vedením organizace na seznam konkrétních aktivit. Fáze, na které se akční plány sestavují, jsou logicky uspořádané a musejí být celkově pokryté.

Tabulka 9 Akční plán fundraisingové akce „filmový kvízový večer“

Fáze realizace fundraisingové akce	Projektové činnosti	Odpovědná osoba
Zadání	stanovení cíle fundraisingové akce	fundraiser ČSAP
	návrh fundraisingové akce: filmový kvízový večer	fundraiser ČSAP
	předpokládaný termín a lokace eventu	fundraiser ČSAP
	sestavení projektového týmu fundraisera (2 nebo 3 pracovníci ČSAP)	předsednictvo ČSAP
	prověření proveditelnosti uspořádání akce	projektový tým
	vytvoření návrhu medializace a propagace akce	projektový tým
	sestavení rozpočtu fundraisingové akce	projektový tým
Přípravná fáze	upřesnění termínu se zástupci festivalu Mezipater	projektový tým
	upřesnění míst konání eventu: Café Lucerna (Praha) a Cabaret des Péchés (Brno)	projektový tým
	zajištění sponzorů pro ceny fundraisingové akce	projektový tým
	zajištění cen pro výherce fundraisingové akce	projektový tým
	zajištění týmu dobrovolníků (lidských zdrojů)	projektový tým
	rozdělení práce mezi dobrovolníky v jednotlivých termínech konání akce	projektový tým
	vytvoření e-mailu na registrační poplatek na akci	projektový tým
	samotná medializace a propagace akce	tým dobrovolníků
	příjem závazných přihlášek od zúčastněných týmů vč. zaplacení poplatků	projektový tým
	tvorba seznamu zúčastněných týmů	projektový tým
	příprava slajdů PPT pro otázky na filmový kvízový večer	tým dobrovolníků
	kontrola a úprava obsahu slajdů PPT	projektový tým
	zapůjčení projektoru z ČSAP	projektový tým
	pozvání sponzorů a čestných hostů	projektový tým
	vytvoření programu fundraisingové akce	tým dobrovolníků
	kontrola a úprava programu fundraisingové akce	projektový tým
	vyhodnocení možností občerstvení s nejvyšším potenciálem zisku	tým dobrovolníků
objednání občerstvení na den konání akce	projektový tým	
Realizační fáze	doprava projektoru z ČSAP na místo konání akce	projektový tým

	technická příprava a kontrola projektoru	tým dobrovolníků
	rozdělení stolů pro přihlášené týmy	tým dobrovolníků
	zvukové zkoušky	tým dobrovolníků
	řešení operativních problémů na místě konání akce	projektový tým
	uspořádání filmového kvízového večera	moderátoři z týmu dobrovolníků
	kontrola dodržování programu	projektový tým
	dovoz občerstvení k prodeji na místo konání akce	tým dobrovolníků
Zhodnocení	vyúčtování fundraisingové akce	projektový tým
	dotazník spokojenosti	tým dobrovolníků
	fotodokumentační fotografie	tým dobrovolníků
	vyhodnocení fundraisingové akce a naplnění cíle	projektový tým

## 8.6 Komunikační nástroje

Tato část diplomové práce popisuje návrh marketingové komunikace organizace ČSAP pro její fundraisingovou akci v rámci doprovodného programu festivalu Mezipater. Ze stávající situační analýzy vyplývá, že se organizace do dnešní doby nástroji marketingu nedostatečně zabývala. Vystává zde prostor pro kreativní řešení dané problematiky s tvořením nového integrovaného komunikačního sdělení pro cílovou skupinu fundraisingové akce.

### - Reklama

Jak se spolek ČSAP sám přesvědčil, reklama stále patří mezi efektivní nástroje komunikace a od roku 2012 vydává dvouměsíční časopis POZITIVNĚ!, který je k dispozici elektronicky i v tištěné podobě. Elektronicky je newsletter distribuován prostřednictvím e-mailové rozesílky a webových stránek [www.hiv-komunita.cz/pozitivne/](http://www.hiv-komunita.cz/pozitivne/), kde se lze přihlásit k automatickému odběru. V tištěné formě je časopis distribuován do čekáren specializovaných lékařů, poraden ČSAP a HIV center v celé České republice. Proto by tento dokument mohl sloužit jako prostředek marketingové komunikace pro navrženou fundraisingovou akci.





Obrázek 23 Dvouměsíční časopisy POZITIVNĚ! v roce 2020 (ČSAP, © 2021, s. 37)

Také by se mohla reklama ČSAP o fundraisingové akci v časopisu doplnit interaktivním marketingem v podobě odkazu na akci pod QR kódem, který bude prostřednictvím mobilního zařízení zobrazen.

Bylo by také možné používat dostupné marketingové komunikační kanály festivalu Mezipater k propagaci fundraisingové akce jako součást doprovodného programu festivalu.

#### - Public relations

Jak bylo uvedeno na začátku 8. kapitoly, spolek ČSAP se účastní velkých kulturních akcí, na kterých přednáší o problematice HIV/AIDS. Jednou z těchto akcí je filmový festival Mezipatra, který zajistí silnou platformu. Proto se v této práci považovalo za vhodné využít příležitosti doprovodného programu filmového festivalu k uspořádání fundraisingové akce. Kromě toho mají spolek i festival klíčové mediální partnery, mezi něž patří: Cinepur, ČSFD, Vltava Český rozhlas, Film a doba, Full Moon, Go Out, Radio 1, Respekt, Total Film, A2, Brněnský deník.cz, Hitrádio, Radio R, Pocket Media, Kam Where, LUI, QUEER SK, TIC BRNO a webové stránky Colour planet, Iboys.cz, a Nakluky.cz, které jsou známé v LGBT+ komunitě. Je třeba také poznamenat, že hlavním

mediálním partnerem spolku i festivalu je Česká televize, díky které se na podzim 2020 zdarma na jejích programech získala ČSAP vysílací prostor pro preventivní klip s výzvou k účasti na testování HIV.

#### - **Online marketing**

Mezi formy online marketingu používané spolkem ČSAP patří webové stránka a online sociální média, jako je Facebook a Instagram. Také na Spotify, Apple a Google Podcasts jsou k dispozici účty organizace. Tento způsob marketingu umožňuje organizaci komunikovat se zákazníky přes internet a propagovat plánovanou fundraisingovou akci. Rovněž by se mohlo využít online platformy filmového festivalu k propagaci akce ve prospěch neziskové organizace.

### **8.7 Nákladová analýza**

Fundraisingová akce „filmový kvízový večer“ navržená v této práci byla koncipována s představou, že její realizace bude mít co nejnižší náklady. Jak uvádí Preston (2012, s. 5-11) nezáleží na tom, jestli je akce menšího nebo většího rozměru, vždy prochází stejným organizačním procesem. A na začátku tohoto procesu se musí stanovit rozpočet fundraisingové akce, který uvažuje o celkové sumě a shrne veškeré náklady. Je třeba vzít v úvahu také tzv. rizikový fond, který by se mohl využít v případě nečekaného navýšení cen. Podle posledních hospodářských výsledků k dispozici, organizace ČSAP začala dosáhnout významného zisku (např. 1 162 765 Kč v roce 2020), z kterého by se mohlo vzít malou část pod 10 000 Kč na tvoření rizikového fondu.

V rámci fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ došlo ke spojení jednotlivých nákladových položek do příslušných odvětví (medializace a propagace, program filmového kvízového večeru a občerstvení), která jsou uvedena v následující tabulce 9 níže. Je také nutné upřesnit, že náklady uvedené v tabulce odpovídají realizaci jednoho filmového kvízového večera, který by mohl být v rámci doprovodného programu festivalu Mezipater realizován v Praze nebo v Brně. V této práci je navrženo zopakovat stejnou analýzu nákladů v obou velkých městech s různým publikem, které se zajímá o 23. ročník festivalu Mezipater.

Veškeré uvedené ceny jsou kalkulovány včetně DPH – uvedené položky budou zdaňovány přímo při nákupu zboží.

Tabulka 10 Náklady fundraisingové akce „filmový kvízový večer“

Náklady	Položka	Částka (v Kč)
medializace a propagace	plakáty a letáky – doprovodný program filmového festivalu Mezipater (využití vlastní tištěné reklamy filmového festivalu)	0
	inzerce – časopis POZITIVNĚ! (využití vlastního časopisu organizace ČSAP)	0
	reklama na webových stránkách organizace ČSAP a filmového festivalu Mezipater (využití vlastních webových stránkách)	0
	reklama na online sociálních sítích organizace ČSAP a filmového festivalu Mezipater – Facebook a Instagram (využití vlastních sociálních sítích)	0
	audiospoty – Spotify, Apple a Google Podcasts organizace ČSAP (využití vlastních audiospotů organizace ČSAP)	0
	merchandising	2000
	<b>medializace a propagace:</b>	<b>2000</b>
program filmového kvízového večeru	pronájem místa konání akce v rámci doprovodného programu festivalu Mezipater (předchozí domluva o tom, že podnik prodává své vlastní nápoje účastníkům akce)	0
	platba projektovému týmu – 2 nebo 3 osoby (využití vlastních lidských zdrojů ČSAP)	0
	proplacení potřebných nákladů projektového týmu	1500
	ceny pro vítězné týmy (1., 2. A 3. Místo)	3000
	<b>program filmového kvízového večeru:</b>	<b>4500</b>
občerstvení	občerstvení k prodeji	5000
	občerstvení projektového týmu a dobrovolníků během akce	1500
	<b>občerstvení:</b>	<b>6500</b>
	<b>Náklady celkem:</b>	<b>13000</b>

## 8.8 Časová analýza

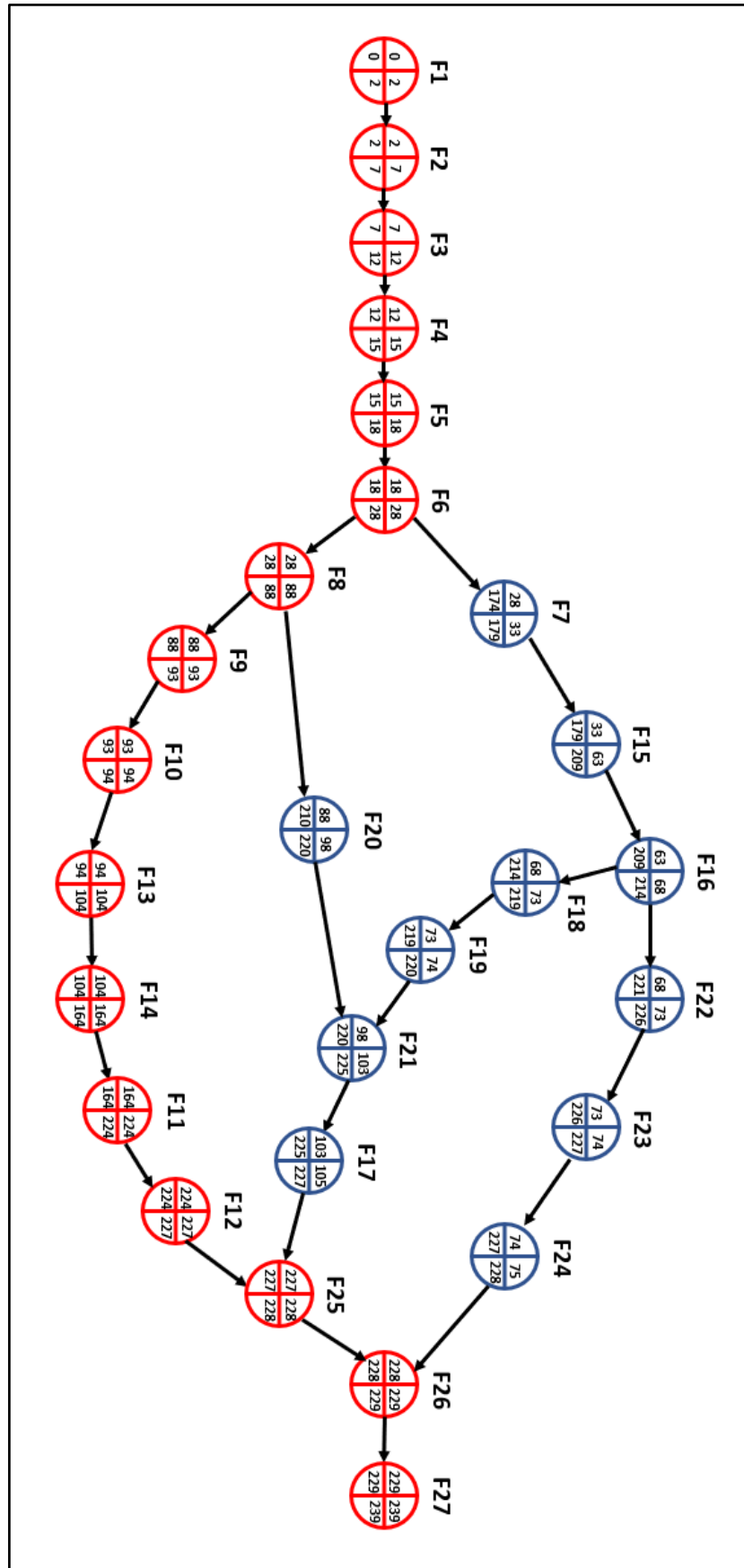
V této podkapitole se zpracuje časová analýza fundraisingové akce. K základním technikám pro provedení časové analýzy projektů patří techniky síťových grafů. Pomocí metod síťových grafů lze efektivně a jednoduše provázat vzájemně se ovlivňující veličiny – v diplomové práci se využije metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method). Východiskem pro ni je definování časové náročnosti dílčích činností, které nemají žádnou časovou rezervu, tzn. V žádném případě nesmí nastat jejich zpoždění.

Prvním krokem je seřazení jednotlivých činností projektu chronologicky za sebou v níže uvedené definiční tabulce. Grafickým znázorněním se poté tvoří síťový graf (viz obr. 24 níže), v němž je zakreslena tzv. kritická cesta fundraisingové akce.

Tabulka 11 Definiční tabulka projektových činností fundraisingové akce  
„filmový kvízový večer“

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
F1	stanovení cíle fundraisingové akce	2	-
F2	návrh fundraisingové akce: filmový kvízový večer	5	F1
F3	prověření proveditelnosti uspořádání akce	5	F2
F4	sestavení projektového týmu fundraisera (2 nebo 3 pracovníci ČSAP)	3	F3
F5	sestavení rozpočtu fundraisingové akce	3	F4
F6	předběžná jednání se zástupci festivalu Mezipater o fundraisingové akci (stanovení termínu)	10	F5
F7	zajištění termínů s podniky, kde se pořádá doprovodný program festivalu Mezipater: Café Lucerna (Praha) nebo Cabaret des Péchés (Brno)	5	F6
F8	zajištění sponzorů pro ceny fundraisingové akce	60	F6
F9	zajištění cen pro výherce akce	5	F8
F10	vytvoření e-mailu na registrační poplatek na akci	1	F9
F11	příjem závazných přihlášek od zúčastněných týmů vč. zaplacení poplatků	60	F14
F12	tvorba seznamu zúčastněných týmů	3	F11
F13	vytvoření návrhu propagace akce	10	F10
F14	samotná medializace a propagace akce	60	F13

F15	zajištění týmu dobrovolníků (lidských zdrojů)	30	F7
F16	rozdělení práce mezi dobrovolníky v jednotlivých termínech konání akce	5	F15
F17	zapůjčení a doprava projektoru z ČSAP na místo konání akce	2	F21
F18	příprava slajdů PPT pro otázky na filmový kvízový večer	5	F16
F19	kontrola a úprava obsahu slajdů PPT	1	F18
F20	pozvání sponzorů a čestných hostů	10	F8
F21	vytvoření programu fundraisingové akce	5	F19, F20
F22	vyhodnocení možností občerstvení s nejvyšším potenciálem zisku	5	F16
F23	objednání občerstvení na den konání akce	1	F22
F24	dovoz občerstvení k prodeji na místo konání akce	1	F23
F25	příprava projektoru a rozdělení stolů pro přihlášené týmy	1	F12, F17
F26	<b>fundraisingová akce: filmový kvízový večer (doprovodný program 23. Mezipater)</b>	1	F24, F25
F27	vyúčtování fundraisingové akce	10	F26



Obrázek 24 Síťový graf CPM fundraisingové akce „filmový kvízový večer“

Ze síťového grafu CPM je patrné, že nejkratší možná doba uskutečnění kompletně celého projektu fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ (splnění veškerých jeho tzn. kritických činností) je 239 dní.

Kritická cesta (pohyb po jednotlivých kritických činnostech vyznačených červeně) je F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F13-F14-F11-F12-F25-F26-F27.

Má-li proto dojít k uskutečnění fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ v nejkratším možném, pak je nezbytné, aby došlo ke startu provádění činnosti F1 okamžitě po zahájení projektu a každá následující kritická činnost (činnost na výše uvedené kritické cestě) začala bezprostředně po skončení předcházející kritické činnosti.

Všechny ostatní (nekritické) činnosti mají kladnou časovou rezervu – v případě těchto činností (F7, F15, F16, F17, F18, F19, F20, F21, F22, F23, F24) nebude mít určité zpoždění vliv na úspěšné dokončení uskutečnění celého projektu.

## 8.9 Riziková analýza

Fundraisingový filmový kvízový večer má svá rizika. Jejich identifikaci uvádí tabulka 10 níže. V této práci byla provedena analýza rizik založená na váze závažnosti potenciálního dopadu a pravděpodobnosti výskytu dané události. Na základě těchto hodnot se vypočítaly velikosti rizik a následně se vypracovala preventivní opatření proti příslušné rizikové události.

Tabulka 12 Pravděpodobnost a dopad rizik fundraisingové akce „filmový kvízový večer“

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Dopad rizika na projekt			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,15	0,3	0,5	0,25	0,5	0,75	
Nedostatečně kvalifikovaní členové projektového týmu	x					x	0,113
Nedodržení časového harmonogramu akce			x		x		0,25
Nedostatečný počet dobrovolníků	x					x	0,113
Nenaplnění dohod ze strany sponzorů		x			x		0,15
Slabá propagace přes marketingové kanály organizace ČSAP			x			x	0,375
Menší počet zúčastněných týmů		x				x	0,225
Technické závady projektoru	x					x	0,113
Výpadek elektrického proudu	x					x	0,113
Covid protiepidemická omezení konání akce	x				x		0,075
Ztrátové hospodaření z prodeje občerstvení	x				x		0,075

Celkové skóre jednotlivých rizik naznačí, o jak závažné riziko se jedná:

- Nízké riziko = 0 – 0,10
- Střední riziko = 0,11- 0,20
- Vysoké riziko = 0,21 a více

Jsou-li rizika definována a rozdělena dle jejich váhy, poté se ví, na které je třeba zaměřit se přednostně. Mezi vysoká rizika patří nedodržení časového harmonogramu akce, menší počet zúčastněných týmů a slabá propagace přes marketingové kanály organizace ČSAP. Ostatní rizika vyšla jako střední nebo nízká. Alternativní opatření za účelem snížení nebo úplného odstranění rizika byla navržena, což má za následek vznik nové hodnoty rizika.



Tabulka 13 Návrhy na opatření rizik fundraisingové akce „filmový kvízový večer“

Riziko	Hodnota rizika	Návrh opatření	Nová hodnota rizika
Nedostatečně kvalifikovaní členové projektového týmu	střední	Předčasné školení členů projektového týmu o fundraisingové akci a jejím cíle	nízká
Nedodržení časového harmonogramu akce	vysoká	Dílčí činnosti projektu se budou průběžně hodnotit, kontrolovat a komunikovat	nízká
Nedostatečný počet dobrovolníků	střední	Včasně sestavení projektového týmu poskytující informovanost o akci	nízká
Nenaplnění dohod ze strany sponzorů	střední	Včasně a operativní vyřizování dohod se sponzory	nízká
Slabá propagace přes marketingové kanály organizace ČSAP	vysoká	Využití kanálů známějšího filmového festivalu Mezipater na propagaci doprovodného programu	nízká
Menší počet zúčastněných týmů	vysoká	Kvalitní medializace a propagace akce na marketingových komunikačních kanálech organizace ČSAP a filmového festivalu Mezipater.	nízká
Technické závady projektoru	střední	Kontrola správného fungování projektoru se slajdy PPT před dnem konání akce	nízká
Výpadek elektrického proudu	střední	Kontrola elektrického rozvodu, kvalitní zapojení elektrické sítě	nízká
Covid protiepidemická omezení konání akce	nízká	Možnost přizpůsobit akci tak, aby se mohla konat virtuálně	nízká
Ztrátové hospodaření z prodeje občerstvení	nízká	Průběžná kalkulace nákladů a výnosů podle počtu zúčastněných týmů	nízká

Pro fundraisingovou akci je prostřednictvím risikové analýzy identifikováno celkem 10 rizik, která mají určitou pravděpodobnost vzniku, předpokládaný dopad, celkovou hodnotu a návrh na opatření za účelem snížení hodnoty rizika.

Dle zpracované analýzy lze obecně konstatovat, že fundraisingová akce nedisponuje závažnými riziky, která by mohla ohrozit jeho úspěšnou realizaci. Ovšem celý průběh musí být stále vyhodnocován monitorován a komunikován, aby nedocházelo k naplnění rizikových scénářů.

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla jasný cíl – zpracovat návrh fundraisingové akce pro neziskovou organizaci Česká společnost AIDS pomoc, konkrétně filmového kvízového večera v rámci doprovodného programu 23. ročníku festivalu Mezipater (2022).

Při sestavení práce bylo vycházeno z teoretických východisek, týkajících se neziskového sektoru, jeho charakteristik a vymezení, plánování fundraisingových akcí a jednotlivých nástrojů situační analýzy (PEST, analýza hospodářského výsledku, IFE a EFE matice, SWOT analýza, SPACE matice), které se využívaly při realizaci projektu fundraisingové akce.

Další zpracovanou částí práce byla komplexní analýza současného stavu neziskové organizace ČSAP, kde byly definovány základní informace o spolku včetně jeho historie, poslání, cíle, poskytovaných služeb a také byla detailně zobrazena organizační struktura. K zmapování vnějšího okolí neziskové organizace byla sestavena analýza PEST, která soustředila pozornost na jednotlivé politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory ovlivňující organizaci. Kromě toho, k analýze hospodaření byly využity horizontální a vertikální analýzy hospodářského výsledku a dále se provedla analýza dosavadních fundraisingových aktivit.

Z výše zmiňovaných analýz vycházela analýza SWOT popisující silné a slabé stránky organizace, které je třeba posilovat a také příležitosti, které je třeba využít spolu s hrozbami vyžadující pozornost. Z provedených analýz bylo evidentní, že organizace ČSAP musí uplatňovat agresivní strategii k jejímu rozvoji, která zahrnuje investice do příležitostí, jako je například implementace fundraisingových metod.

Poslední kapitola práce se právě zabývala návrhem fundraisingové akce „filmový kvízový večer“, jejíž primárním úkolem je tedy přispět ke zjištění potřebných finančních prostředků pro realizaci zvolené strategie vycházející ze situační analýzy. Předpokládalo se, že takový projekt by našel své uplatnění v rámci doprovodného programu 23. ročníku festivalu Mezipater v Praze a v Brně. Akce tohoto formátu by navíc přispěla jak ke zviditelnění samotné organizace ČSAP, tak rozvoji jejích taktických aliancí.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn za pomoci zvolených metod nákladové, časové a rizikové analýzy a to tím, že je vypracován kompletní návrh fundraisingové akce „filmový kvízový večer“, který v případě úspěšné realizace dle plánu bude mít za následek

získání potřebných finančních zdrojů k splnění agresivní strategie organizace ČSAP zvolené na základě SPACE matice.

Návrh fundraisingové akce uvedený v práci může potenciálnímu projektovému týmu organizace ČSAP poskytnout velké zjednodušení přípravných prací včetně samotného průběhu alternativního způsobu fundraisingu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

ANDERSON, Judy L. *Event Management Simplified*. Bloomington: AuthorHouse, 2010, 316 s. ISBN 9781449075514.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 9788087500019.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, 260 s. ISBN 9788024744872.

DOWSON, Ruth a David BASSET. *Event planning and Management*. 2nd Edition. London & Philadelphia: Kogan Page, 2018, 368 s. ISBN 9780749483319.

FERDINAND, Nicole a Paul KITCHIN. *Events management: an international approach*. 2nd Edition. Los Angeles: SAGE, 2017, 370 s. ISBN 9781473919099.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. Vydání. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 9788026500322.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 2004 9788086929262

Grünwald, Rolf, Holečková, Jaroslava

HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 158 s. ISBN 9788074351211.

HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. *Fundraising*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 74 s. ISBN 9788074353048.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 2. Vydání. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.

KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008, 92 s. ISBN 9788087147054.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. Evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1042 s. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th Edition. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 9781292092621.

KOUDELKA, Jan. *Spotřebitelé a marketing*. Praha: C.H. Beck, 2018, 354 s. ISBN 9788074006937.

KOZEL Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 9788024735276.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. ISBN 8071797782.

LATTENBERG, Vivien. *Event, aneb, Úspěšná akce krok za krokem: příručka pro organizátory*. Brno: Computer Press, 2010, 264 s. ISBN 978-80-251-2397-3.

MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 111 s. ISBN 9788021055186.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010, 261 s. ISBN 9788024732282.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 9788074003424.

PESTOFF, Victor Alexis a kol. *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. 1st Edition. New York: Routledge, 2012, 406 s. ISBN 9781138952072.

PRESTON, Chris. *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. 2nd Edition. Hoboken: John Wiley, 2012, 320 s. ISBN 9780470891070.

RAO, C. Appa, B. Parvathiswara RAO a K. SIVARAMAKRISHNA. *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Excel books India, 2009, 628 s. ISBN 9788174466686.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. Vydání. Praha: Ekopres, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHAIER. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997, 506 s. ISBN 0719049024.

SEIDL, Jan, a kol. *Od žaláře k oltáři: Emancipace homosexuality v českých zemích od roku 1867 do současnosti*. 1. Vydání. Brno: Host, 2012, 584 s. ISBN 9788072945856.

SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor – Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 376 s. ISBN 9788073676810.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 9788074352300.

### Internetové zdroje

AFP Fundraising Dictionary, © 2003. *Association of Fundraising Professionals (AFP)* [online]. Virginia [cit. 2020-11-4]. Dostupné z: <https://afpglobal.org/fundraising-dictionary>

AMBROŽ, Jakub, 2007. *Finanční strategie České společnosti AIDS pomoc*. [online]. Praha [cit. 2020-11-4]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Ing. Hana Vávrová, Ph.D. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/2519>

Analýza občanské participace v České republice. In: *PAKT – PARTICIPACE, KOMUNIKACE, TRANSPARENTNOST* [online]. © 2016. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <http://www.paktparticipace.cz/dokumenty/analyza>.

ASCENTA, © 2019. SWOT analysis [tabulka]. In: ASCENTA. *Everything Non-Profit Organizations Need to Know About Non-Profit Fundraising Strategy* [online]. New York [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://ascentagroup.com/insights/nonprofit-fundraising-strategy/>

BERKA, Aleš a KUBĚNKA, Michal, 2006. *Nestátní neziskové organizace v České republice* [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice, Veřejná správa 2006, s. 35-40 [cit. 2020-12-19]. ISBN 8071948829. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/35104>

BRITISH HEART FOUNDATION, © 2018. *How to organise a trivia or quiz night* [online]. Praha [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.bhf.org.uk/how-you-can-help/fundraise/do-your-own-thing/plan-your-fundraiser/how-to-organise-a-quiz-night>

ČERVENÁ STUŽKA, © 2021. *O STUŠCE: Formy sbírkové činnosti* [online]. Praha [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.cervenastuzka.cz/formy-sbirkove-cinnosti.html>

Česká zpráva o stavu udržitelného rozvoje občanského sektoru v ČR za leta 2002 – 2019. In: *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. © 2020 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/zpravy-o-stavu-neziskoveho-sektoru-v-cr-za-leta-2002-2019/>

ČESKO, 1992. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. ČÁST DRUHÁ - DAŇ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB, s. 3480 – 3482 [2020-12-19]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=586/1992&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKÁ SPOLEČNOST AIDS POMOC, Z.S. Výroční zpráva 2009 [online]. Praha, © 2010 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: [https://www.aids-pomoc.cz/fls/web/vyrocní\\_zprava2009.pdf](https://www.aids-pomoc.cz/fls/web/vyrocní_zprava2009.pdf)

ČESKÁ SPOLEČNOST AIDS POMOC, Z.S. Výroční zpráva 2019 [online]. Praha, © 2020 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.aids-pomoc.cz/fls/web/vz2019-web.pdf>

ČESKÁ SPOLEČNOST AIDS POMOC, Z.S., © 2019. *DŮM SVĚTLA: Historie a poslání* [online]. Praha [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.aids-pomoc.cz/dum-svetla.html>

ČESKÁ SPOLEČNOST AIDS POMOC, Z.S. Výroční zpráva 2020 [online]. Praha, © 2021 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.aids-pomoc.cz/fls/web/vyrocní-zprava-2020-01-a5-mail.pdf>

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 o občanském zákoníku. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. HLAVA II – OSOBY Částka 78, s. 1027–1074 [2020-12-18]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>

DEVEROVÁ, Lenka, 2014. Studie pro Konceptci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020, týkající vývoje legislativy. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 15. 7. 2015 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>

Everything Non-Profit Organizations Need to Know About Non-Profit Fundraising Strategy [tabulka]. In: *Vláda České republiky* [online]. © 2015. Praha, s. 10 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni\\_politika.pdf/](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf/)

FRIČ, Pavol, 2014. Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 15. 7. 2015 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-naleta-2015---2020-124147/>

FRIČ, Pavol a Martin VÁVRA, 2017. Analýza individuálního dárcovství v nestátních neziskových organizacích. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha, 21. 9. 2017 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analiza\\_individualni\\_darcovstvi\\_NNO\\_final.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analiza_individualni_darcovstvi_NNO_final.pdf)

HORÁKOVÁ, Helena a Marie ŠVARCOVÁ, 2015. Marketingová situační analýza ve službách marketingových manažerů jako nástroj strategického procesu. In: *Marketing Science and Inspirations* [online]. Bratislava, 24. 10. 2015 [cit. 2020-12-24]. Dostupné z: <https://mins.sk/marketingova-situacni-analyza-ve-sluzbach-marketingovych-manazeru-jako-nastroj-strategickeho-procesu/>

Jak důležitá je pro Čechy společenská odpovědnost?. In: *Business Leader Forum* [online]. © 2008 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/jak-dulezitaje-pro-cechy-spolecenska-odpovednost/>

KLEČKOVÁ, Adéla, 2020. Fenomén jménem neziskovky. In: *Institut pro politiku a společnost* [online]. Praha, 2. 4. 2020 [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/paper/fenomen-jmenem-neziskovky/>

KVARDA, Jan, 2019. Česká zpráva o stavu udržitelného rozvoje občanského sektoru v ČR za rok 2019. In: *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. Praha, 21. 8. 2019 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/zpravy-o-stavu-neziskoveho-sektoru-v-cr-za-leta-2002-2019/>

LEDVINOVÁ, Jana, 2013. Jak na fundraising: Kuchařka pro začínající fundraisery. In: *České centrum fundraisingu* [online]. Praha, 2013 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: [https://m.veseli-nadmoravou.cz/assets/File.ashx?id\\_org=18072&id\\_dokumenty=592951](https://m.veseli-nadmoravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=592951)

Listopad 2021: výskyt a šíření HIV/AIDS v České republice. In: *Státní zdravotní ústav (SZÚ)* [online]. © 2021 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/CeM/HIV\\_AIDS/rocní\\_zpravy/2021/HIV\\_AIDS\\_11\\_2021.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/CeM/HIV_AIDS/rocní_zpravy/2021/HIV_AIDS_11_2021.pdf)

Mapa dárcovství 2019 v České republice: čísla, trendy a dopady. In: *Fórum dárců* [online]. © 2019. [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi.html>



MEZIPATRA QUEER FILM FESTIVAL. Výroční zpráva 2019 [online]. Praha, © 2020 [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: [https://www.aids-pomoc.cz/fls/web/vyrocní\\_zprava2009.pdf](https://www.aids-pomoc.cz/fls/web/vyrocní_zprava2009.pdf)

MEZIPATRA QUEER FILM FESTIVAL, © 2021. *O nás: Mise* [online]. Praha [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.mezipatra.cz/festival/o-nas.html>

NADACE DAGMAR A VÁCLAVA HAVLOVÝCH VIZE 97, © 2007. Manželé Havlovi navštívili Dům světla [obrázek]. In: VIZE 97. *Fotogalerie* [online]. Praha [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.vize.cz/fotogalerie/manzele-havlovi-navstivili-dum-svetla/>

Nadace OSF, © 2020. *Dopady pandemie COVID-19 na neziskové organizace* [online]. Praha [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: [https://osf.cz/wp-content/uploads/2020/05/Nadace-OSF\\_pruzkum\\_COVID-2020.pdf](https://osf.cz/wp-content/uploads/2020/05/Nadace-OSF_pruzkum_COVID-2020.pdf)

Neziskové organizace. In: *Nadace Neziskovky.cz* [online]. © 2015. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_691/fakta\\_co-je-neziskovy-sektor/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/)

ORTOVÁ, Eva, 2017. *Uplatnění absolventů vysokých škol v soukromém sektoru dle odvětví národního hospodářství*. [online]. Pardubice [cit. 2020-12-20]. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta Ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ph.D. Rada Kněžáčková. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/68294>

Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020. In: *Vláda České republiky* [online]. © 2003. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni\\_politika.pdf/](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf/)

Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030. In: *Vláda České republiky* [online]. © 2021. [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/zmocnenkyne-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/Strategie-spoluprace-verejne-spravy-s-nestatnimi-neziskovymi-organizacemi-na-leta-2021-az-2030.docx>

ŠKOLUDOVÁ, Jana, 2010. *Fundraising jako nástroj zvyšování ekonomické stability nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby*. [online]. Pardubice [cit. 2020-12-21]. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta Ekonomicko-správní. Vedoucí práce Mgr. Jan Mandys. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/36675>

TKADLECOVÁ, Hana, 2007. *Fundraising v nestátní neziskové organizaci Dětský klíč Šumperk, o. p. s.* [online]. Zlín [cit. 2020-12-19]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce PaedDr. Marcele Göttlichové.

Dostupné z: [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/3196/tkadlecov%C3%A1\\_2007\\_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/3196/tkadlecov%C3%A1_2007_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Typologie neziskových organizací. In: *Nadace Neziskovky.cz* [online]. © 2015. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)

VÍTĚZSLAV HÁLEK, © 2021. Proces strategického plánování [obrázek]. In: HÁLEK.INFO. *Strategické plánování firmy* [online]. Hradec Králové [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=02>

VLACHOVÁ, Kateřina, 2017. *Analýza fundraisingu vybrané neziskové organizace a návrh fundraisingové strategie*. [online]. Plzeň [cit. 2020-12-20]. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Ing. Dita Hommerová, Ph.D. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/29078>

Vláda České republiky. Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020 [tabulka]. In: *Vláda České republiky* [online]. © 2015. Praha, s. 10 [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni\\_politika.pdf/](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf/)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AIDS	Syndrom získaného selhání imunity
BCG	Boston Consulting Group
CSOSI	Index udržitelného rozvoje občanského sektoru
ČSAP	Česká společnost AIDS pomoc
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DMS	Dárcovská SMS
EFE	External factors evaluation
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
GAP	Good, Average or Poor
GE	General Electric Business Screen
HIV	Virus lidské imunitní nedostatečnosti
HIV+	Pozitivní případ HIV
IFE	Internal factors evaluation
LGBT+	Lesby, gaye, bisexuály, transgender osoby a další identity
MSM	Muži mající sex s muži
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NIF	Nadační investiční fond
NNO	Nestátní neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí

---

P-Q	Cena–množství
PR	Public Relations
PrEP	Pre-Expoziční Profylaxe
SPACE	Strategic Position and ACtion Evaluation
SZÚ	Státní zdravotní ústav
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	Analytický nástroj používaný jako další krok po vytvoření SWOT
USAID	Americká agentura pro mezinárodní rozvoj
WGI	World Giving Index

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Členění národního hospodářství.....	13
Obrázek 2 Pestoffův model národního hospodářství.....	14
Obrázek 3 Veřejný obraz podle CSOSI v roce 2019 .....	20
Obrázek 4 Hlavní problémy v důsledku epidemie COVID-19.....	22
Obrázek 5 Strategie fundraisingu v organizaci.....	27
Obrázek 6 SWOT analýza související s fundraisingem organizace .....	28
Obrázek 7 Mapa dárcovství 2019 v České republice .....	30
Obrázek 8 České dárcovství v roce 2018 a 2019.....	30
Obrázek 9 Životní cyklus fundraisingových metod.....	32
Obrázek 10 Situační analýza.....	34
Obrázek 11 Marketingové prostředí organizace .....	35
Obrázek 12 Matice PEST pro NNO .....	38
Obrázek 13 Proces strategického plánování dle Kotlera a Kellera.....	40
Obrázek 14 SWOT analýza .....	41
Obrázek 15 Proces plánování akce .....	44
Obrázek 16 Metoda „Five Ws“ při vývoji konceptu akce .....	45
Obrázek 17 Manželé Havlovi navštívili Dům světla dne 15. prosince 1999.....	49
Obrázek 18 Organizační struktura ČSAP .....	50
Obrázek 19 V rámci propagace testování se 25. listopadu 2019 nechal v sanitce otestovat i bývalý ministr zdravotnictví Adam Vojtěch.....	53
Obrázek 20 SPACE organizace ČSAP .....	65
Obrázek 21 Zahájení 22. Mezipater v kině Lucerna (Praha).....	68
Obrázek 22 Metoda „Five Ws“ pro fundraisingový filmový kvízový večer .....	69
Obrázek 23 Dvouměsíční časopisy POZITIVNĚ! v roce 2020.....	73
Obrázek 24 Síťový graf CPM fundraisingové akce „filmový kvízový večer“.....	78

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Typologie NNO v ČR podle funkcí.....	18
Tabulka 2 Zdroje fundraisingu a jejich základní formy .....	25
Tabulka 3 Metody fundraisingu a základní skupiny dárců.....	31
Tabulka 4 Horizontální analýza hospodářského výsledku .....	57
Tabulka 5 Vertikální analýza hospodářského výsledku .....	59
Tabulka 6 IFE matice organizace ČSAP .....	63
Tabulka 7 EFE matice organizace ČSAP .....	64
Tabulka 8 SWOT analýza organizace ČSAP .....	65
Tabulka 9 Akční plán fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ .....	71
Tabulka 10 Náklady fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ .....	75
Tabulka 11 Definiční tabulka projektových činností fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ .....	76
Tabulka 12 Pravděpodobnost a dopad rizik fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ .....	80
Tabulka 13 Návrhy na opatření rizik fundraisingové akce „filmový kvízový večer“ .....	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Hospodářský výsledek za rok 2018

Příloha P II: Hospodářský výsledek za rok 2019

Příloha P III: Hospodářský výsledek za rok 2020

# PŘÍLOHA P I: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA ROK 2018

Výkaz zisku a ztráty  
podle Přílohy č. 2  
vyhlášky č. 504/2002 Sb

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2018**  
( v celých tisících Kč )

Název a sídlo účetní jednotky

Česká společnost AIDS pomoc  
Malého 3/282  
Praha 8  
186 00

Účetní jednotka doručí:  
1 x příslušnému finančnímu orgánu

IČO
00409367

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní 5	Hospodářská 6	Celkem 7
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	1			
<b>A. I.</b>	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b> Součet A.I.1. až A.I.6.	2	7 365	1 363	8 728
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	3 408		3 408
A. I. 2.	Prodané zboží	4			
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	698		698
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	258		258
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7			
A. I. 6.	Ostatní služby	8	3 001	1 363	4 364
<b>A. II.</b>	<b>Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace</b> Součet A.II.7. až A.II.9.	9			
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10			
A. II. 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	11			
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
<b>A. III.</b>	<b>Osobní náklady</b> Součet A.III.10. až A.III.14.	13	6 323		6 323
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	5 228		5 228
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15	1 095		1 095
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17			
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18			
<b>A. IV.</b>	<b>Daně a poplatky</b> Hodnota A.IV.15.	19	17		17
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20	17		17
<b>A. V.</b>	<b>Ostatní náklady</b> Součet A.V.16. až A.V.22.	21	146		146
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22	1		1
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V. 18.	Nákladové úroky	24			
A. V. 19.	Kursově ztráty	25	9		9
A. V. 20.	Dary	26	94		94
A. V. 21.	Manka a škody	27			
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	42		42
<b>A. VI.</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b> Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29	121		121
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	121		121
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31			
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33			
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
<b>A. VII.</b>	<b>Poskytnuté příspěvky</b> Hodnota A.VII.28.	35			
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			



Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti			
			Hlavní	Hospodářská	Celkem	
			5	6	7	
<b>A. VIII.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	Hodnota A.VIII.29.	37			
A. VIII. 29	Daň z příjmů		38			
	<b>Náklady celkem</b>	Součet A.I. až A.VIII.	39	13 972	1 363	15 335
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>		40			
<b>B. I.</b>	<b>Provozní dotace</b>	Hodnota B.I.1.	41	8 062		8 062
B. I. 1.	Provozní dotace		42	8 062		8 062
<b>B. II.</b>	<b>Přijaté příspěvky</b>	Součet B.II.2. až B.II.4.	43	5 838		5 838
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami		44			
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)		45	5 829		5 829
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky		46	9		9
<b>B. III.</b>	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>		47		1 363	1 363
<b>B. IV.</b>	<b>Ostatní výnosy</b>	Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48	72		72
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále		49			
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky		50			
B. IV. 7.	Výnosové úroky		51	1		1
B. IV. 8.	Kursově zisky		52	2		2
B. IV. 9.	Zúčtování fondů		53			
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy		54	69		69
<b>B. V.</b>	<b>Tržby z prodeje majetku</b>	Součet B.V.11. až B.V.15.	55			
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		56			
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		57			
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu		58			
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		59			
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		60			
	<b>Výnosy celkem</b>	Součet B.I. až B.V.	61	13 972	1 363	15 335
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	ř. 61 - (ř. 39 - ř.37)	62			
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	ř. 62 - ř. 37	63			

Sestaveno dne: 31.12.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky z.s.	Předmět podnikání sociální služby	Pozn.:	

# PŘÍLOHA P II: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA ROK 2019

Výkaz zisku a ztráty  
podle Přílohy č. 2  
vyhlásky č. 504/2002 Sb

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019  
( v celých tisících Kč )

Název a sídlo účetní jednotky

Česká společnost AIDS pomoc  
Malého 3/282  
Praha 8  
186 00

Účetní jednotka doručí:  
1 x příslušnému finančnímu orgánu

IČO
00409367

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti		
			Hlavní	Hospodářská	Celkem
			5	6	7
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	1			
<b>A. I.</b>	<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b> Součet A.I.1. až A.I.6.	2	8 056	1 086	9 142
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	4 144	380	4 524
A. I. 2.	Prodané zboží	4			
A. I. 3.	Opravy a udržování	5	833		833
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6	212		212
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7			
A. I. 6.	Ostatní služby	8	2 867	706	3 573
<b>A. II.</b>	<b>Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace</b> Součet A.II.7. až A.II.9.	9			
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10			
A. II. 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitřní organizačních služeb	11			
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12			
<b>A. III.</b>	<b>Osobní náklady</b> Součet A.III.10. až A.III.14.	13	7 245	225	7 470
A. III. 10.	Mzdové náklady	14	5 926	225	6 151
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15	1 319		1 319
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16			
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17			
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18			
<b>A. IV.</b>	<b>Daně a poplatky</b> Hodnota A.IV.15.	19	31		31
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20	31		31
<b>A. V.</b>	<b>Ostatní náklady</b> Součet A.V.16. až A.V.22.	21	168		168
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22	2		2
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23			
A. V. 18.	Nákladové úroky	24			
A. V. 19.	Kursově ztráty	25	12		12
A. V. 20.	Dary	26	98		98
A. V. 21.	Manka a škody	27			
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	56		56
<b>A. VI.</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b> Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29	191		191
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30	191		191
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31			
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33			
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34			
<b>A. VII.</b>	<b>Poskytnuté příspěvky</b> Hodnota A.VII.28.	35			
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36			

Označení	TEXT	Číslo řádku	Činnosti			
			Hlavní	Hospodářská	Celkem	
			5	6	7	
<b>A. VIII.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	Hodnota A.VIII.29.	37			
A. VIII. 29.	Daň z příjmů		38			
	<b>Náklady celkem</b>	Součet A.1. až A.VIII.	39	15 691	1 311	17 002
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>		40			
<b>B. I.</b>	<b>Provozní dotace</b>	Hodnota B.I.1.	41	9 517		9 517
B. I. 1.	Provozní dotace		42	9 517		9 517
<b>B. II.</b>	<b>Přijaté příspěvky</b>	Součet B.II.2. až B.II.4.	43	6 174		6 174
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami		44			
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)		45	6 166		6 166
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky		46	8		8
<b>B. III.</b>	<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>		47		1 263	1 263
<b>B. IV.</b>	<b>Ostatní výnosy</b>	Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48		48	48
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále		49			
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky		50			
B. IV. 7.	Výnosové úroky		51			
B. IV. 8.	Kursově zisky		52			
B. IV. 9.	Zúčtování fondů		53			
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy		54		48	48
<b>B. V.</b>	<b>Tržby z prodeje majetku</b>	Součet B.V.11. až B.V.15.	55			
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		56			
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		57			
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu		58			
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		59			
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		60			
	<b>Výnosy celkem</b>	Součet B.I. až B.V.	61	15 691	1 311	17 002
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	f. 61 - (f. 39 - f.37)	62			
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	f. 62 - f. 37	63			

Sestaveno dne: 31.12.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky z.s.	Předmět podnikání sociální služby	Pozn.:	

## PŘÍLOHA P III: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA ROK 2020

Daňový subjekt:	Česká společnost AIDS pomoc, z.s. zapsaný spolek
IČ / DIČ:	00409367 / CZ00409367
Sídlo účetní jednotky:	Malého 3/282, 18000 PRAHA 8

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, v  
plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

Název položky		činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady			
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	7194	2383	4811
A.I.1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	949	0	949
A.I.2.	Prodané zboží	0	0	0
A.I.3.	Opravy a udržování	1196	0	1196
A.I.4.	Náklady na cestovné	329	0	329
A.I.5.	Náklady na reprezentaci	0	0	0
A.I.6.	Ostatní služby	20133	15235	4898
A.II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0	0	0
A.II.7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
A.II.8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitroorganizačních služeb	0	0	0
A.II.9.	Aktivace dlouhodobého majetku	0	0	0
A.III.	Osobní náklady	0	0	0
A.III.10.	Mzdové náklady	8458	467	7991
A.III.11.	Zákonné sociální pojištění	1571	0	1571
A.III.12.	Ostatní sociální pojištění	0	0	0
A.III.13.	Zákonné sociální náklady	0	0	0
A.III.14.	Ostatní sociální náklady	0	0	0
A.IV.	Daně a poplatky	37	3	34
A.IV.15.	Daně a poplatky	37	3	34
A.V.	Ostatní náklady	744	0	0
A.V.16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0	0	0
A.V.17.	Odpis nedobytné pohledávky	0	0	0
A.V.18.	Nákladové úroky	0	0	0
A.V.19.	Kursově ztráty	24	0	24
A.V.20.	Dary	200	0	200
A.V.21.	Manka a škody	0	0	0
A.V.22.	Jiné ostatní náklady	520	3	517
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	283	0	283
A.VI.23.	Odpisy dlouhodobého majetku	283	0	283
A.VI.24.	Prodaný dlouhodobý majetek	0	0	0
A.VI.25.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
A.VI.26.	Prodaný materiál	0	0	0
A.VI.27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	0	0	0
A.VII.	Poskytnuté příspěvky	0	0	0
A.VII.28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0	0	0
A.VIII.	Daň z příjmů	0	221	0
A.VIII.29.	Daň z příjmů	0	221	0
	Náklady celkem	40895	18312	22803

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
B.	Výnosy	0	0	0
B.I.	Provozní dotace	14949	0	14949
B.I.1.	Provozní dotace	14949	0	14949
B.II.	Přijaté příspěvky	3390	0	3390
B.II.2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0	0	0
B.II.3.	Přijaté příspěvky (dary)	3383	0	3383
B.II.4.	Přijaté členské příspěvky	7	0	7
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	2142	800	1342
B.IV.	Ostatní výnosy	21577	18454	3123
B.IV.5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	0	0	0
B.IV.6.	Platby za odepsané pohledávky	0	0	0
B.IV.7.	Výnosové úroky	0	0	0
B.IV.8.	Kursově zisky	23	0	23
B.IV.9.	Zúčtování fondů	2	0	2
B.IV.10.	Jiné ostatní výnosy	21552	18454	3098
B.V.	Tržby z prodeje majetku	0	0	0
B.V.11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
B.V.12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
B.V.13.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
B.V.14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
B.V.15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
	Výnosy celkem	42058	19254	22804
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	0	1163	0
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	0	942	0

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce: