

Uplatnění principů behaviorální ekonomie v oblasti fundraisingu

Bc. Hana Beranová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Hana Beranová
Osobní číslo: M19030
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Uplatnění principů behaviorální ekonomie v oblasti fundraisingu

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma behaviorální ekonomie a neziskového sektoru.
- Popište metody fundraisingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou neziskovou organizaci a proveďte analýzu jejího fundraisingu.
- Navrhněte experimentální ověření uplatněním poznatků behaviorální ekonomie pro zvyšování efektivity fundraisingu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BADDELEY, Michelle. *Behavioural economics: a very short introduction*. New York, NY: Oxford University Press, 2017, 147 s. ISBN 978-0-19-875499-2.
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- HALPERN, David. *Inside the Nudge Unit: How small changes can make a big difference*. London: WH Allen, 2015, 383 s. ISBN 978-0-75355-655-9.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012, 143 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Filip Kučera**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá využitím behaviorální ekonomie v oblasti fundraisingu. Cílem této práce je zanalyzovat fundraising vybrané neziskové organizace, a to Charity Česká republika, a vytvořit návrh pro jeho zefektivnění na základě poznatků behaviorální ekonomie. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je představena behaviorální ekonomie a její využití ve veřejném sektoru. Dále je zde vymezen neziskový sektor včetně neziskových organizací a samotný pojem fundraising. Praktická část nabízí charakteristiku Charity Česká republika a přehled její organizační struktury. Dále obsahuje analytickou část zaměřenou na fundraising Charity Česká republika. Závěr je věnován návrhu pro zefektivnění fundraisingu s využitím poznatků behaviorální ekonomie.

Klíčová slova: behaviorální ekonomie, direct mail, fundraising, nezisková organizace, nudge

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the use of behavioural economics in the field of fundraising. The aim of this thesis is to analyze the fundraising of a selected non-profit organization, namely Caritas Czech Republic and to create a proposal for its streamlining based on the knowledge of behavioural economics. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part presents behavioural economics and its use in the public sector. Furthermore, the non-profit sector is defined here, including non-profit organizations and the very concept of fundraising. The practical part offers the characteristics of Caritas Czech Republic and an overview of its organizational structure. It also contains an analytical part focused on fundraising of Caritas Czech Republic. The conclusion is devoted to a proposal for steamlining fundraising using the knowledge of behavioural economics.

Keywords: behavioural economics, direct mail, fundraising, non-profit organization, nudge

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Filipu Kučerovi, pod jehož vedením celá tato práce vznikla a který mne přivedl k tak zajímavému tématu, jakým behaviorální ekonomie bezesporu je. Velké díky patří také paní Mgr. Kristíně Kačániové za nesmírnou ochotu spolupracovat a čas, který mi věnovala. V neposlední řadě děkuji svému příteli a celé rodině za trpělivost a podporu po celou dobu studia.

„Giving is not just about making a donation. It is about making a difference.”

Kathy Calvin

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE	13
1.1 RACIONALITA V BEHAVIORÁLNÍ EKONOMII	13
1.2 EVOLUCE BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE	14
1.3 SOUČASNÝ KONCEPT BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE	15
2 BEHAVIORÁLNÍ VEŘEJNÁ POLITIKA.....	17
2.1 LIBERTARIÁNSKÝ PATERNALISMUS	17
2.2 KONCEPT NUDGE	18
2.3 NÁSTROJE BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE VE VEŘEJNÉM SEKTORU	19
2.3.1 Informace	19
2.3.2 Regulace.....	20
2.3.3 Pobídky, odměny a posuzování.....	20
3 IMPLEMENTACE BEHAVIORÁLNÍCH POZNATKŮ DO VEŘEJNÉ POLITIKY	21
3.1 BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM	21
3.2 RÁMEC BASIC	23
4 NEZISKOVÝ SEKTOR A NEZISKOVÉ ORGANIZACE	25
4.1 ODLIŠENÍ OD ZISKOVÉHO SEKTORU	25
4.2 NEZISKOVÝ SEKTOR A JEHO ČLENĚNÍ	25
4.2.1 Neziskový veřejný sektor.....	26
4.2.2 Neziskový soukromý sektor.....	26
4.2.3 Neziskový sektor domácností.....	26
4.3 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	26
5 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	30
5.1 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	31
5.1.1 Cizí zdroje	33
5.1.2 Potenciální zdroje	33
5.1.3 Vlastní zdroje	33
6 FUNDRAISING	35
6.1 VYMEZENÍ POJMU FUNDRAISER.....	36
6.2 ZPŮSOBY FUNDRAISINGU.....	37
6.2.1 Individuální dárcovství	37
6.2.2 Firemní fundraising	38
6.2.3 Veřejná správa.....	38
6.2.4 Nadace, nadační fondy.....	38

6.2.5	Evropská Unie a další instituce	39
6.3	METODY A PROGRAMY FUNDRAISINGU	39
6.3.1	Osobní setkání	39
6.3.2	Veřejná sbírka	39
6.3.3	Telefonická kampaň.....	40
6.3.4	Poštovní kampaň (direct mail)	40
6.3.5	Inzerce.....	40
6.4	FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
7	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	45
7.1	CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA.....	45
7.1.1	Poslání a cíle Charity	45
7.1.2	Historie Charity Česká republika	46
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	47
7.3	CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA V ČÍSLECH.....	49
8	ANALÝZA FUNDRAISINGU VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	52
8.1	VYHODNOCENÍ ROZHOVORU ZAMĚŘENÉHO NA FUNDRAISING CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA	52
8.2	PEST ANALÝZA FUNDRAISINGU CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA.....	54
8.3	SWOT ANALÝZA FUNDRAISINGU CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA.....	58
9	NÁVRH PRO ZEFEKTIVNĚNÍ FUNDRAISINGU CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA NA ZÁKLADĚ BEHAVIORÁLNÍCH POZNATKŮ	60
9.1	NÁVRH ÚPRAVY PLATEBNÍCH MOŽNOSTÍ NA WEBU CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA.....	61
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM ONLINE ZDROJŮ	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Poslední desetiletí v ekonomii zaznamenává rozmach na teoretické i praktické úrovni obor behaviorální ekonomie. Svými poznatky zasahuje do mnoha odvětví včetně veřejného sektoru, kde zaznamenala svůj největší úspěch. Co se však týče neziskových organizací a fundraisingu, aplikace behaviorálních poznatků je zde poměrně nedávnou záležitostí. Vhodné uplatnění poznatků behaviorální ekonomie v této oblasti tak naskytuje potenciál pro její zefektivnění a dosažení lepších výsledků.

V této diplomové práci jsou nejprve vytyčena teoretická východiska pro zpracování části praktické. První oblast teoretických poznatků je věnována behaviorální ekonomii, kde je tato věda stručně popsána včetně svého vývoje. Není zde opomenut ani současný koncept behaviorální ekonomie. Dále je zaměřena pozornost na behaviorální ekonomii ve veřejném sektoru, s níž souvisí klíčový koncept nudge a její následná implementace do veřejných politik.

Druhou oblastí rozebranou v teoretické části této práce jsou neziskové organizace a jejich získávání prostředků, tedy fundraising. V první řadě je zde vymezen neziskový sektor a jeho odlišnosti od sektoru ziskového. Následně jsou definovány neziskové organizace včetně druhů jejich financování. Poslední kapitola je pak věnována fundraisingu, jakými způsoby a metodami je možné fundraising provádět a závěrem je definována fundraisingová strategie.

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na fundraising konkrétní neziskové organizace, a to Charity Česká republika. V první řadě je charakterizována samotná organizace, její stručná historie, poslání a cíle. Dále je rozebrána organizační struktura této vybrané organizace včetně jejího grafického znázornění.

Podstatnou položkou praktické části je analýza fundraisingu Charity Česká republika. Ta je založena na informacích získaných z rozhovoru s členkou fundraisingového týmu Charity Česká republika. Dále je zpracována PEST analýza zaměřující se na vnější prostředí ovlivňující fundraising i celou organizaci. Druhou analýzou je pak SWOT analýza hodnotící silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby související s fundraisingem Charity Česká republika.

Závěr praktické části diplomové práce obsahuje návrh pro zefektivnění fundraisingu Charity Česká republika, a to konkrétně návrh úpravy vzhledu webové stránky Charity Česká republika, kde jsou uvedeny platební údaje pro osoby již rozhodnuté darovat prostřednictvím

online platby. Tato úprava vychází z heuristiky kotvení, která je poznatkem behaviorální ekonomie.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování návrhu pro zefektivnění fundraisingu vybrané neziskové organizace. Ke splnění tohoto cíle byla zpracována literární rešerše jak v oblasti behaviorální ekonomie, tak v tematice neziskových organizací a fundraisingu. Teoretická část slouží jako podklad ke splnění dalších cílů, nezbytných pro dosažení hlavního cíle práce, a to charakteristiky vybrané neziskové organizace a analýzy jejího fundraisingu.

Metody zpracování práce

Literární rešerše

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány informace na základě literární rešerše. Oblast zaměřená na teoretický koncept behaviorální ekonomie byla čerpána převážně ze zahraničních zdrojů, a to literárních i elektronických. Literární rešerše druhé oblasti týkající se neziskových organizací a fundraisingu byla naopak vyhledávána spíše v tuzemských literárních a elektronických zdrojích.

Rozhovor

Pro zpracování analýzy fundraisingu neziskové organizace, kterou byla zvolena Charita Česká republika, byl proveden strukturovaný rozhovor se zástupkyní fundraisingového týmu této organizace. Informace získané na základě tohoto rozhovoru byly následně využity pro zpracování PEST analýzy a SWOT analýzy.

PEST analýza

Analýza fundraisingu Charity Česká republika byla zpracována pomocí dvou analýz. První z nich je PEST analýza, která se zabývá vnějšími vlivy působícími na Charitu česká republika a její fundraising. Jedná se o vlivy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí.

SWOT analýza

Druhou analýzou zpracovanou v praktické části diplomové práce byla SWOT analýza. Pomocí této analýzy byly zjištěny a vyhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby fundraisingu Charity Česká republika.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BEHAVIORÁLNÍ EKONOMIE

Ekonomické modely bývají většinou převážně založeny na paradigmatu racionálního aktéra, tedy předpokládají, že lidé uvažují racionálně a jednají tak, aby maximalizovali svůj užitek. Předpokladem je také znalost úplných informací a jejich vhodné využití. Výše uvedený popis odpovídá idealizovanému ekonomickému subjektu nazývanému Homo economicus. Behaviorální ekonomie však čerpá z poznatků ekonomických experimentů a postřehů z celé řady dalších oborů jako je psychologie, sociologie, neurovědy a evoluční biologie, čímž se snaží do ekonomické teorie vnést hlubší porozumění lidskému chování. Pomocí těchto multidisciplinárních poznatků behaviorální ekonomové obohacují chápání nejen ekonomického chování jednotlivců, aniž by upustili od analytické síly často spojované s konvenční ekonomikou (Baddeley, 2017, s. 3; Reeson a Dunstall, 2009, s. 2).

1.1 Racionalita v behaviorální ekonomii

Tradiční ekonomické teorie jsou často založeny na předpokladu chování jedince na základě výše uvedeného popisu Homo economicus a popisují lidi jako matematické kalkulačky, tedy schopné přesně vypočítat náklady a přínosy svých rozhodnutí v korunách, eurech a centech bez ohledu na rozhodování ostatních v jejich okolí. Behaviorální ekonomové naopak nepředpokládají, že jsou lidé superracionální a místo toho se zaměřují na odchylky od principů racionálního chování. Tyto odchylky a anomálie zde poskytují vodítka pro nové teorie a usnadňují empirické vyhledávání podmínek racionální volby (Camerer, s. 6). Poznatky výzkumů behaviorálních ekonomů poukazují na to, že lidské chování se často odchyluje od teoretických předpokladů i v tom nejjednodušším ekonomickém prostředí, jelikož lidmi učiněná rozhodnutí pro ně často nejsou ta nejvíce přínosná. Čím více je rozhodování jednotlivců složitější, tím se jejich racionální paradigma stává více nerealistickým. Vzhledem k velkému množství různých možností je pak velmi nepravděpodobné, že lidé učiní racionální volbu na základě plné informovanosti, ale spíše spoléhají na jednoduchá pravidla rozhodování a zvyky (Baddeley, 2017, s. 1-3; Reeson a Dunstall, 2009, s. 2).

Behaviorální ekonomové rozvíjejí také další koncepty racionality, například ekologické racionality. Tento koncept uvádí Vernon L. Smith, kdy předpokládá tvárnou racionalitu na základě kontextů a okolností, v nichž se lidé při rozhodování nacházejí. Podobný koncept racionality uvádí i Harvey Leibenstein a označuje jej jako selektivní racionalitu. Ta je založena na poznatku, že si lidé vybírají, kdy budou superracionální při zohlednění

veškerých dostupných informací. Jindy se však rozhodnou držet statusu quo a drží se v tzv. inertní oblasti. To znamená, že lidé ne vždy přizpůsobují své chování novým okolnostem. Takové chování zdůvodňuje dvěma případy, kdy se lidé buď rozhodli, že náklady na změnu volby jsou příliš vysoké, nebo jsou příliš líní a apatičtí, aby svou volbu změnili. Konceptem praktické racionality se pak zabýval Gred Gigerenzer, který tvrdil, že rozhodování jedince řídí praktická racionalita, tedy nutnost rozhodnout se rychle a jednoduše, jelikož v reálném světě není dostatek času nashromáždit veškeré informace či uplatňovat složitá pravidla při rozhodování. Někdy to může fungovat dobře, avšak často takové rozhodování vede k systematickým chybám a předsudkům. Názorů ohledně racionality je tedy v behaviorální ekonomii široké spektrum. Většinou se však shodují, že racionalita je proměnlivá v závislosti na okolnostech a situacích, ve kterých se při rozhodování lidé nacházejí. V případě, že nemají přístup k dostatečným informacím, spěchají, nebo čelí kognitivním zkreslením a sociálním vlivům, mohou být vedeni k rozhodnutím, která by v dokonalém světě s dostatkem času a dokonalých informací mohla být lepší (Baddeley, 2017, s. 3-4; Mathis, 2015, s. 9).

1.2 Evoluce behaviorální ekonomie

Způsobů, kterými lze popsat evoluci behaviorální ekonomie, existuje mnoho. Historie tohoto oboru je mnohem delší, než si jeho dnešní zastánci vůbec uvědomují. Zahnutí psychologie do ekonomie bylo od samotného počátku behaviorální ekonomie až po současnost velkou výzvou. Již v díle Adama Smitha se objevovalo psychologické vysvětlení individuálního chování, nebo také Jeremy Bentham pojednává o psychologických základech užitečnosti. Později byla v ekonomii také použita některá psychologická vysvětlení, především u významných neoklasicistů jako je Irving Fisher či John Maynard Keynes. Ekonomická psychologie se poté objevila v dílech Gabriela Tarde, George Katona a Laszla Garcia (Franz et al., 2017, s. 5; Stjepanović a Mihić, 2018).

V literatuře má behaviorální ekonomie své kořeny také v dílech ekonomických aktérů, jež jsou spojeny s pojmem omezené racionality. Tento termín byl do ekonomie zaveden Herbertem Simonem, jež kritizoval standardní model racionální volby (Geiger, 2016). Ekonomové postupně začali akceptovat modely očekávaných a snížených přínosů a zabývat se ověřitelnými hypotézami o rozhodovacích procesech. Historicky tak měla ekonomie na psychologii mnoho vazeb, nicméně z důvodu využití matematických nástrojů ke zjednodušení a strukturování ekonomické teorie se od psychologické analýzy odklonila,

a to až do zásadního oživení behaviorální a psychologické ekonomie v 80. a 90. letech 20. století (Baddeley, 2013, s. 4; Stjepanović a Mihić, 2018) .

Behaviorální ekonomie a neuroekonomie jsou často pokládány za koncepty neoklasických modelů zaměřujících se na koncepci lidí označovanou Homo economicus, tedy lidé jsou zde vnímáni jako chytří a dobře informovaní, rozhodují se racionálně a systematicky pomocí mechanického zpracování dat. Pro zmírnění tohoto standardního přístupu bylo učiněno mnoho opatření, zejména se jedná o uznání povahy a důsledků asymetrických informací a dalších forem selhání trhu. Byly zavedeny také Bayesovské modely nahrazující modely standardní optimalizace chování. Tato opatření mohou pomoci vysvětlit, proč chování lidí a firem není vždy maximalizační. Osvětlením hlubších základů neoptimálního chování se zabývá právě behaviorální ekonomie, jejímž jádrem metodických debat je často ekonomie neoklasická. Proto je nezbytné pochopit nejprve základní předpoklady ekonomie neoklasické, aby bylo jasné, kdy, proč a do jaké jsou tyto předpoklady v behaviorální ekonomii modifikovány nebo opuštěny (Baddeley, 2013, s. 8).

Podle Stjepanović a Mihić (2018) behaviorální ekonomie zkoumáním lidského chování dokazuje nepravdivost ekonomických teorií založených na předpokladu, že lidé činí racionální rozhodnutí založená na dostupných informacích. Ve druhé polovině dvacátého století byl psychology popsán mozek jakožto prostředek sloužící ke zpracování informací. Nejvýznamnější osobností působící v psychologii zde byl Daniel Kahneman, který srovnával kognitivní rozhodovací modely za rizika a nejistoty s ekonomickými modely racionálního chování. Kahneman společně s Tverským vyvinuli prospektovou teorii a položili tak behaviorální ekonomii psychologické základy. K rozvoji behaviorální ekonomie přispěl také Vernon Lomax Smith, který v roce 2002 získal Nobelovu cenu za ekonomii.

1.3 Současný koncept behaviorální ekonomie

Na značně obecné úrovni lze rozlišit dva hlavní proudy behaviorální ekonomie. Prvním z nich je „stará“ behaviorální ekonomie, která se blíží myšlenkám Herberta Simona, dnes reprezentována například Gerdem Gigerenzerem. Druhá, „nová“ behaviorální ekonomie, je založena především na poznatcích Daniela Kahnemana a Amose Tverského a je zastoupena autory jako je Richard Thaler nebo Colin Camerer. „Nová“ behaviorální ekonomie zachovává racionální volbu jako normativní standard a ve vztahu k němu pak také sestavuje

své modely. Naopak „stará“ behaviorální ekonomie odmítá racionální volbu na popisné i normativní úrovni (Geiger, 2016).

Na přelomu dvacátého a jednadvacátého století Thaler s dalšími behaviorálními ekonomy rozšířili behaviorální ekonomii z malého výzkumného programu, jež byl zaměřován na vyvracení neoklasické ekonomické teorie, na dominantní výzkum v celé řadě vědeckých disciplín. Postupně tak byla behaviorální ekonomie vybudována ve stabilní a dobře definovaný ekonomický obor. Tento proces byl provázen zejména otázkou vytvoření popisné teorie lidského rozhodování, jež bylo podrobena zkoumáním řadou vědeckých disciplín a různých metod. Zároveň však zůstával jádrem normativně-popisný koncept zavedený Kahnemanem a Tverským, jež určoval chápání představitelů tohoto oboru ekonomického světa. Budování novodobého konceptu behaviorální ekonomie také vedlo k jasnějšímu odlišení od psychologie a experimentální ekonomie. Výsledkem celého procesu se behaviorální ekonomie dnes stává jedním z nejvíce přínosných a inovativních ekonomických odvětví. V poslední době se v literatuře zabývající se historií ekonomického myšlení, která souvisí s behaviorální ekonomikou, objevují názory, že behaviorální ekonomie v posledních dvou desetiletích zaznamenala velký nárůst popularity. Někteří dokonce tvrdí, že se může stát hlavním ekonomickým směrem, pokud se tak již nestalo. Nejjasnější důkazy potvrzující vzestup behaviorální ekonomie lze nalézt mezi nedávnými laureáty Nobelovy ceny a jejich výzkumy. Už v roce 2001 nazval George Akerlof svou přednášku „Behaviorální makroekonomie a makroekonomické chování“. O rok později byl oceněn již zmiňovaný Daniel Kahneman. Co se týče nejbližších událostí, v roce 2013 byl Nobelovou cenou za ekonomie oceněn Robert Shiller zabývající se behaviorálními financemi. Stejného ocenění pak dosáhl v roce 2017 Richard Thaler (ČTK, © 2021; Geiger, 2016; Heukelom, 2011).

2 BEHAVIORÁLNÍ VEŘEJNÁ POLITIKA

Činnosti veřejných politik inspirované behaviorálními vědami byly prováděny již mnoho let ad hoc, nicméně úsilí širšího přístupu k chování ve veřejné politice je poměrně nedávnou záležitostí. Odrazovým můstkem pro rozvoj tohoto nového přístupu ve veřejné politice bylo pravděpodobně zveřejnění různých publikací předních behaviorálních ekonomů začátkem jednadvacátého století. Tyto publikace nastínily koncepční rámce důležité pro změny chování na základě poznatků behaviorální ekonomie. Kvůli nefunkčnosti běžných politických nástrojů a monotónnímu chápání lidského chování si tvůrci veřejných politik začali uvědomovat, že bude potřeba změnit dosavadní přístupy. Nové pojetí řízení veřejných politik bylo podstatné zejména v angloamerických zemích, kde bylo politické klima zasazeno proti dalším regulacím. Neméně důležitým faktorem pro změnu v této oblasti byl také příslib nízké finanční náročnosti při zavádění opatření v podobě behaviorálních intervencí (Halpern, 2015, s. 13; Oliver, 2017, s. 1).

Podle Straßheima a Becka (2019, s. 1) se využívání poznatků behaviorální ekonomie ve veřejném sektoru a veřejných politikách za poslední desetiletí velmi rozšířilo a začal se používat pojem behaviorální veřejná politika. Podle průzkumu provedeného OECD ve 23 zemích světa se behaviorální poznatky ujaly v mnoha ohledech a uplatňují se v celé řadě odvětví a oblastí politiky. Ve zprávě o tomto provedeném průzkumu bylo uvedeno doporučení vyškolit veřejné činitele, aby lépe porozuměli behaviorálním poznatkům a mohli je následně aplikovat do praxe (Rutter, © 2017).

Behaviorální veřejná politika je postupně se vyvíjející koncept, který se uplatňuje v různých odvětvích vlády, tvorbě politik, regulací a správy. Základem pro řízení behaviorální veřejné politiky jsou odborné znalosti, které mají poskytovat vědecké důkazy pro agendu změny chování. Jejich dosavadní celosvětové šíření svědčí o jejich schopnosti a využitelnosti v politické praxi a poskytuje vlivný a reprezentativní argument pro pochopení společného vývoje vědy a politiky (Straßheim a Beck, 2019, s. 2).

2.1 Libertariánský paternalismus

Nový koncept racionality, který přinesla behaviorální ekonomie, vedl k novému pohledu v oblasti veřejné politiky, jež byl vyvinut na začátku jednadvacátého století s názvem libertariánský paternalismus (Heukelom, 2011). Tento pojem byl představen Thalerem a Sunsteinem, kteří rozvádí aplikaci behaviorální ekonomie ve své knize *Nudge* vydané roku 2008. Slovní spojení libertariánský paternalismus může na první dojem působit jako

oxymorón, nicméně jak uvádějí autoři Nudge, termín libertariánský použili pouze kvůli tomu, aby upravili slovo paternalismus. Snaží se tak vysvětlit, že tento přístup je o zachování svobody, což znamená, že nikoho neomezuje v pokračování svých stávajících činností a neumožňuje ani žádné zákazy a regulace. Paternalismus je to v tom smyslu, že vede ke změně chování lidí tak, aby to pro ně bylo lepší.

Tento přístup je založen na poznatcích behaviorální ekonomie v tom smyslu, že lidská rozhodnutí jsou často ovlivněna mnoha faktory, jako je averze ke ztrátě, předpojatost, váha pravděpodobnosti a kognitivní zkreslení. Architektura výběru má lidem pomoci učinit dobrovolná rozhodnutí, která by při logických úvahách chtěli učinit, avšak vzhledem k jejich ekonomicky definované racionalitě a lidským chybám je jinak obvykle neučiní. Vychází tak z předpokladu, že lidé obvykle vytvářejí své nereflexní preference podle toho, jako jsou jim prezentovány informace. Libertariánský paternalismus tudíž apeluje na kognitivní vlivy a procesy využívané při automatických rozhodnutích, což by mělo přinést větší užitek než jinak orientované intervence (Oliver, 2013, s. 11).

Ten, kdo má odpovědnost za zorganizování kontextu a souvislostí, na jejichž základě lidé činí svá rozhodnutí, je zde označován jako architekt výběru. Správně zvolená organizace kontextu architektem výběru může vést ke zlepšení v mnoha oborech veřejné i soukromé sféry. Podle Thaler a Sunsteinem (2010, s. 3) nachází implementace libertariánského paternalismu nejvýznamnějšího využití v oblastech veřejné správy a práva.

2.2 Koncept Nudge

Využití behaviorálních poznatků ve veřejné politice je obvykle ztotožňováno s pojmem „nudge“ a stejnojmennou knihou, která již byla výše zmíněna, autorů Thaler a Sunsteina. Tím zavedli a přispěli ke zviditelnění konceptu nudge po celém světě (Straßheim a Beck, 2019, s. 4). Postupně se intervence inspirované postřehy této knihy staly součástí nástrojů moderních vlád. Nudge, překládaný do českého „šťouch“, je označení pro nástroj veřejné politiky, který je založen na prezentaci možností občanům, který má sloužit pro jejich povzbuzení ke sledování svých dlouhodobých zájmů a podpoře kolektivních cílů. Jedná se o intervence, které nejsou založeny na fiskálních pobídkách a příkazech, k docílení změny nespolehají na síť či partnerství a nezahrnují nutně přesvědčování ke změně názoru. Podle Halperna (2015, s. 22) je nudge prostředek sloužící k podpoře či navedení chování lidí určitým směrem, aniž by došlo k prověřování, poučování či využití finančních pobídek a sankcí. Aplikace nudge výrazně odporuje povinnostem, přísným požadavkům a použitím

síly. Dále také uvádí, že „*nudge je podmnožinou širšího, empiričtějšího a behaviorálně zaměřeného přístupu k tvorbě politik*“.

Teorie konceptu nudge spolupracuje s kognitivními schopnostmi lidí, aby lépe zpracovávali informace a mohli tak jednat ve svém zájmu. V reálném světě, kdy jsou lidé pod tlakem a nemají dostatek času, totiž používají k rozhodování různé zkratky. Aby bylo možné se těmto zkratkám vyhnout, je nutné pochopit, jak fungují a provést určité zásahy v podobě intervencí. Intervence ve formě „šťouchnutí“ s behaviorální ekonomii a kognitivní psychologií představují nový způsob řízení vlády. Základem je zde pochopení lidí, jež nejsou jako efektivní informační procesory, ale naopak jsou náchylní k chybným rozhodnutím. Jednotlivé intervence pak mají směřovat ke změně rozhodnutí občanů tak, že jim poskytnou informace jiným způsobem, díky čemuž bude dosaženo výsledků přínosných jak pro jednotlivce, tak pro celou společnost (John a Stoker, 2019, s. 209-211).

Růst mezinárodního zájmu o tyto myšlenky dokazuje jejich využití mnoha státy, mezi něž se řadí například Dánsko, Francie, Nizozemsko či Švédsko. Tyto země spojuje úsilí využít protiregulačního charakteru, který behaviorální intervence typu nudge nabízí (Oliver, 2013, s. 11).

2.3 Nástroje behaviorální ekonomie ve veřejném sektoru

Behaviorální ekonomie podle Chettyho (2015) nabízí nové nástroje pro tvorbu veřejných politik, které lze využít k ovlivňování chování. Obohacení ekonomie o psychologické poznatky totiž přináší nástroje v podobě změny výchozích možností nebo rámování pobídek, jež rozšiřují možnosti, jakými lze docílit požadovaných výsledků pomocí politiky. Nástroje, které vznikly v souvislosti s rozvojem behaviorální ekonomie, souvisejí s poskytováním informací, formováním pobídek a behaviorálně informovanými regulacemi.

2.3.1 Informace

Sdělování informací může být mocným nástrojem při tvorbě politik. Velmi zde záleží na způsobu, jakým jsou informace lidem prezentovány. Při tvorbě behaviorálních veřejných politik jsou informace a informační kampaně často důležitým prostředkem, kdy je zapotřebí vzít v úvahu způsob, jakým lidé informace zpracovávají a jak si jich všímají. Podle behaviorálních poznatků totiž lidé při rozhodování posuzují a zpracovávají obdržené informace pomocí mentálních zkratk. Mnoho známých příkladů využití behaviorálních poznatků je spojeno s tím, že způsob rámování informace, může ovlivnit celkové rozhodnutí.

Této problematice se podrobněji věnují Kahneman a Tverský, podle nichž je právě rámování informací jednou z heuristik. Využití behaviorálních poznatků nejen v oblasti informací poskytuje možnost přizpůsobit si nové pragmatické pomůcky zaměřené na vytvoření nových návyků (Hallsworth a Kirkman, 2020).

2.3.2 Regulace

Tradičními nástroji pro tvorbu veřejných politik jsou bezesporu regulace. Konvenční regulační politika spočívá v dosažení stanovených cílů pomocí regulací, zákonů a dalších nástrojů. Aby bylo dosaženo žádoucího chování veřejnosti, je třeba zavádět potřebná pravidla, předpisy a opatření. Z výzkumů behaviorální ekonomie vyplývá, že behaviorálně informované intervence mohou být mnohdy účinnější než tradiční nástroje regulační politiky. Díky těmto výsledkům a poměrně nedávnému rozvoji behaviorální veřejné politiky se využití těchto nástrojů stalo u tvůrců politik velmi populární. Cílem zahrnutí poznatků z behaviorální ekonomie do regulační politiky je ovlivnit chování veřejnosti tak, aby to bylo v souladu se zákonem a zároveň to pro veřejnost bylo výhodné. Nejčastěji využívanou alternativou k tradičním politickým nástrojům jako jsou konvenční regulace, se stalo využití výše uvedeného konceptu nudge (OECD, ©2021; De Jonge, Zeelenberg a Verlegh, ©2018).

2.3.3 Pobídky, odměny a posuzování

Oblast pobídek, odměn a posuzování je zaměřena na motivaci a ovlivňování chování lidí. V tomto směru mohou mít velký vliv lidské vlastnosti jako například touha vyhnout se rozpakům, odstranit problémy nebo zapadnout, ale také mnoho dalších. Jejich identifikací a využitím se behaviorální ekonomie zabývá a na jejich základě pak mohou být nastaveny jemné pobídky k ovlivňování chování. Tyto pobídky pak mohou mít formu jak hmotnou, tak i nehmotnou (Schweyer, ©2021).

Architekti výběru musí často o pobídkách a systému jejich navrhování hodně přemýšlet. Především jde o to, aby byly správně vytvořené pobídky nasměrovány správným lidem. Při standardní analýze pobídek je důležitá jejich význačnost, tedy zda jsou si ti, na které pobídky působí, vědomi pobídek, kterým čelí. Stejně jako většina politických nástrojů mají i pobídky skutečný dopad pouze v případě, že jim jejich příjemci věnují pozornost, zpracovávají informace a chovají se racionálně ve smyslu poskytnutých informací. Behaviorální přístup k pobídkám tak nabízí cestu ke kýženým výsledkům nenásilnou formou na základě znalostí kognitivních schopností lidí (Loer, 2019; Thaler, Sunstein a Balz, 2010).

3 IMPLEMENTACE BEHAVIORÁLNÍCH POZNATKŮ DO VEŘEJNÉ POLITIKY

Poznatky behaviorální ekonomie v oblasti lidského chování jsou mocným nástrojem, který lze využít napříč mnoha oblastmi veřejné politiky (OECD, 2020, s. 14). Potřebnost zvýšení účinnosti vládních zásahů vedla k zavedení využívání behaviorálních poznatků, jež časem nabývá stále většího významu. Tvůrci politik vyhledávají jednoduchá a účinná regulační řešení k dosažení lepších výsledků, aniž by bylo zapotřebí nastavovat další pravidla, či zavádět nové sankce. Přesně takové prostředky nabízí aplikování poznatků behaviorální ekonomie.

Zaměření tvůrců politik na zlepšování navrhování a provádění efektivnějších opatření pomocí zavádění behaviorálních poznatků vyvolalo nárůst počtu aktérů a institucí zabývajících se poskytováním znalostí behaviorální ekonomie z oblasti veřejných politik. Rozšiřování tohoto oboru je viditelné také rostoucí komunitou praktiků uvnitř i vně vlády zabývajících se implementací behaviorálních poznatků do tvorby politik (OECD, 2017, s. 17). V roce 2018 bylo zaznamenáno přes 200 veřejných entit zabývajících se aplikací behaviorálních poznatků ve veřejném sektoru (Afif et al., 2019).

Evropská komise spustila v roce 2015 Politickou laboratoř EU v rámci Společného výzkumného střediska, jež využívá právě behaviorálních poznatků společně s prozíravostí a designovým myšlením k tomu, aby byly nalezeny nové způsoby řešení politických problémů. Tato laboratoř shromáždila přístupy a příklady veřejných politik, jež jsou behaviorálně testované, behaviorálně informované a behaviorálně sladěné, stejně jako informace o národních behaviorálních týmech v Evropě. Rovněž i nadnárodní orgány jako OECD nebo Světová banka vytvořily pracovní programy podporující behaviorálně informovanou veřejnou politiku (Whitworth, 2019, s. 131).

3.1 Behavioural Insights Team

Využívání poznatků behaviorální ekonomie se začalo postupně rozšiřovat ve vládách po celém světě a nabývalo na systematičnosti. Některé vlády dokonce založily tzv. Nudge Units (v překladu Jednotky Nudge), které měly za úkol prokázat pozitivní návratnost investic ve veřejné správě za krátký časový úsek prostřednictvím implementace behaviorálních poznatků. První a zároveň nejznámější takovou jednotkou byl Behavioural Insights Team, založen ve Spojeném Království v roce 2010 (OECD, 2020, s. 14).

Behavioural Insights Team (dále jen BIT) vznikl za vlády tehdy nového britského premiéra Davida Camerona, který jeho vznik podporoval. Činnost BITu byla spojena především s využitím konceptu nudge a architekturou volby, jež vychází z publikace Nudge autorů Thalera a Sunsteina, která byla klíčová pro využití behaviorálních poznatků v rámci veřejného sektoru. Nově vzniklý tým měl za úkol během dvou let vnést do vlády realističtější pohled na lidské chování, změnit přístup nejméně ve dvou odvětvích veřejné politiky, ale především musel docílit alespoň desetkrát vyšší návratnosti nákladů vynaložených na jeho provoz. Splnění těchto úkolů podmiňovalo samotnou existenci BITu, který by v opačném případě musel být zrušen (Sunstein, 2017, s. 2).

Našlo se mnoho těch, kteří byli vůči fungování BITu skeptičtí a svými úspěchy tak mnohé překvapil. Zdánlivě drobné změny, které BIT provedl v průběhu svého působení při provádění politik, mnohdy působily velmi efektivně. Na konci prvních dvou let své existence tým dosáhl nečekaně skvělých výsledků, jimiž bylo mnoho ušetřených peněz a zlepšení veřejných služeb. Doposud pouze teoretické poznatky behaviorálních věd v oblasti veřejných politik tak byly konečně uplatněny i v praxi (Halpern, 2016, s. 8-9).

Vzhledem k tomu, že během zkušebního období prvních dvou let působení BIT obstál a splnil předem stanovené cíle, byla jeho působnost prodloužena i nadále. Tým se postupně rozrůstal a od roku 2014 byl privatizován. V současnosti spadá BIT pod Úřad vlády a jeho neziskového partnera NESTA (Thaler, 2017, s. 325).

Podle Whitwortha (2019, s. 130) si BIT brzy vybudoval pověst poradce vlád po celém světě. Nyní jeho kanceláře sídlí ve velkých městech jako New York, Singapur, Sydney či Wellington. Využití behaviorálních poznatků při tvorbě veřejných politik se tak stalo globálním trendem. Podobné organizace zabývající se využitím behaviorálních poznatků byly zřízeny v řadě zemí. V Americe to byl Social and Behavioral Sciences Team, jež vznikl roku 2014 v Bílém domě. Přestože byla jeho činnost poměrně úspěšná, o tři roky později byl Trumpovou vládou zrušen. Také v Nizozemí byla v roce 2014 vytvořena síť pro aplikaci behaviorálních poznatků. O rok později se připojila Francie, kde vznikla NudgeFrance jako nezisková organizace, která se zaměřovala na využití konceptu nudge ve Francii. NudgeFrance byla při svém založení složena z bývalých a současných zaměstnanců francouzské vlády, Evropské komise a společnosti BVA pro výzkum trhu. Australská vláda zřídila ústřední Behavioural Economics Team of Australian Government (zkráceně BETA), jež zahrnoval 17 vládních agentur. V Singapuru působí různé týmy zabývající se behaviorálními poznatků, a to v rámci několika vládních odvětví. V neposlední řadě

je třeba zmínit, že první takový tým zřízen na Blízkém Východě vznikl v roce 2016 v Kataru. Behaviorální veřejná politika se tímto vývojem posunula nad rámec liberálně demokratických kontextů.

3.2 Rámec BASIC

O uplatňování behaviorálních poznatků ve veřejné politice bylo doposud napsáno jen velmi málo. Ještě méně lze však v literatuře dohledat o tom, jak aplikovat behaviorální poznatky k zajištění účinných a odpovědných politických intervencí, stejně jako o tom, jak profesionálové v aplikaci behaviorálních poznatků přistupují k politickým otázkám z behaviorálního hlediska (BASIC, ©2021).

Tvorba behaviorálně informované veřejné politiky byla doposud popsána v různých rámcích a reportech, které obsahují osvědčené postupy, koncepce a metodické normy. Tyto rámce a reporty jsou zobrazeny v Tabulce 1. Přesto však chyběl úplný rámec, jež by poskytoval odborníkům potřebné nástroje, metody a etické pokyny využitelné v jednotlivých cyklech provádění veřejné politiky. Z tohoto důvodu byl vytvořen zastřešující rámec BASIC jakožto nástroj pro navrhování a implementaci veřejných politik (OECD, 2019, s. 17-18).

Tabulka 1: Rámce a reporty behaviorálních veřejných politik (OECD, 2020, s. 64; vlastní zpracování)

Název rámce/reportu	Autor, rok	Charakteristika
MINDSPACE	The Behavioural Insights Team, 2010	Rámec poskytující informace o tom, jak mohou behaviorální poznatky informovat vývoj, navrhování a poskytování veřejné politiky.
Test, Learn, and Adapt	The Behavioural Insights Team, 2013	Poskytuje úvod k základům používání randomizovaných kontrolních testů při hodnocení politiky.
EAST	The Behavioural Insights Team, 2014	Jednoduchý rámec, podle kterého lze navrhnout behaviorálně informované politiky založené na využití výhody sociálních aspektů v rozhodování a atraktivitě a včasnosti politik.
World Development: Report Mind, Society, and Behavior	Světová banka, 2015	Report poskytující komplexní přehled o tom, jaký význam pro rozvoj politiky má lidské rozhodování.
Define, Diagnose, Design, Test	Ideas42, 2017	Praktický rámec pro identifikaci behaviorálně informovaných řešení daných problémů.

Assess, Aim, Action, Amend	Behavioural Economics in Action at Rotman, 2018	Rámec vyvinutý pro aplikaci behaviorálních poznatků v organizacích nastiňující čtyři kroky k jejich využití.
-------------------------------	---	--

Od výše uvedených rámců se BASIC odlišuje tím, že zahrnuje celý proces implementace behaviorálních poznatků od začátku až do konce projektu, ale také tím, že pomocí teoretického rámce zachycuje spojení behaviorální analýzy a identifikaci behaviorálních poznatků, jež lze integrovat do potenciálních strategií (BASIC, ©2021).

BASIC obsahuje pět fází, jimiž se snaží řídit aplikaci behaviorálních poznatků na dané politické otázky. Tyto fáze jsou zobrazeny a vysvětleny v následující Tabulce 2.

Tabulka 2: Fáze rámce BASIC (OECD, 2019, s. 48; vlastní zpracování)

Fáze	Charakteristika
Behaviour (Chování)	Počáteční fáze uplatňování behaviorálních poznatků na počátku politického cyklu. Cílem je identifikovat a určit klíčové behaviorální aspekty politických problémů oproti otázkám plynoucím z nedostatku informací, pobídek či standardních regulací.
Analysis (Analýza)	Zkoumá chování pohledem teorií, poznatků a metodik z behaviorálních věd.
Strategies (Strategie)	Poskytuje pokyny k systematické identifikaci a koncepci behaviorálně informovaných strategií na základě behaviorálních analýz plynoucích z výsledků 1. a 2. fáze.
Intervention (Intervence)	Zahrnuje základní metody systematického navrhování experimentů pro hodnocení efektivity behaviorálních intervencí.
Change (Změna)	Poskytuje nástroje pro zjištění, zda byly původní předpoklady a kontextové faktory vyvinuty před zavedením behaviorální intervence, a také pro vytváření plánů pro provádění, škálování, monitorování, hodnocení, údržbu a šíření aplikací.

4 NEZISKOVÝ SEKTOR A NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Vymezení neziskového sektoru může být posuzováno dle různých kritérií. Záleží také na tom, z jakého pohledu je na neziskový sektor nahlíženo, jelikož každá společenská věda zde může klást důraz na odlišné charakteristiky (Hyánek, 2011, s. 11). Podle Bačuvčíka (2011, s. 37) lze nahlížet na neziskový sektor jakožto na segment národního hospodářství, ale také může být vnímán jako prvek občanského společenství. Obě hlediska jsou na sobě závislá a společně vymezují podstatu neziskového sektoru.

Organizace působící v neziskovém sektoru jsou pro celou ekonomiku nesmírně důležité. Je tomu tak především z důvodu jejich působení v oblastech, které nejsou atraktivní pro subjekty ziskového sektoru, případně kvůli tomu, že stát v některých oblastech nechce služby nabízet na tržním principu a chce na ně dohlížet. Často se jedná o oblasti, které jsou pro společnost velmi významné a slouží k jejímu rozvoji, jako například zdravotnictví, školství, sociální věci, soudnictví, věda a výzkum nebo obrana státu. Řada neziskových organizací působí také jako podpora zájmových skupin a rozvíjí společenský i politický život (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 14).

4.1 Odlišení od ziskového sektoru

Hospodářství obecně lze rozdělit na dva základní sektory, a to sektor ziskový a neziskový. Přestože se tato práce bude dále zabývat pouze sektorem neziskovým, je důležité zmínit také jeho odlišnosti od sektoru ziskového. Ziskový sektor, někdy nazývaný také jako tržní sektor, je tvořen množinou subjektů, jejichž primárním cílem je dosahování zisku. Subjekty, které patří do ziskového sektoru, nakládají s majetkem na základě zdrojů vlastního financování či pomocí cizích zdrojů. Dalším rozdílem od organizací spadajících do neziskového sektoru je neexistence fundraisingu, organizace zde mají možnost pouze využívat různých druhů dotací (Boukal, 2013, s. 24-26).

4.2 Neziskový sektor a jeho členění

Neziskový sektor je složen z množiny subjektů, jejichž primárním cílem je dosahovat přímého užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. Subjekty spadající do neziskového sektoru obvykle používají k nakládání s majetkem vlastní zdroje, ale mohou využívat také zdroje cizí například v podobě půjček. Daný subjekt může majetek vlastnit, případně jej může vlastnit zřizovatel daného subjektu. Podle Boukala (2013, s. 26)

se neziskový sektor dále dělí na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a neziskový sektor domácností. Jednotlivé části neziskového sektoru jsou popsány níže.

4.2.1 Neziskový veřejný sektor

Jedná se o část národního hospodářství, kde probíhá financování z veřejných prostředků, správu a řízení subjektů potažmo organizací neziskového veřejného sektoru má v rukou veřejná správa, podléhá veřejné kontrole a rozhodováno je zde na základě veřejné volby (Rektořík, 2010, s. 14). Mezi subjekty nestátního neziskového sektoru lze zařadit zejména příspěvkové organizace, jež jsou zřizovány veřejnými subjekty a jsou zapsány v jejich rozpočtu. Významnou složkou činností neziskových veřejných organizací je fundraising. Nejedná se však o činnost hlavní, zdroje jsou zajišťovány především zřizovateli těchto organizací (Boukal, 2013, s. 27-28).

4.2.2 Neziskový soukromý sektor

Podle Rektoříka (2010, s. 14) je neziskový soukromý sektor taková složka neziskového sektoru, kde je nejdůležitější funkcí přímý užitek, nikoliv zisk. Financování je zde zajišťováno fyzickými a právníckými osobami, přičemž není očekáván jakýkoliv zisk vkladem těchto finančních prostředků. Zároveň také není vyloučen ani finanční příspěvek z veřejných financí, tvoří zde však podstatnou část. Subjekty neziskového soukromého sektoru jsou zakládány soukromými subjekty. Nejčastěji se jedná o nestátní neziskové organizace, jejichž stěžejní formou získávání finančních prostředků, je fundraising. Dále mohou být finanční prostředky získávány také formou podpory z veřejných zdrojů (Boukal, 2013, s. 28-29).

4.2.3 Neziskový sektor domácností

Domácnosti tvoří nepostradatelnou část neziskového sektoru, jelikož jsou úzce spojeny s jeho činnostmi. V první řadě mají finanční prostředky, ale velmi důležitá je také jejich dobrovolná participace. Obě tyto vlastnosti podporují rozvoj třetího sektoru. Domácnosti zároveň spotřebovávají služby, které třetí sektor poskytuje a současně do něj přispívají různými finančními příspěvky a daňovými poplatky (Hyánek, 2011, s. 14).

4.3 Neziskové organizace

Co se týče vzniku neziskových organizací, ten lze podle Hyánka (2011, s. 17) spatřovat ve dvou hlavních oblastech, a to v charitě a filantropii a v jednom ze základních práv občanů

sdužovat se. Pro pochopení celé podstaty je dobré vysvětlit samotný pojem charita, který pochází z latiny a označuje křesťanskou lásku. Původně byly charitativní organizace založeny na vyjadřování dobročinnosti jednotlivce či státu. Postupně s oslabováním moci začaly tyto organizace přecházet pod vliv státu. V současné době se s neziskové organizace pojí spíše s výrazem filantropie, jež pochází z řečtiny a značí lásku k lidem obecně. V činnostech neziskových organizací se filantropie vyznačuje zejména v neziskových aktivitách, jakožto snaze pomoci lidem poháněné láskou k bližním.

Neziskové organizace je možné členit podle řady různých kritérií. Bačuvčík (2011, s. 48-49) a Rektořík (2010, s. 40-41) uvádějí například členění podle následujících kritérií:

Kritérium činnosti vymezuje neziskové organizace advokační, servisní a zájmové. Advokační organizace mohou být různé odbory, organizace zaměřené na ochranu životního prostředí, či organizace lobbistické. Komplexně lze advokační organizace označit jako věnující se zájmům buď obecným či svých členů. Servisní jsou organizace poskytující různé služby, a to i těm, kteří nejsou členy dané organizace. Jedná se hlavně o oblast sociální a zdravotní péče, případně vzdělávání. Organizace zájmové spočívají v poskytování služeb v podobě volnočasových aktivit výhradně svým členům.

Členství je kritérium, které dělí neziskové organizace na členské a nečlenské. Členské se vyznačují základnou svých členů, většinou zde funguje také placení členských příspěvků. Mohou to být občanská sdružení v podobě zájmových a jiných spolků. Nečlenské jsou pak ty organizace, které nejsou tvořeny svými členy, nýbrž pracovníky. Nejčastěji se jedná o orgány správy v podobě nadací a nadačních fondů či obecně prospěšných společností.

Podle způsobu financování lze neziskové organizace členit na organizace financované zcela, případně z části z veřejných rozpočtů, organizace financované ze soukromých zdrojů, organizace financované vlastní činností a vícezdrojově financované organizace. Organizace financované zcela z veřejných rozpočtů jsou organizační složky státu a územních samosprávných celků, které jsou vázány na rozpočet státní nebo obecní. Částečně financovány z veřejných rozpočtů jsou organizace, které kromě financování z veřejných rozpočtů mají možnost získávat zdroje i jiným způsobem. V České republice se jedná zejména o příspěvkové organizace, církve či politické strany a hnutí. Organizace financované z vlastní činnosti souvisejí s poskytováním služeb například kulturních či sociálních. Vícezdrojově financování organizací spočívá v získávání finančních prostředků kombinací veřejných a soukromých zdrojů v podobě darů, grantů, získané vlastní činností a dalších.

Dalším kritériem, podle kterého lze členit neziskové organizace, je charakter jejich poslání. Podle něj jsou rozlišovány organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné. Veřejně prospěšné organizace poskytují služby širší veřejnosti či její části za účelem uspokojování jejích potřeb. Produkují statky čistě veřejné a smíšené. Příkladem takové organizace může být charita, veřejná správa, organizace zaměřující se na ekologii a další. Vzájemně prospěšné organizace jsou zakládány z důvodu vzájemné podpory skupin občanů nebo právnických osob, jež spojuje stejný zájem. Cílem je tedy uspokojovat zájmy vlastních členů, přičemž neodporují veřejným zájmům. Na rozdíl od veřejně prospěšných organizací produkují organizace vzájemně prospěšné pouze smíšené veřejné statky. Jedná se o různorodá zájmová sdružení či profesní spolky (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 21).

Neziskové organizace je možné dělit také podle toho, kdo je jejich zakladatelem. V tomto smyslu se jedná o organizace, které jsou zakládány orgány státní správy a samosprávy jako jsou ministerstva, obce či kraje a jejich organizační složky či příspěvkové organizace. Dále jsou to organizace soukromoprávní, jež byly založeny soukromou fyzickou či právnickou osobou jako jsou občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti. Podle zakladatele se rozlišují také organizace v podobě veřejnoprávních institucí jako jsou veřejné vysoké školy nebo například Česká televize, jejichž působení je upraveno zákonem (Rektořík, 2010, s. 40).

Podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018, s. 19) existují tři základní klasifikace, jež vymezují neziskové organizace podle předmětu. Jedná se o mezinárodní klasifikaci služeb neziskových organizací (ICNPO), systém klasifikace třídění služeb neziskových organizací podle jejich účelu stanovený OSN (COPNI) a klasifikace ekonomických činností podle odvětví (CZ-NACE, nahrazující dřívější OKEČ). Tuto klasifikace vystihuje následující Tabulka 3.

Tabulka 3: Tři základní klasifikace neziskových organizací (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 20)

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO	Klasifikace služeb neziskových organizací podle účelu sloužících domácnostem CZ-COPNI	Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE
Kultura, sport a volný čas	Rekreace a kultura	Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti Sportovní, zábavní a rekreační činnosti

Vzdělávání a výzkum	Vzdělávání	Vzdělávání
Zdraví	Zdraví	Zdravotní péče
Sociální služby	Sociální péče	Sociální péče
Životní prostředí	Ochrana životního prostředí	Činnost společenských organizací (odbory, politické strany, církve a profesní spolky)
Komunitní rozvoj a bydlení	Bydlení	
Ochrana práv, obhajoba zájmů, politika		
Filantropie a dobrovolnictví		
Mezinárodní aktivity		
Náboženství	Náboženství	
Hospodářská a profesní sdružení, odbory	Politické strany, odborné a profesní organizace	
Činnosti jinde neuvedené	Služby jinde neuvedené	Poskytování ostatních osobních služeb

5 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Organizace působící v neziskovém sektoru označované jako nestátní neziskové organizace (NNO) fungují na principu spojeném s pojmy charita a filantropie, jež byly vysvětleny výše. Jedná se o organizace, které neřídí stát, ale naopak jsou zakládány a vedeny soukromými subjekty. Hlavním cílem nestátních neziskových organizací není dosahování zisku, které zde však není zakázáno, nýbrž není prioritním cílem. Financování těchto organizací je z velké části založeno na dobrovolném dárcovství a jak již bylo řečeno výše, není vyloučena ani možnost podpory z veřejných prostředků. Obvykle jsou projevem názorů a postojů k některým otázkám veřejnosti určité komunity (Hyánek, 2011, s. 17; Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 19).

Fungování nestátních neziskových organizací je založeno na několika principech, které uvádí Bačuvčík (2011, s. 39):

- Jedná se o subjekty, které jsou do určité míry institucionalizované a jejich činnost je upravována nejčastěji legislativně, případně jiným způsobem, v závislosti na daném státu.
- Disponují soukromou povahou, což znamená, že nejsou složkami veřejné správy a jejich řízení není v kompetencích orgánů řízených státními úředníky.
- Případné zisky se zde nerozdělují, nýbrž jsou používány k dosahování cílů, jež jsou stanoveny posláním dané organizace.
- Jejich hlavním znakem je autonomie, kdy kromě své nezávislosti na orgánech veřejné správy mají také vlastní organizační strukturu a vytvářejí si svá vlastní pravidla řízení.
- Posledním principem je dobrovolnost, která se projevuje při poskytování služeb danou organizací i v činnosti jejího řízení.

Nestátní neziskové organizace v České republice jsou upravovány několika zákony. Nejdůležitější z nich jsou dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018, s. 25) tyto:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích;
- Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti;

- Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a společností;
- Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon;
- Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích;
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Klíčovým zákonem vymezujícím nestátní neziskové organizace, je občanský zákoník, podle kterého mohou existovat následující typy nestátních neziskových organizací:

- spolky,
- nadace,
- nadační fondy,
- ústavy a
- obecně prospěšné společnosti.

Podle dalších právních předpisů jsou nestátními neziskovými organizacemi, které uvádí Krechovská, Hejdková a Hommerová (2018, s. 25) také:

- honební společenstva,
- odborové organizace,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- školské právnické osoby,
- veřejné výzkumné instituce a
- zájmová sdružení právnických osob.

5.1 Financování nestátních neziskových organizací

Aby mohla nezisková organizace dlouhodobě a kvalitně fungovat, je nezbytné zajistit její financování, jehož existuje celá řada možností. Každá organizace, nejen ta neziskově orientovaná, potřebuje získávat dostatečné zdroje na to, aby mohla provozovat svoji činnost a správně fungovala. Ovšem právě neziskové organizace to mají složitější, jelikož nejsou založeny kvůli produkci zisku. Je tedy potřeba zajišťovat dostatečnou výši finančních prostředků a nastavit vhodnou strukturu financování. To zahrnuje několik různých aspektů,

jako jsou ekonomické, finanční, marketingové či sociální, díky nimž se může jednat o činnost jedinečnou a inovativní (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 94).

S financováním neziskových organizací, zejména těch nestátního charakteru, se úzce pojí fundraising. Naplňování poslání takovýchto organizací je podmíněno dostatečným množstvím peněžních prostředků, které si organizace musí obstarávat sama a právě fundraising je nejčastějším způsobem, jakým si nestátní neziskové organizace tyto i jiné prostředky zajišťují. Nejsou totiž potřeba pouze peníze, ale také věcné a jiné prostředky (Boukal a kol., 2013, s. 15). Podrobněji bude fundraising rozebrán v následující kapitole.

Získávání financí u neziskových organizací obvykle bývá zajišťováno jejich managementem. U velkých nestátních neziskových organizací je tato činnost přenechána profesionálové v oblasti fundraisingu, který je obecně označován jako fundraiser. Pro dlouhodobé financování je pro organizace nezbytné vytváření strategie pro tuto činnost, která obvykle souvisí s navazováním vztahů a komunikací se subjekty, jež mají zájem se podílet na uskutečňování smyslu organizace na základě jejího poslání (Medlíková a Šedivý, 2012, s. 45-46).

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 40-41) uvádějí, že hlavními zásadami financování neziskových organizací jsou vícezdrojovost, samofinancování a fundraising, neziskové rozdělování zdrojů a daňové úlevy. Vícezdrojové financování je založeno na získávání prostředků z různých zdrojů a různými způsoby, což je pro organizace vhodný způsob zejména při obavách ze selhání některého z jejích zdrojů. Samofinancování je získávání prostředků pomocí poskytování služeb, prodeje vlastních výrobků, pronájmu či příspěvků od členů organizace, což napomáhá rozvíjet nezávislost organizace. Fundraisingu bude věnována dále celá kapitola, tudíž je zde záměrně vynechán. Neziskovým rozdělováním zdrojů se rozumí využití případných zisků k naplňování poslání organizace, nikoliv jeho rozdělení mezi vlastníky, případně členy organizace. Daňové úlevy se promítají u neziskových organizací řadou osvobození od různých daní, případně daňovými slevami a jinými možnostmi, které jsou upraveny platnými daňovými zákony.

Neziskové organizace mohou finanční prostředky získávat z různých zdrojů, které lze členit podle Rektořika (2010, s. 95) na základě rozličných kritérií. Dle charakteru zdroje lze rozlišit prostředky finanční, které byly již zmíněny výše a nefinanční, které kromě věcných prostředků mohou být ve formě darů, know-how, informací nebo času. Podle toho, kde organizace prostředky získává, je možné zdroje rozdělit také na tuzemské a zahraniční.

Nejpodstatnější rozdělení zdrojů financování, které si vyžaduje konkrétnější vysvětlení, je na základě původu prostředků, a to na zdroje cizí, potenciální a vlastní (Pelikánová, 2018, s. 44-46).

5.1.1 Cizí zdroje

Podle Stejskala, Kuvíkové a Maťátkové (2012, s. 108) se jedná o zdroje získávané organizacemi na určitou dobu, které však musí být vráceny věřitelům. Takto získané prostředky jsou nevýhodné, jelikož s sebou nesou nemalé úroky hrazené dlužníkem, tedy v tomto případě neziskovou organizací. Věřiteli jsou nejčastěji banky. V případě využití cizích zdrojů je nezbytné posoudit, zda je nezisková organizace schopna tyto závazky splácet, zda je to pro ni opravdu výhodné a zhodnotit s tímto související rizika. Nesplnění závazků může totiž způsobit velké problémy včetně poškození pověsti dané neziskové organizace.

5.1.2 Potenciální zdroje

Kategorie potenciálních zdrojů se vyznačuje získáváním prostřednictvím žádostí či projektů, které jsou předkládány především veřejným institucím, ale také soukromým organizacím a jednotlivcům. Jedná se o zdroje nenárokové. Prostředky, které lze do této kategorie zařadit, jsou například příspěvky ze zdrojů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu přímé i nepřímé, příspěvky územně samosprávných celků, příspěvky fundací a dary firem či jednotlivců. Zejména projekty financované ze zdrojů Evropské unie, tedy prostředků z evropských fondů, jsou často založeny na spoluúčasti, což znamená, že prostředky jsou hrazeny částečně i z jiných zdrojů. Většinou se jedná o kombinaci se státním rozpočtem a vlastními zdroji. V některých případech je však přímo zakázáno potenciální zdroje kombinovat. Vždy záleží na smlouvě a stanovených podmínkách pro poskytnutí prostředků (Pelikánová, 2018, s. 46; Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 109-110).

5.1.3 Vlastní zdroje

Skupina příjmů plynoucích neziskovým organizacím z jejich vlastních zdrojů zahrnuje členské příspěvky, příjmy z vlastní činnosti, příjmy z doplňkových činností a příjmy z podnikání. Tyto zdroje získávání prostředků bývají často označovány také jako samofinancování. Jedná se o velmi podstatné zdroje, jelikož neziskové organizace o nich mohou samy rozhodovat, a to prostřednictvím stanovení výše členských příspěvků, nebo pomocí pronájmu vlastního majetku. Současně mají o vlastních zdrojích velmi dobrý

přehled a mohou také s jistotou předpokládat jejich výši v budoucím období. Vlastní zdroje mohou zároveň sloužit k tvorbě různých finančních rezerv a je vhodné je také kombinovat s jinými druhy zdrojů například v případě spolufinancování (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012, s. 106).

6 FUNDRAISING

Pojem fundraising je v české literatuře často překládán jako pěstování fondů či navyšování zdrojů. Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, fundraising spočívá v soustavném získávání zdrojů finančního i nefinančního charakteru, jež jsou nezbytné pro naplňování poslání neziskové organizace a pro její efektivní fungování. Jedná se o činnost plánovanou průběžně v souladu se strategií organizace s cílem zabezpečit dostatečnou výši zdrojů. U fundraisingu je podstatné také rozlišovat zdroje finanční a nefinanční, jelikož oba typy zdrojů jsou zde velmi důležité a zaměřovat se pouze na finanční zdroje by pro organizaci mohlo být nevýhodné (Boukal a kol., 2013, s. 34).

Získávání potřebných prostředků formou fundraisingu zahrnuje dlouhodobý proces, který tvoří provázané činnosti. Úspěšnost fundraisingu neziskové organizace závisí především na jeho řízení. Aby byla tato činnost efektivní, je třeba kvalitně vést a řídit lidi v organizaci a snažit se, aby jejich myšlení bylo zaměřeno na fundraising. Jak již bylo popsáno výše, fundraising není pouze o zajišťování peněžních prostředků, ale cílem je také získávání podpory v podobě dárcovství a získávání nových příznivců a dobrovolníků (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 71).

Řízení fundraisingu je v malých neziskových organizacích v kompetencích vedení, avšak okrajově se jím zabývají i ostatní zaměstnanci. Velké neziskové organizace si obvykle mohou dovolit svěřit tuto činnost odborníkovi, který je profesionální fundraiser. Organizace si tak najímá fundraisera buď přímo do pozice zaměstnance organizace, případně může být v pozici externisty, a to dlouhodobě či pouze na nějakou konkrétní fundraisingovou aktivitu. Do fundraisingových činností je dobré také zapojit správní radu a dobrovolníky, jež mají zájem se na nich podílet (Boukal a kol., 2013, s. 37; Mikešová, 2018).

Podle Rektořika (2010, s. 94) zahrnuje řízení fundraisingu tři hlavní aktivity, a to administrativu, plánování a komunikaci. Administrativní činnost spočívá ve vedení evidence realizovaných projektů, správě databází kontaktů a dárců, tvorbě nových projektů a přípravě podkladů pro správní radu. Plánování zahrnuje tvorbu fundraisingového plánu, práci s rozpočty, strategické plánování a komunikaci s dárci. Samotná komunikace se vyznačuje reprezentací organizace a komunikací s dárci ať už současnými či potenciálními.

6.1 Vymezení pojmu fundraiser

Specialista na fundraising, který se jím zabývá profesionálně a vykonává aktivity s ním spojené, se nazývá fundraiser. Takový odborník by měl zvládnout kvalitně vykonávat činnosti spojené s fundraisingem na základě svých zkušeností, ať už se jedná o strategické poradenství, plánování projektů nebo tvorbu vhodného fundraisingového plánu pro danou organizaci. Fundraiser může působit jako zaměstnanec neziskové organizace, ale může být také externistou najatým na kompletní fundraising organizace, případně na konkrétní fundraisingovou aktivitu například v podobě organizace nějaké benefiční události (Boukal a kol., 2013, s. 37; Rektořík, 2010, s. 94).

Snahou profesionálního fundraisera je znát co nejlépe své dárce, protože při fundraisingu je kladen důraz na osobní kontakty a vztahy. Důležitou roli zde mají informace, na základě kterých může fundraiser lépe cílit své aktivity. Tato činnost může být velmi náročná časově i psychicky, jelikož zahrnuje účast na řadě událostí, meetingů, setkání či schůzek. Psychickou náročností se rozumí nízká míra úspěšnosti, kdy často dochází k tomu, že dárce nakonec podpoří jinou organizaci, nebo se nepodaří uspět s navrhovaným projektem (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 74-75).

Fundraiser by měl umět přesvědčit ostatní o potřebnosti investovat do dané organizace, pro niž se snaží získat finanční i nefinanční prostředky. Důležité je umět motivovat druhé k dobrým skutkům, ale také naslouchat a zajímat se o zájmy a postoje člověka samotného. Vzhledem k tomu, že jsou na vlastnosti a dovednosti fundraisera kladeny vysoké nároky, je v tomto oboru poměrně vysoká míra fluktuace (Rektořík, 2010, s. 94).

V České republice existují dva typy fundraiserů, a to interní a externí. Interní fundraiser je obvykle přímo zaměstnancem dané organizace. Může být například členem správní rady, na vedoucí nebo manažerské pozici, specializovaný zaměstnanec či dobrovolník. U menších neziskových organizací jsou fundraisery v širším slova smyslu všichni zaměstnanci. Externí fundraiser může být buď profesionál nebo laik, který je s organizací vázán smluvně, nicméně jen a přímo v organizaci nepracuje. Jedná se o fyzickou či právnickou osobu, která může poskytovat své služby také z pozice brigádníka či dobrovolníka a fundraisingové činnosti vykonává externě, podobně jako například vykonává svoji práci externí účetní (Boukal a kol., 2013, s. 37-38; Rektořík, 2010, s. 95).

Fundraiser kromě fundraisingu samotného často vykonává také další činnosti s tím spojené jako například správu projektů, reklamu a marketing, public relations (dále jen PR)

či strategické plánování (Boukal a kol., 2013, s. 39). Jelikož fundraisingových a souvisejících aktivit je široké spektrum, podle Šedivého a Medlíkové (2017, s. 75-77) lze rozdělit kompetence fundraisera do několika oblastí, a to oblast projektovou, oblast se zaměřením na individuální a firemní dárce a oblast marketingu, kdy každá oblast vyžaduje jiné dovednosti. Je tedy zřejmé, že při výběru fundraisera je velmi důležité klást důraz na jeho zkušenosti v oblasti, pro kterou jej organizace potřebuje.

6.2 Způsoby fundraisingu

Fundraising může být uskutečňován prostřednictvím různých způsobů. Od těchto způsobů se odvíjí i možnosti komunikace s donátory a jsou důležité pro budování stávajících i nových vztahů. V následující tabulce jsou rozděleny způsoby fundraisingu podle jednotlivých forem prostředků, které organizace může daným způsobem získat.

Tabulka 4: Způsoby fundraisingu dle forem prostředků (Pelikánová, 2018, s. 40)

Způsob fundraisingu	Forma dárcovství
Individuální (jedinci, rodiny)	Dar, veřejná sbírka, dobrovolnictví, loterie, dobročinná aukce, odkaz v závěti, členský poplatek
Firmy	Dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostorů nebo techniky, slevy, payroll giving, matching, interní dobročinná aukce, sdílený marketing
Nadace, nadační fondy, veřejná správa, Evropská unie	Nadační příspěvek či grant, dotace

Nejčastěji využívané způsoby, které jsou dále vysvětleny podrobněji, uvádí Šedivý a Medlíková (2012, s. 46-56) nebo Pelikánová (2018, s. 40) tyto:

6.2.1 Individuální dárcovství

Způsob individuálního dárcovství spočívá v darech od jednotlivců, kteří jej organizaci věnují z vlastních příjmů. Může se jednat o jednotlivé dárce, kteří darují prvně, ale také o dárce pravidelné. Podle Boukala a kol. (2013, s. 77) je tento způsob získávání prostředků spojen s vysokou mírou emocionality, kdy je nezbytné neustále a systematicky budovat vztahy neziskové organizace s individuálními dárci. Zároveň se jedná o způsob, který by měl přinášet užitek dárci i organizaci. Jelikož se jedná o zdroj velmi různorodý, pro konkrétnější popis je zde často uváděna dárcovská pyramida, jež popisuje možnosti využití metod fundraisingu jednotlivých skupin individuálních donátorů.



Obrázek 1: Dárcovská pyramida (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 79)

Dárcovská pyramida znázorňuje individuální dárci, kdy šipky zvenčí poukazují na směry, jimiž vstupují dárci do pyramidy a šipky uvnitř značí směry, kterými se dárci následně posunují dle systému a metod nabízených organizací (Šedivý a Medlíková, 2012, s. 49).

6.2.2 Firemní fundraising

Při oslovování podniků v rámci fundraisingu je důležité rozlišovat, zda se jedná o malý či střední podnik, nebo velký podnik. Od jejich velikosti se totiž odvíjí plánování způsobu komunikace, přičemž u menších firem se bude jednat pravděpodobně o komunikaci s jednotlivci, kdežto u velkých korporací bude patrně záležet na větším počtu lidí. Ačkoliv se to může jevit překvapivě, získávání prostředků od firem je v České republice na poměrně vysoké úrovni, jedná se dokonce o třetí nejvýznamnější způsob fundraisingu. Velký počet společností má zájem na podpoře neziskového sektoru a je součástí jejich fungování (Šedivý a Medlíková, 2012, s. 51-53).

6.2.3 Veřejná správa

Dárcovství od subjektů státní správy a samosprávy je uskutečňováno především formou dotací či grantů prostřednictvím zpracovaných projektů a žádostí. Tento způsob fundraisingu se vyznačuje vysokou mírou byrokratické zátěže, přesto se však jedná o jeden z jeho nejvýznamnějších zdrojů (Pelikánová, 2018, s. 40).

6.2.4 Nadace, nadační fondy

Získávání prostředků od nadací a nadačních fondů je odlišné tím, že se jedná také o organizace neziskového sektoru. Avšak i přes to jsou často významnými dárci zaměřující se na práci v terénu. V tomto případě jsou prostředky získávány zejména pomocí projektů a grantů, o nichž obvykle rozhoduje správní rada dané organizace, případně skupina expertů.

Základem úspěšného fundraisingu u nadací a nadačních fondů je kvalitně zpracovaná projektová žádost či žádost o grant. Výhodou je pak nižší byrokratická zátěž než v případě snahy získat prostředky ve veřejné správě (Šedivý a Medlíková, 2012, s. 55).

6.2.5 Evropská Unie a další instituce

Pokud se jedná o zahraniční možnosti fundraisingu, lze do nich zařadit právě získávání prostředků prostřednictvím zakázek a projektů Evropské unie. Kromě těchto příležitostí, je pak také možné získávat prostředky od zahraničních ambasad či Rotary klubů. U těchto dvou posledních možností se však nejedná o velmi obvyklé způsoby fundraisingu (Pelikánová, 2018, s. 40; Šedivý a Medlíková, 2012, s. 55).

6.3 Metody a programy fundraisingu

Fundraising může být prováděn pomocí mnoha metod a programů. V české literatuře se objevuje nejčastěji pojem metoda, v zahraniční je však obvyklejší užití pojmu program. Současně také neexistuje žádné jednotné dělení těchto metod a programů (Mikešová, 2018). Z tohoto důvodu byla tato podkapitola nazvána oběma pojmy. Následující rozdělení metod fundraisingu je uvedeno podle Pelikánové (2018, s. 40-41):

6.3.1 Osobní setkání

Metoda osobního setkání či osobního kontaktu může být prováděna mnoha způsoby. Některé organizace, zejména Greenpeace, často využívají formu zvanou street fundraising, kdy zástupci organizace oslovují potenciální dárci přímo na ulici v rámci benefiční akce. Samozřejmě může tato činnost probíhat také formou osobní schůzky. Přestože je tato metoda nejnáročnější z časového hlediska, může přinést nejlepší výsledky oproti jiným metodám (Boukal a kol., 2013, s. 88). Úspěšnost osobního setkání se odvíjí od schopností fundraisera, který musí v tomto případě oplývat dostatkem zkušeností a uměním asertivně jednat. Klíčová pro úspěšnost při osobním setkání je také předchozí příprava fundraisera.

6.3.2 Veřejná sbírka

Metoda veřejné sbírky je poměrně náročná jak časově, tak organizačně. Lze jí v krátkém čase oslovit větší množství lidí, nicméně častěji je výsledkem spíše zvýšení povědomí o dané organizaci, než zisk většího množství prostředků. Aby byla tato metoda úspěšná, je potřeba, aby jí předcházela dobrá PR kampaň (Boukal a kol., 2013, s. 88). Pelikánová (2018, s. 41) také zmiňuje, že veřejné sbírky jsou upravovány zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných

sbírkách, který stanovuje, že se jedná o získávání příspěvků ve formě peněžních prostředků, které jsou získávány od předem neznámého okruhu přispěvatelů na předem určený veřejně prospěšný účel. Podle tohoto zákona je veřejná sbírka současně výlučným střádáním finančních prostředků, nejedná se tedy o střádání prostředků věcných, alespoň co se týče zákonného vymezení (Pelikánová, 2018, s. 41).

6.3.3 Telefonická kampaň

Podle Boukala a kol. (2013, s. 88) má telefonická kampaň mnoho výhod, jelikož obsahuje prvky osobního jednání, přičemž není tak časově náročná jako osobní setkání. Je tedy možné oslovit větší množství osob. Telefonní hovor však musí být předem pečlivě připraven, obzvláště pokud má probíhat s prvodárcem, na kterého může takový hovor působit jako narušení soukromí. Pelikánová (2018, s. 41) uvádí také fakt, že nevýhodou u této metody je právě absence osobního kontaktu, kdy může dojít k odmítavé reakci ze strany kontaktovaných potenciálních dárců.

6.3.4 Poštovní kampaň (direct mail)

Kontaktování dárců prostřednictvím pošty respektive emailu je metoda, u níž je možné oslovit velký počet osob. Není ovšem tak úspěšná jako metoda osobního setkání. Klíčové u této metody je využití co nejúčinnějšího designu dopisu, případně i obálky, aby výsledně zaujal co nejvíce adresátů. Z pohledu behaviorální ekonomie se jedná o velmi vhodnou metodu pro využití jejích poznatků. Boukal a kol. (2013, s. 87-88) dále dělí tuto metodu na osobní a neosobní. U osobního dopisu se předpokládá, že je předem znám adresát, který je tímto dopisem žádán o obnovení daru, případně o dar přesahující jeho standardní příspěvky. Osobní dopis může být náročnější na sestavení, avšak jeho úspěšnost je podstatně vyšší než u dopisu neosobního. Neosobní dopisy jsou nejčastěji využívány k oslovení prvodárců. Zde je také velmi důležité správně připravit obsah dopisu, ale také správné zacílení skupiny příjemců. Poštovní kampaň je zatížena vyšší finanční náročností (pokud se však nejedná o emailovou formu).

6.3.5 Inzerce

Poslední z uvedených metod fundraisingu je metoda inzerce. V tomto případě se jedná o kontakt organizace s potenciálními dárci, který je anonymní. Výhoda inzerce spočívá v množství oslovení většího množství lidí (Pelikánová, 2018, s. 41).

6.4 Fundraisingová strategie

Fundraising se vyznačuje provázaností různých aktivit, u nichž velmi záleží na jejich systematickosti a organizovanosti provádění. Aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání omezenými prostředky neziskových organizací způsobenému nekvalitně nastaveným systémem fundraisingových aktivit, je nezbytné věnovat čas také sestavení kvalitní fundraisingové strategie. Úspěšná strategie by měla vždy vycházet z možností a potřeb dané organizace. Účelem fundraisingové strategie je definování skutečných potřeb organizace, zvolení optimálních metod pro dosažení nastavených cílů a vytvoření povědomí o dané organizaci jako schopné odpovědně a efektivně nakládat s prostředky získanými od jednotlivých dárců (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 11-12).

Jednoduše lze fundraisingovou strategii označit jako stanovení perspektivních zdrojů pro danou organizaci, kterými se organizace chce v budoucnosti zabývat a současně upuštění od zdrojů pro ni neperspektivních. Určení vhodné fundraisingové strategie předchází proces spočívající v analýze vnitřního i vnějšího prostředí dané organizace. K tomu je zapotřebí dodržovat také určité kroky, a to správně formulovat poslání organizace, provést situační analýzu zahrnující PEST analýzu, SWOT analýzu a analýzu zdrojů příjmů a v neposlední řadě také určit dílčí a dlouhodobé cíle organizace (Rulík, 2008).

Podle Machálka a Nesrstové (2011, s. 13-14) může být fundraisingová strategie u různých organizací velmi odlišná. Záleží to především na tom, jak je organizace velká a v jaké fázi své existence se nachází. Je samozřejmé, že jinak na tom bude organizace nově vzniklá a organizace, která již funguje mnoho let. Stejně tak bude mít jiné potřeby a možnosti organizace čítající pár desítek členů a organizace, jejíž členská základna je složena ze stovek i více členů. Tyto okolnosti by měly sloužit jako prvotní vodítko pro sestavení fundraisingové strategie. Základním bodem pro tvorbu strategie je pak také souhrn projektů a aktivit organizace, jež jsou pro ni stěžejní. Pro roztřídění aktivit a projektů podle jejich významnosti pro organizaci je vhodné využít Gruber-Mohrovu matici (viz Obrázek 2), která rozděluje tyto aktivity dle souladu s posláním organizace a jejich finanční udržitelnosti.

Soulad s posláním			
		Nízký	Vysoký
Finanční udržitelnost	Ano	Udržitelné programy (nutné zlo)	Přínosné programy (to nejlepší na světě)
	Spíše ano		
	Ne	Zbytečné programy (neospravedlnitelné)	Cenné programy (prospěšné pro společnost)
	Spíše ne		

Obrázek 2: Gruber-Mohrova matice (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 14)

První z analýz obsažených v situační analýze je analýza PEST. Ta zkoumá vlivy vnějšího prostředí, které mohou na fundraising působit. Jedná se především o prostředí politické, ekonomické, společenské a technologické. Politické prostředí může mít na fundraising velký vliv, zejména při změně vlády, nebo v důsledku nové legislativy v oblasti neziskových organizací. Vliv ekonomického prostředí je dán ekonomickým růstem, strukturálními změnami nebo členstvím v nadnárodních organizacích. Společenské nebo také sociální vlivy mohou různě působit na neziskové organizace a jejich získávání zdrojů. Poslední, technologické prostředí, může ovlivňovat fundraising prostřednictvím rozvoje nových technologií a systémů. Všechny tyto oblasti mohou mít dopad na fundraisingové aktivity a je důležité na ně brát ohled při strategickém plánování (Diváková, 2013, s. 24).

Dalším bodem situační analýzy může být analýza SWOT. Tato analýza v případě tvorby fundraisingové strategie vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby související s fundraisingem dané organizace. Inspirací pro oblasti a otázky řešené SWOT analýzou může být předcházející PEST analýza. Je třeba dbát také na důležitost jednotlivých položek uvedených ve SWOT analýze. Správným a kvalitním zpracováním této analýzy je možné vybrat oblasti, které je k efektivnímu fundraisingu organizace potřeba dále rozvíjet, ale také ty, na které je potřeba si dát pozor a věnovat jim více pozornosti (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 20-22).

Analýza zdrojů spočívá v identifikaci dostupných a přijatelných zdrojů, jež může organizace využít a které budou naplňovat její konkrétní potřeby. Dále je třeba zjistit, jaké možnosti organizace má, tedy typy dárců a šance u nich uspět. Nedílnou součástí analýzy zdrojů jsou

pak výsledky fundraisingu a hospodaření dané organizace z předchozích let (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 15).

Podle Rulíka (2008) vytyčení dílčích a dlouhodobých cílů v rámci fundraisingové strategie se zpracovává na období tři až pět let. Dílčí cíle jsou obvykle vypracovávány na jeden rok a přímo souvisejí s cíli dlouhodobými. Naplňování jednotlivých cílů je pak nutné průběžně sledovat a hodnotit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

V této části diplomové práce bude pozornost zaměřena na jednu konkrétní neziskovou organizaci, a to Charitu Česká republika.

7.1 Charita Česká republika

S celostátní strukturou působí Charita Česká republika jako největší nestátní poskytovatel sociálních a zdravotních služeb. V zahraniční pomoci je pak druhou největší nestátní neziskovou organizací v České republice. Charity jsou různé velikosti, kdy mnoho malých farních charit společně s charitami diecézními a arcidiecézními tvoří síť o počtu okolo 300 charit. Každá charita, včetně těch malých, však hospodaří samostatně.

Ve svých činnostech se Charita Česká republika zaměřuje zejména na humanitární pomoc a projekty v oblasti rozvojové spolupráce, které podporují zlepšování kvality života lidí po celém světě. Dále také spolupracuje s různými organizacemi v mezinárodním měřítku, přičemž se řadí mezi členy organizací Caritas Internationalis či Caritas Europa.

Síť charit čítá téměř 9 000 zaměstnanců, k nimž se často připojují až desítky tisíc dobrovolníků. Pomoc se tak dostává těm, kteří ji nejvíce potřebují, především lidé staří, nemocní, hendikepovaní, ale také lidé v nouzi. Přestože charity jsou zřizovány Českou biskupskou konferencí, při poskytování pomoci nezáleží na faktorech jako je náboženství, národnost, rasa či politická a státní příslušnost jedince, který pomoc potřebuje (Kdo jsme, ©2021).

7.1.1 Poslání a cíle Charity

Poslání Charity dle Kodexu Charity Česká republika (2009) „*pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději*“. Snahou Charity je tak působení ve znamení Boží lásky ve vztahu jak k člověku, tak k celému světu.

Cíl Charity Česká republika tkví v poskytování pomoci lidem v jejich důstojnosti po celý život. Tato pomoc se zakládá na přirozených právech člověka, která jsou respektována a ochraňována. Stejně tak vychází z křesťanských hodnot a je odmítána jakákoliv diskriminace při jejím poskytování. Cílem je pomoci opravdu každému člověku, který je v nouzi a pomoc potřebuje nehledě na jeho rasu, pohlaví, věk, státní příslušnost či jiné vlastnosti. U zahraniční pomoci jsou pak respektovány domácí a náboženské zvyky (Charita Česká republika, 2020).

7.1.2 Historie Charity Česká republika

Historie Charity Česká republika se pojí s péčí a pomocí chudým a trpícím od církve a křesťanů. Katolická Charita se začala vyvíjet koncem první světové války a postupně začaly vznikat charitativní organizace. S jejich rozšiřováním a stále větším počtem se vyvinula celá síť, jež byla roku 1928 zastřešena celostátní charitní centrálou sídlící v Praze (Z historie Charity, ©2021).

Významný vzrůst Charity se udál během první republiky, kdy organizace nabyla také mnoho potřebných zkušeností, což jí následně pomohlo uplatnit se v náročné době, jež následovala po skončení druhé světové války. V této době se činnost Charity zaměřovala především na pomoc lidem postiženým válkou, přičemž tato pomoc přišla rychleji než reakce úřadů. Dále pod hlavičkou Charity vzniklo velké množství ústavů poskytujících širokou škálu služeb. Velkým přínosem pro lidi byly také charitní ošetrovatelské stanice na obvodní a okresní úrovni, kde dobrovolné i diplomované sestry poskytovaly potřebnou pomoc nemocným v podobě ošetření ale i stravy (Sixta, 2016).

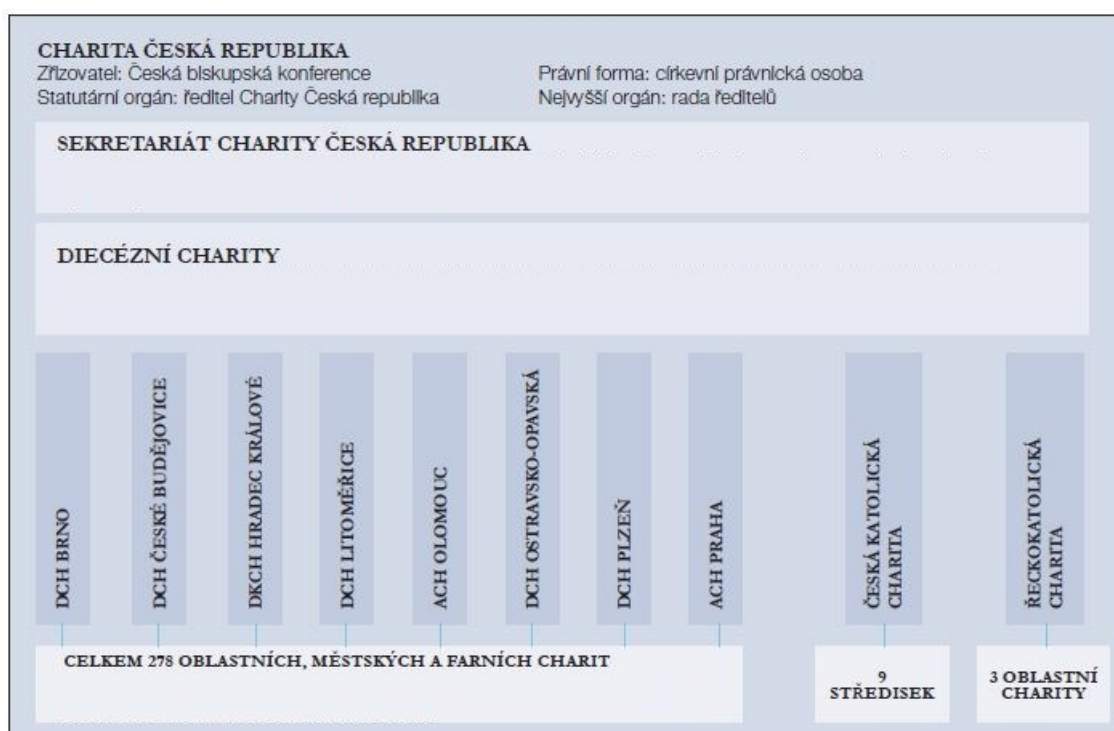
Velké změny pak nastaly, když se k moci dostali komunisté. Katolická charita byla odstraněna ze svého dosavadního sociálního a zdravotního působení a celá síť charit byla zrušena. Náhradou byla pouze jediná organizace s názvem Česká katolická charita, na niž bylo dohlíženo ze strany státu. Současně i její činnost byla výrazně omezena a kontrolována (Z historie Charity, ©2021).

S pádem komunistického režimu a počátkem demokracie vznikla pro Charitu nová doba. Mezi aktivity, které síť charit začala rozšiřovat a provozovat, patřila především dobrovolná pomoc nemocným, pomoc vězňům pro propuštění, která byla potřeba zejména v roce 1990 z důvodu prezidentské amnestie. Dále byl prováděn také sběr obnošeného či nepotřebného oblečení, nebo pomoc nejen se začleňováním do společnosti u jedinců disponujících nějakým typem postižení či chronickým onemocněním. Rozvoj zaznamenala také vznikající domácí zdravotní péče a pozornost byla věnována i otázce důstojného umírání. V neposlední řadě se začala objevovat první zahraniční pomoc (Sixta, 2016).

Postupem času se z Charity stala profesionální nezisková organizace čítající přes 8 tisíc zaměstnanců a více než 300 Charit od těch nejmenších farních, přes městské, oblastní diecézní až arcidiecézní. Řadí se sem také Česká katolická charita a Řeckokatolická charita. Společně jednotlivé charity pomáhají více než 170 tisícům lidí ročně. Název Charita Česká republika je zaveden od roku 2007 (Z historie Charity, ©2021).

7.2 Organizační struktura

Charita Česká republika v širším významu zahrnuje celou síť charit. Patří sem 278 charit farních, městských a oblastních, které poskytují zejména zdravotní a sociální služby a jsou základním kamenem sítě charit. Dále sem patří 9 středisek České katolické charity a 3 oblastní Řeckokatolické charity. Diecézní a arcidiecézní charity jsou pak koordinátory činností charit spadajících do jejich územní působnosti, samostatně také provádějí aktivity zahraniční pomoci. Řízení veškerých aktivit na úrovni celé České republiky zajišťuje Sekretariát Charity Česká republika. Věnuje se zároveň i advokační činnosti a spadá pod něj také oddělení humanitární pomoci a rozvojové spolupráce (Charita Česká republika, 2020; Charitní síť, ©2021).



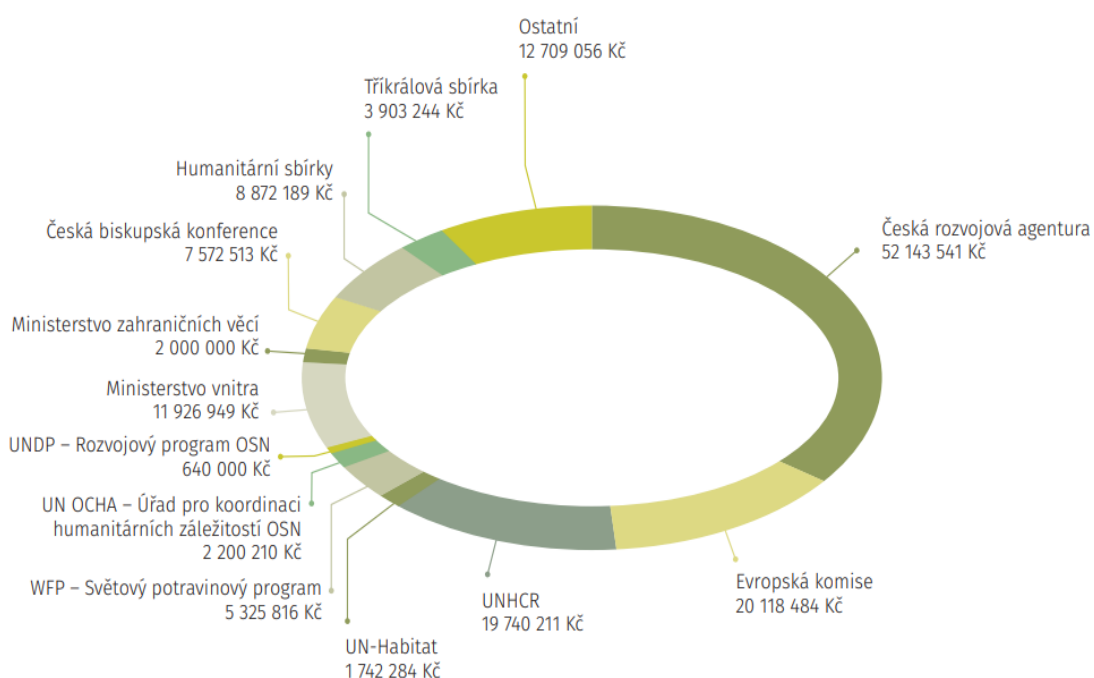
Obrázek 3: Organizační struktura Charita Česká republika (Charita Česká republika, 2020)

V užším slova smyslu je Charita Česká republika částí pouze Sekretariátu Charity Česká republika, jenž sídlí v Praze. Jeho činností je kromě celostátního řízení aktivit jednotlivých charit také pořádání celostátních veřejných sbírek svolávání odborných kolegií a zahraniční spolupráce s Caritas Internationalis a Caritas Europa. Sekretariát Charity Česká republika je provozovatelem hotelu Marianeum, jehož součástí je školicí středisko. Sekretariát se pak rozděluje na několik oddělení, a to ekonomicko-správní, fundraisingu a komunikace, humanitární pomoci a rozvojové spolupráce a odborných agend. V čele sekretariátu je generální ředitel a prezident (Charita Česká republika, ©2021).

7.3 Charita Česká republika v číslech

V této podkapitole jsou uváděny konkrétní hodnoty pro následné vyhodnocení uvedených analýz v kapitole následující. Z důvodů opatření vyhlášených vládou ČR v souvislosti s onemocněním COVID - 19, byly pro potřebu diplomové práce zohledněny data z roku 2019. Uvedená data vycházejí z výroční zprávy pro rok 2019 vydané v roce 2020. Výroční zpráva pro rok 2020 nebyla prozatím zveřejněna. Výroční zprávy jsou dostupné jako publikace a k dispozici jsou také v elektronické podobě.

Zdroje financování zahraničních projektů Charity Česká republika 2019

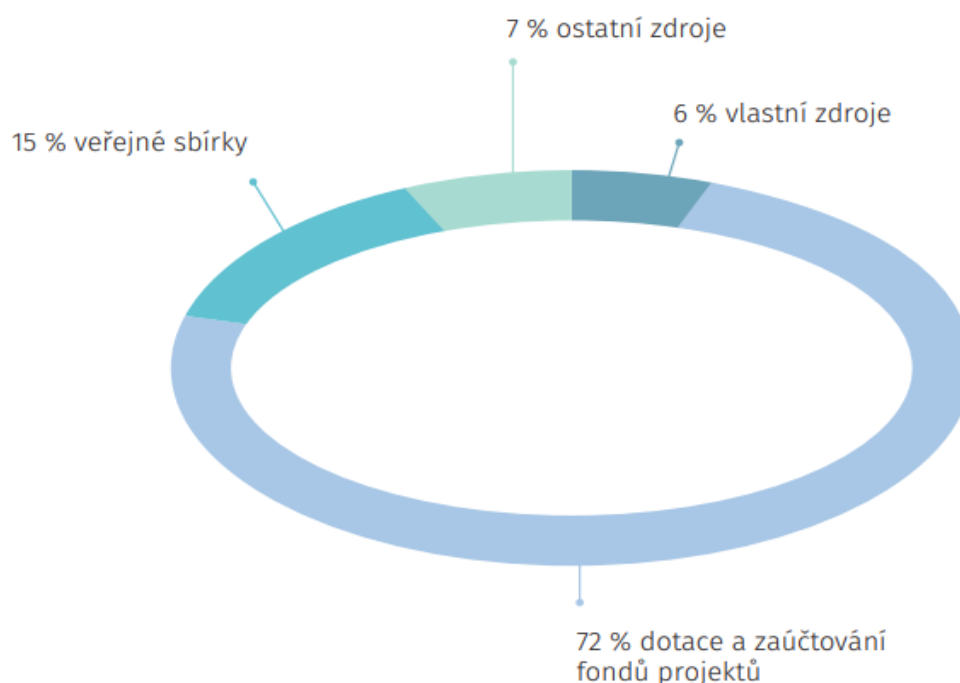


Obrázek 5: Zdroje financování zahraničních projektů Charity Česká republika 2019 (Charita Česká republika, 2020)

Z uvedeného Obrázku 5 vyplývá množství získaných finančních prostředků pro financování zahraničních projektů. Je zřejmé, že největším zdrojem zde byla Česká rozvojová agentura, díky které Charita Česká republika získala přes 52 milionů Kč na zahraniční pomoc. Velkým zdrojem financování zahraničních projektů byla také Evropská komise, díky které organizace získala přes 20 milionů Kč. Zdroje však nebyly pouze zahraniční, ale také tuzemské, mezi které lze zařadit především Českou biskupskou konferenci či příspěvky českých ministerstev. Na získávání zdrojů pro zahraniční pomoc se podílel také fundraising Charity Česká republika, který svými aktivitami jako je Tříkrálová sbírka či jiné sbírky, získala také podstatnou část finančních prostředků.

Struktura výnosů Charity Česká republika 2019

Obrázek 6 graficky znázorňuje rozdělení výnosů Charity Česká republika. Celková částka výnosů za rok 2019 byla 192 058 000 Kč. Největším zdrojem výnosů organizace v objemu 72 % byly dotace a granty, což odpovídá částce 138 282 760 Kč. Druhou největší položkou výnosů byly veřejné sbírky, jež zahrnovaly individuální a firemní dárce a představovaly 15 % celkových výnosů, tedy 28 808 700 Kč. Další prostředky byly získány ostatními zdroji, mezi které lze zařadit příspěvky zřizovatele a dary na podporu provozu a rozvoje organizace. Ostatní zdroje tvořily 7 % celkových výnosů, přičemž se jednalo o částku 13 444 060 Kč. Organizace získala prostředky také vlastními zdroji, resp. vlastní činností organizace, a to v celkové výši 11 523 480 Kč, kdy tato částka představovala 6 % celkových výnosů.

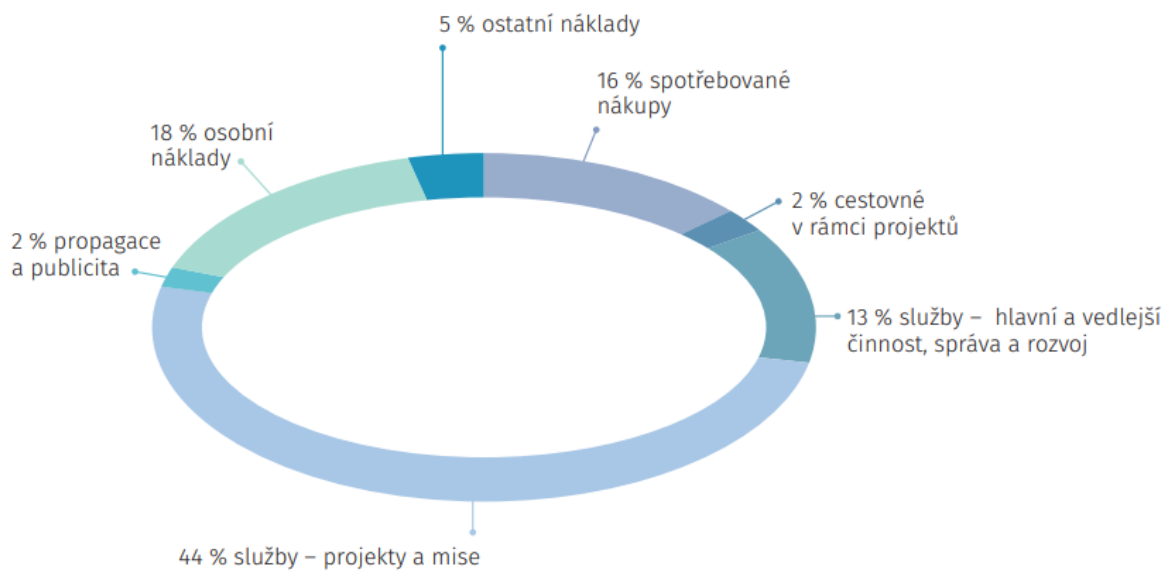


Obrázek 6: Výnosy Charity Česká republika 2019 (Charita Česká republika, 2020)

Struktura nákladů Charity Česká republika

Náklady Charity Česká republika a jejich rozložení je možné vidět na Obrázku 7. Celková výše nákladů této organizace za rok 2019 byla 197 144 000 Kč. Největší položkou nákladů (44 %) byly služby a zahraniční projekty, a to ve výši 87 589 Kč. Druhou nejobjemnější položkou nákladů byly osobní náklady, které ve výši 36 034 000 Kč tvořily 18 % celkových nákladů. Další velká část prostředků byla vynaložena na spotřebované nákupy, které dosáhly výše 31 828 000 Kč. O něco méně nákladné pak byly služby, opravy a údržba, které vyšly organizaci na 25 244 000 Kč. 5 % celkových nákladů tvořily ostatní náklady zahrnující odpisy, kurzové ztráty či náklady na reprezentaci. Poslední dvě položky ve stejné velikosti

2 % celkových nákladů byly vynaloženy na propagaci a publicitu a cestovné odborného personálu Charity Česká republika



Obrázek 7: Náklady Charity Česká republika 2019 (Charita Česká republika, 2020)

8 ANALÝZA FUNDRAISINGU VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Analýza fundraisingu byla zpracována na základě rozhovoru s asistentkou oddělení komunikace a fundraisingu. Rozhovor proběhl dne 6. května 2021. Pokládané otázky v rozhovoru byly zaměřeny na fundraising Charity Česká republika a cílem bylo zjistit podstatné informace pro provedení analýzy fundraisingu této neziskové organizace. Seznam otázek, které byly v rozhovoru položeny a zodpovězeny jsou součástí příloh této práce.

8.1 Vyhodnocení rozhovoru zaměřeného na fundraising Charity Česká republika

Z uskutečněného rozhovoru vyplynulo, že fundraisingem se v Charitě Česká republika zabývá tým složený ze čtyř členů, jež jsou součástí oddělení komunikace a fundraisingu. Každý z těchto členů se zaměřuje konkrétněji na jednu či více činností týkající se fundraisingu, jako je například kreativita, péče o dárců, firemní fundraising či správa databáze dárců. Na některé fundraisingové aktivity jsou přizváni také externí subjekty, jedná se ale pouze o jednorázové akce. Převážně se tedy fundraisingu věnují zaměstnanci organizace.

Fundraisingový tým Charity Česká republika nemá zpracovanou fundraisingovou strategii, nicméně se řídí fundraisingovým plánem, který zahrnuje rozpočet organizace, plánované aktivity a předpokládané pořádání kampaní. Podle dotazované asistentky oddělení komunikace a fundraisingu je využití fundraisingového plánu či strategie v procesu a postupně dochází k jejich rozvoji.

Dotazování bylo dále zaměřeno na metody fundraisingu, jež jsou v Charitě Česká republika nejčastěji využívány. Podle respondentky rozhovoru je nejrozšířenější metodou direct mail, a to u menších i větších fundraisingových kampaní. Velmi často je využíváno také veřejných sbírek, z nichž největší a také nejznámější je každoroční Tříkrálová sbírka. Veřejné sbírky jsou pořádány na podporu v různých oblastech včetně podpory samoživitelů a pomoci dětem. V posledních letech vznikají také nové veřejné sbírky, jež má organizace v plánu pořádat pravidelně. Další neméně často využívanou metodou je inzerce, kdy je využíváno různých barterů, spotů v televizním vysílání a dalších druhů inzerce. Velký důraz je kladen také na využití webových stránek Charity Česká republika a jejích profilů na sociálních sítích. Vše se však odvíjí podle objemu finančních prostředků, jež mohou být dle rozpočtu

na tyto nástroje využity. Doposud nejméně využívanou metodou je telefonická kampaň, kterou by však dle respondentky chtěla organizace do metod fundraisingu zahrnout a do budoucna se na ni více zaměřit. Respondentka rovněž ale poznamenala, že pro takovýto rozvoj by bylo potřeba personálního navýšení v oddělení komunikace a fundraisingu.

V průběhu rozhovoru byl také zmíněn vliv nynější koronavirové pandemie na fundraisingové aktivity Charity Česká republika, jenž dle dotazované zástupkyně fundraisingového týmu této organizace znemožnil standardní průběh největší veřejné sbírky Charity Česká republika, a to konkrétně Tříkrálové sbírky. Bylo však řečeno, že organizace se situaci přizpůsobila, a tuto sbírku zprostředkovala online. Nižší výnosnost této každoroční sbírky byla sice znatelná, jelikož oproti předcházejícím ročníkům byl výtěžek o poznání menší, avšak nakonec nebyla úplně neúspěšná.

Respondentka rozhovoru v neposlední řadě také ve svých odpovědích zhodnotila silné a slabé stránky fundraisingu v Charitě Česká republika. Mezi silné stránky jsou tedy zařazeni především členové fundraisingového týmu, jejichž činnosti dotazovaná označila jako vhodně rozdělené. Současně bylo také zmíněno, že fundraiseři tvoří dobrý tým, který se postupně rozšiřoval z jediného fundraisera na dnešní čtyřčlennou skupinu. Možné zlepšení bylo shledáno v dalším rozšiřování tohoto týmu, jelikož by bylo potřeba dalšího fundraisera, jež by se zaměřoval konkrétně na granty a projekty. Kladně byl také zhodnocen nový CRM systém, který v poslední době vznikl. Jedná se o systém zaměřený na vztah s dárci, díky němuž je možné ukládat potřebné informace v podobě údajů a dat souvisejících s dárci. Z rozhovoru také vyplynulo, že by tento systém mohl být efektivnější, obsahovat lepší funkce a celkově je potřeba jej ještě rozvinout. Nedostatkem je momentálně neexistence vlastní platební brány, prostřednictvím které by bylo možné získávat dary online. Zatím je možné dary přijímat pouze platbou na účet Charity Česká republika. S tím souvisí nedostatečnost kontaktu na dárce, jelikož jim organizace poté nemůže nijakým způsobem vyjádřit poděkování. Další nevýhodou je potom přijímání darů přes portál darujeme, jež si za své služby účtuje poplatky. Podle respondentky by vlastní platební brána byla pro organizaci velkým přínosem a její zřízení je již v jednání.

Závěrem rozhovoru bylo zjištěno, že Charita Česká republika v rámci fundraisingu nevyužívá žádných poznatků behaviorální ekonomie. Tedy alespoň ne úmyslně.

8.2 PEST analýza fundraisingu Charity Česká republika

Tato analýza se zaměřuje na vnější vlivy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí, které působí na vybranou neziskovou organizaci, kterou je zde Charita Česká republika a její fundraising.

Politické prostředí

V oblasti politiky se k neziskovým organizacím, tedy i k Charitě Česká republika, vztahuje především platná legislativa. Ta má na fungování organizace i její fundraising velmi podstatný vliv a reguluje ji.

Dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů je na základě platného znění tohoto zákona od roku 2018 Charita Česká republika evidovanou právnickou osobou založenou registrovanou církví a náboženskou společností. Tento zákon jí tak stanovuje povinnosti jako například nutnost založení zakládací listinou obsahující tímto zákonem stanovené náležitosti, nebo nutnost zpracovávat výroční zprávy (zákon o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb.).

Charita Česká republika mezi své činnosti řadí také poskytování sociálních služeb, jež je regulováno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Vybraná organizace se musí řídit zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., a současně musí postupovat také dle vyhlášky č. 504/2002 Sb., o účetnictví, která stanovuje podmínky pro účtování účetních jednotek, jejichž hlavní činností není podnikání.

Velkou část zdrojů této vybrané neziskové organizace tvoří dotace. Proto podléhá zákonu 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).

Dále se k vybrané neziskové organizaci vztahuje zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., na jehož základě má organizace možnost snížit si základ daně do výše až 300 000 Kč, avšak nejvýše do základu daně. Dále tento zákon umožňuje organizaci odečtení od základu daně poskytnutý dar, za předpokladu, že u právnických osob celková hodnota bezúplatného účelově vynaloženého plnění tvoří částku minimálně 2 000 Kč. Souhrnně je možné ze základu daně odečíst maximálně 5 %.

Mezi politické faktory ovlivňující Charitu Česká republika patří také politika Evropské unie. Pomocí evropských strukturálních fondů je totiž možné získávat potřebné prostředky

na činnosti organizace. Podstatná je alokovaná výše finančních prostředků jednotlivých programů na dané programovací období.

Ekonomické prostředí

Prostředí, jež Charitu Česká republika ovlivňuje velmi výrazně, je prostředí ekonomické. To, jaká je ekonomická situace, určuje šance na úspěch fundraisingových aktivit u individuálních a firemních dárců. Ekonomická situace zároveň ovlivňuje velikost prostředků, které může vybraná organizace získat z veřejných zdrojů.

Vývoj ekonomické situace lze sledovat pomocí různých makroekonomických ukazatelů. Nejdůležitější z nich je v tomto ohledu hrubý domácí produkt (dále jen HDP), který vyjadřuje množství statků a služeb vytvořených na daném území a určuje výkonnost sledované ekonomiky. V posledních dvou letech zaznamenala Česká republika největší pokles HDP od jejího samotného vzniku viz Tabulka 5. Příčinou byla pandemie koronaviru, kvůli níž ekonomika zaznamenala výrazné ztráty. Podle statistik firmy podstatně snižovaly investice a obyvatelé utrácely mnohem méně než v předchozích letech (ČTK, ©2021; Hrubý domácí produkt - HDP, ©2021). Tato situace může negativně ovlivnit fundraising Charity Česká republika, jelikož se tak může setkat s menší ochotou jednotlivců i firem poskytovat dary.

Tabulka 5: HDP ČR 2015-2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

2015	2016	2017	2018	2019	2020
5,1 %	2,2 %	5,8 %	2,5 %	2 %	-5 %

Dalším ukazatelem ekonomické situace je míra nezaměstnanosti. Jak je možné vidět v následující Tabulce 6, mezi roky 2015 a 2019 nezaměstnanost postupně klesala, kdy v roce 2015 byla s 5 % nejvyšší až v roce 2019 dosáhla nejnižší hodnoty 2 %. V posledním roce se však situace změnila a vlivem pandemie onemocnění Covid-19, a také vlivem vládních nařízení, začala nezaměstnanost poměrně rychle narůstat, což lze vidět z Tabulky 7. Čtvrtletní údaje ukazují, že míra nezaměstnanosti se tak v posledním roce zvyšovala o cca 0,5 %. Aktuální rostoucí nezaměstnanost znamená pro mnoho lidí ztrátu příjmů, z čehož pro vybranou neziskovou organizaci může plynout snížení ochoty a možnosti jednotlivců darovat.

Tabulka 6: Nezaměstnanost v ČR 2015-2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

2015	2016	2017	2018	2019
5 %	4 %	2,9 %	2,2 %	2 %

Tabulka 7: Čtvrtletní nezaměstnanost v ČR 2020-2021 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

1. čtvrtletí 2020	2. čtvrtletí 2020	3. čtvrtletí 2020	4. čtvrtletí 2020	1. čtvrtletí 2021
2 %	2,4 %	2,9 %	3 %	3,3 %

Neméně podstatným ukazatelem ekonomiky pro potřeby této analýzy je inflace. Z Tabulky 8 lze zjistit, že míra inflace mezi lety 2015 až 2020 postupně rostla, přičemž pouze v roce 2018 zaznamenala mírný pokles, který však v dalším roce opět nahradil nárůst. V posledním sledovaném roce byla inflace již 3,2 %, což vybranou neziskovou organizaci ovlivňuje především v oblasti provozních nákladů. Růst cenové hladiny tak pro organizaci znamená vyšší náklady vynaložené na provoz organizace.

Tabulka 8: Míra inflace v ČR 2015-2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %

Sociální prostředí

Dalším prostředím, které na vybranou neziskovou organizaci působí je sociální prostředí. Úspěšnost organizace se odvíjí nejen od zájmu veřejnosti, ale také od jejích potřeb a dalších faktorů, které ji ovlivňují. Jedná se například o demografickou strukturu a vývoj obyvatelstva, vzdělanost obyvatelstva či náboženská vyznání.

Dle Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) viz Tabulka 9 mezi lety 2015 a 2019 docházelo každoročně k nárůstu počtu obyvatelstva České republiky, kdy je z dat také zřetelné, že se lidé dožívají stále vyššího věku. Je tedy pravděpodobné, že narůstá i počet seniorů, kteří potřebují pomoc a péči poskytovanou Charitou Česká republika.

Tabulka 9: Demografické údaje obyvatelstva ČR 2015-2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ)

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel	10 553 843	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939
0-14 let	1 623 716	1 647 275	1 670 677	1 693 060	1 710 202

Počet obyvatel	15-65 let	6 997 715	6 942 623	6 899 195	6 870 123	6 852 107
	65+ let	1 932 412	1 988 922	2 040 183	2 086 617	2 131 630
Průměrný věk		41,9	42	42,2	42,3	42,5

Z vnějších sociálních faktorů působících na vybranou neziskovou organizaci lze zmínit také vzdělanost obyvatelstva. Dle Magazínu ČSÚ Statistika a my (Řezanka, 2020) se v České republice mezi lety 2010 a 2018 zvýšil podíl vysokoškolsky vzdělaných osob o 500 tisíc. Zároveň se zvyšoval také počet středoškolsky vzdělaných s maturitou a naopak ubylo lidí s pouze základním vzděláním či vyučením. U těchto změn je nezbytné zmínit také nárůst celkové populace v těchto letech, který byl již zmiňován i v předchozím odstavci. Rostoucí počet lidí z vyšším vzděláním by pro vybranou organizaci mohl být přínosem, jelikož s tím souvisí i vyšší platové ohodnocení a větší pravděpodobnost ochoty darovat. Současně i nižší počet osob se základním vzděláním či vyučením by mohl znamenat menší počet těch, kteří se mohou dostat do skupiny sociálně vyloučených a menší procento obyvatel nacházejících se v horších životních podmínkách. Zde by oproti důsledkům demografické struktury mohlo pro organizaci naopak plynout snížení počtu těch, kteří by mohli potřebovat její pomoc.

V tomto prostředí je nezbytné zmínit také dobrovolnictví, které je pro neziskovou organizaci klíčové. Bez dobrovolníků, kteří každoročně v Charitě Česká republika pomáhají, by nebylo možné poskytovat takové množství služeb a vykonávat mnoho potřebných činností. Dle výroční zprávy Charity Česká republika za rok 2019 (2020) pomáhalo přes 72,5 tisíc dobrovolníků v rámci celé sítě charit, kteří svůj čas dobrovolnickým aktivitám věnovali v objemu přes 505 tisíc hodin. Nejvíce dobrovolníků se obvykle účastní Tříkrálové sbírky, nicméně i mnoho dalších pak věnuje svůj čas pro práci nemocným, postiženým, sociálně slabým ale i mnoha dalším, kteří jejich pomoc potřebují.

Technické prostředí

U kategorie technického prostředí je nutné zmínit rozvoj a modernizaci informačních komunikačních prostředků, které pomáhají zlepšovat fungování organizace. Velký vliv na Charitu Česká republika včetně jejího fundraisingu mělo zejména v poslední době online prostředí a vhodné využití sociálních sítí ke komunikaci s dárci. Organizace zaznamenala velkou potřebu těchto prostředků využít v době koronavirové pandemie, kdy byla úplně omezena možnost setkávání a musela tak zařídit tradiční Tříkrálovou sbírku kompletně v online prostředí.

Také zavádění online plateb pomocí platebních karet či využívání platebních bran umožňuje zvyšovat efektivitu organizace. Stejně tak rozvoj marketingových nástrojů nejen u sociálních sítí by mohl při správném použití pozitivně ovlivnit všeobecné povědomí veřejnosti o aktivitách organizace. V neposlední řadě je v dnešní době nutností mít kvalitně zpracované webové stránky.

8.3 SWOT analýza fundraisingu Charity Česká republika

Na základě informací získaných z výše uvedeného rozhovoru byla vytvořena SWOT analýza fundraisingu Charity Česká republika, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se fundraisingu této neziskové organizace.

Pravidla pro zpracování SWOT analýzy (Veličko, 2015):

- seznamy položek nesmějí být sestavovány bez odborné znalosti,
- zveřejňovat jen to, co je důležité,
- hrozby musí být formulovány tak, aby byly zřejmé,
- nesmí být skrývána významná rizika,
- příležitosti nesmí být zaměňovány se silnými stránkami analýzy,
- obsah analýzy SWOT musí být navzájem provázán.

Tabulka 10: SWOT analýza fundraisingu Charity Česká republika

Silné stránky (Strengths)	Příležitosti (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> - schopní pracovníci fundraisingového týmu - týmová práce fundraiserů - nový CRM systém - udržování dobrého vztahu s dárci - společenský přínos - velikost organizace - prezentace organizace - schopnost rychle se přizpůsobit neočekávaným situacím - veřejné povědomí o organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> - rozšiřování fundraisingového týmu - zefektivnění a rozvoj CRM systému - lepší kontakt se stávajícími dárci - rozšiřování fundraisingových aktivit - získání více prostředků - přijímání nových výzev - rozvoj a využití informačních technologií a nástrojů pro online fundraising - získání nových dárců - zpracování fundraisingové strategie - dotace z fondů Evropské unie

Slabé stránky (Weaknesses)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - personální nedostatečnost - slabé zaměření na granty a projekty - zprostředkovávání plateb dárců prostřednictvím cizího portálu - vyšší náklady za zprostředkování plateb od dárců - chybějící vlastní platební brána pro přijímání darů online - absence fundraisingové strategie 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek získaných prostředků - ohrožení fundraisingových aktivit pandemickou situací - nezískání prostředků z dotací - nemožnost zpětně kontaktovat dárece - nedostatečné využití grantů - zánik organizace - zhoršení ekonomické situace dárců - přísnější podmínky pro získání podpory

Zhodnocení SWOT analýzy

Důvodem proč byla tato analýza zvolena, je srozumitelné a přehledné uspořádání informací do tabulky. Závěrem vytvořené analýzy je v tomto bodu krátké zhodnocení.

Do silných stránek byly zařazeny kladné a podložené informace získané na základě rozhovoru, a to především týmová a kolektivní práce fundraiserů, udržování dobrého vztahu se všemi dárci a dále veřejné povědomí o celé organizaci. Slabé stránky popisují zpravidla nedostatky a slabá místa fundraisingu Charity Česká republika.

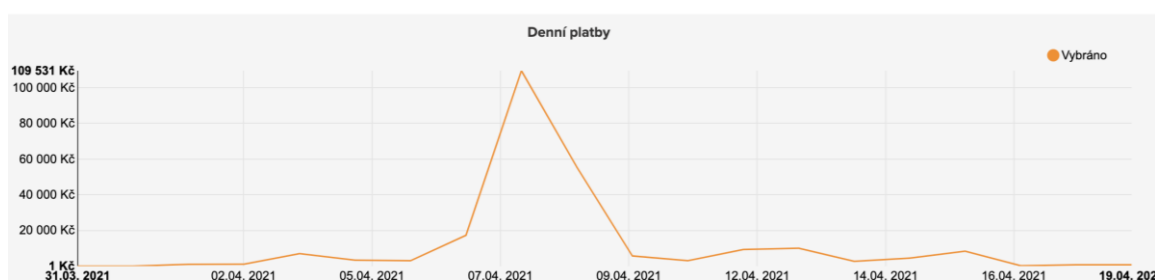
Uvedené příležitosti obsahují obvykle podněty na zlepšení, a to takové, které předcházejí vzniku slabých stránek (v nejsložitějších případech hrozeb). Ke vzniku slabých stránek popř. hrozeb může zabránit především zpracování fundraisingové strategie, rozšiřování fundraisingového týmu či zefektivnění a rozvoj CRM systému.

Hrozby uvedené v tabulce analýzy mohou být považovány jako nedosažení stanoveného cíle. Pokud se nepodaří získat dostatek prostředků od dárců apod., může to mít za následek zánik organizace.

9 NÁVRH PRO ZEFEKTIVNĚNÍ FUNDRAISINGU CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA NA ZÁKLADĚ BEHAVIORÁLNÍCH POZNATKŮ

Charita Česká republika využívá pro fundraising několik různých metod. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, nejdůležitější z těchto metod je pro ni direct mail. Metoda direct mailu byla využita také v kampani nazvané „Daránek pomáhá dětem“. Direct mail měl zde úlohu motivace oslovených k poskytnutí finanční podpory na sbírku zaměřenou na pomoc dětem ohroženým sociálním vyloučením. Daránka zde představuje velikonoční beránek, který byl takto pojmenován právě kvůli darům, díky nimž může dětem poskytnout pomoc. Zároveň symbolizuje bezpečí domova, potřebnou péči a rovné příležitosti, které na startu do života mnoho dětí postrádají. Tato sbírka byla spuštěna na přelomu března a dubna roku 2021 (Sbírka na pomoc dětem, ©2021). Originální podobu tohoto direct mailu je možné shlédnout v Příloze I.

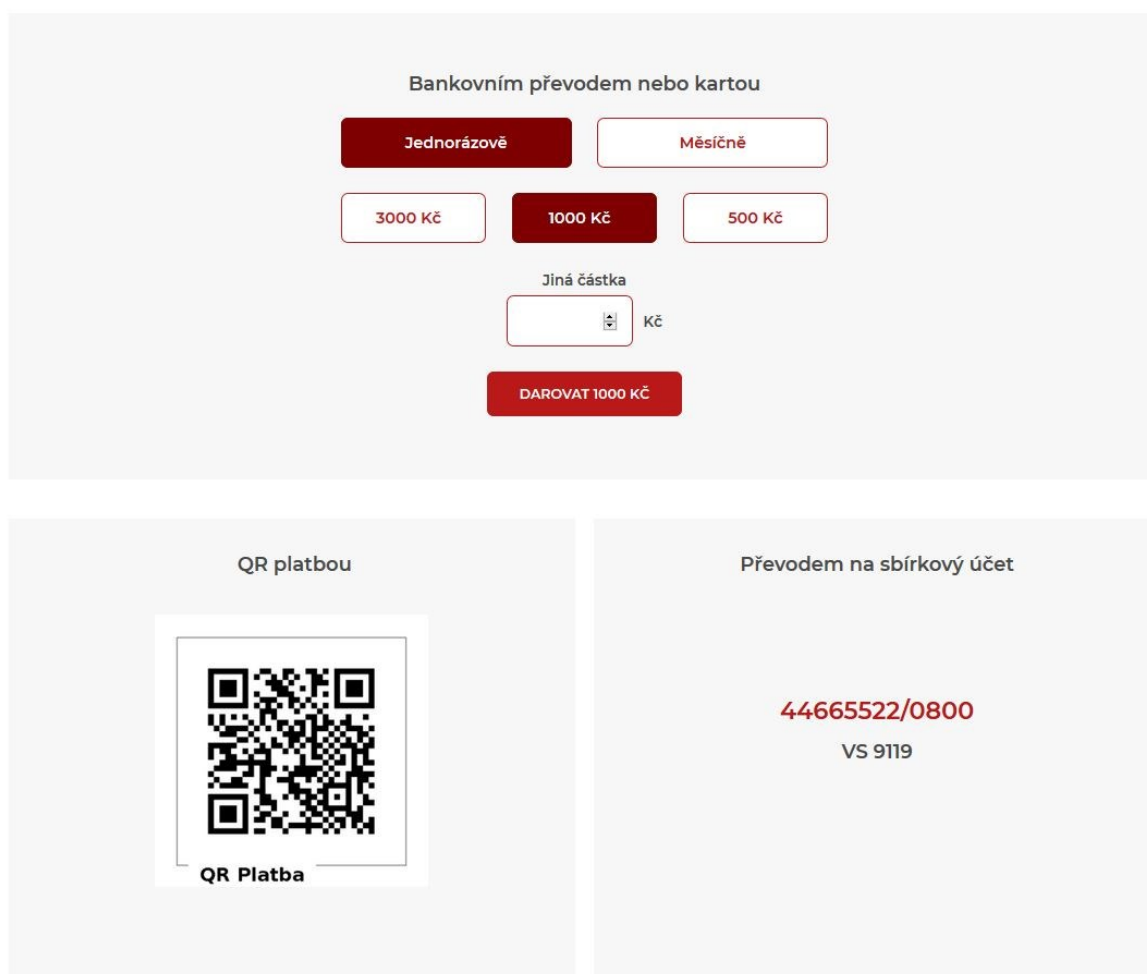
Součástí direct mailu byl odkaz, který měl navést oslovené na webovou stránku Charity Česká republika s platebními možnostmi, kde bylo možné rovnou vybrat částku a pravidelnost či nepravidelnost daru. V současné situaci, kdy byli všichni ovlivněni vládními opatřeními proti šíření nemoci Covid – 19, byla možnost darování v online prostředí žádoucí více než kdy dříve. Platby byly zprostředkovávány pomocí portálu Darujme.cz, přičemž odkaz se nacházel na webu Charity Česká republika. Úspěšnost direct mailu je možné vidět na Obrázku 8, který zobrazuje zvýšení přijatých darů po jeho rozeslání dne 7. 4. 2021.



Obrázek 8: Vliv direct mailu na výši přijatých darů

Prispět dar na pomoc dětem v rámci kampaně Daránek pomáhá dětem bylo možné kromě portálu Darujme.cz také převodem na sbírkový účet Charity Česká republika, nebo pomocí QR kódu. Veškeré platební možnosti byly uvedeny na webu Charity Česká republika viz Obrázek 9. Na základě emailové komunikace se zástupkyní fundraisingového týmu Charity Česká republika bylo zjištěno, že prostřednictvím portálu Darujme.cz bylo přijato celkem

209 darů, přičemž celková obdržená částka z těchto darů činila 274 465 Kč. Ostatními platebními metodami přispělo 71 dárců v celkové výši 108 893 Kč.



Obrázek 9: Způsoby plateb v kampani Daránek pomáhá dětem (Daránek dětem, ©2021).

9.1 Návrh úpravy platebních možností na webu Charity Česká republika

Možností pro zefektivnění fundraisingu Charity Česká republika s využitím poznatků behaviorální ekonomie bylo shledáno nastavení částek a jejich přednastavených voleb při provádění online plateb dárci na webových stránkách této organizace. Jak bylo zjištěno z rozhovoru uvedeného v předchozí kapitole, Charita Česká republika nezáměrně poznatků behaviorální ekonomie využívá, a to konkrétně v nastavení možností částek, které mohou dárci přispět na webu organizace prostřednictvím portálu Darujme.cz. Aktuální nastavení těchto možností je možné vidět na Obrázku 10, kde jsou přednastaveny možnosti darovat jednorázově, a to ve výši 1 000 Kč. Dalšími možnostmi jsou pak částky 3 000 Kč

nebo 500 Kč, případně jiná částka, kterou si dárci může libovolně zvolit. Kromě jednorázového daru lze vybrat také možnost darovat pravidelně, a to měsíčně.

Bankovním převodem nebo kartou

Jednorázově

Měsíčně

3000 Kč

1000 Kč

500 Kč

Jiná částka:

Přejeme vám společně s Daránkem šťastné a radostné jarní období.

Děkujeme všem, kteří v těchto nelehkých časech pomáhají dětem v nouzi!

Obrázek 10: Původní vzhled platebních možností na webu Charity Česká republika

V případě výše uvedené kampaně Daránek pomáhá dětem, přispělo prostřednictvím portálu Darujme.cz nabízejícím platební možnosti zobrazené na Obrázku 10 209 dárců celkovou částkou 274 465 Kč. Na základě emailové komunikace se zástupkyní fundraisingového týmu byly poskytnuty údaje o platbách dárců. Z tabulky 11 jasně vyplývá, že přednastavené možnosti měly vliv na výši částky a periodu poskytovaných darů. Nejčastěji byla zvolena platba jednorázová ve výši 1 000 Kč. Pro srovnání byla přidána i Tabulka 12, která obsahuje údaje o darech poskytnutých na jinou kampaň s názvem „Blízký východ“. Přednastavená částka zde byla ve výši 500 Kč. Z této tabulky je zřejmé, že přednastavená nižší částka na dárci zapůsobila tak, že častěji zvolili darovat právě tuto nižší částku.

Tabulka 11: Modus a medián poskytnutých darů

Poskytnuté dary	Modus	Medián
Jednorázově	1 000 Kč	875 Kč
Opakovaně	500 Kč	500 Kč

Tabulka 12: Modus a medián poskytnutých darů u jiné kampaně

Poskytnuté dary	Modus	Medián
Jednorázově	500 Kč	1 000 Kč
Opakovaně	500 Kč	750 Kč

Při výpočtu průměrné hodnoty darů poskytnutých prostřednictvím portálu Darujme.cz, kde jsou přednastavené platební možnosti viz Obrázek 10, bylo zjištěno, že průměrná částka daru vychází na 1 313 Kč. Oproti tomu průměrná hodnota darů poskytnutých pouze zadáním platby bez jakýchkoliv přednastavených možností vyšla na hodnotu 1 534 Kč.

Autorkou této diplomové práce bylo navrženo výše uvedené možnosti upravit tak, aby na základě poznatků behaviorální ekonomie zvýšily efektivnost získávaných darů s pomocí přednastavených možností. V první řadě byly upraveny jednotlivé částky, a to na 1 000 Kč, 2 500 Kč a 5 000 Kč, přičemž byla vybrána prostřední částka, tedy 2 500 Kč, jako přednastavená možnost. Dále bylo zvoleno nastavit jako přednastavenou volbu darovat měsíčně namísto jednorázově. Návrh je zobrazen na obrázku 11.

Bankovním převodem nebo kartou

Jednorázově

Měsíčně

1000 Kč

2500 Kč

5000 Kč

Jiná částka:

Přejeme vám společně s Daránkem šťastné a radostné jarní období.

Děkujeme všem, kteří v těchto nelehkých časech pomáhají dětem v nouzi!

Obrázek 11: Návrh úpravy platebních možností s využitím heuristiky kotvení
Navržené částky byly zvoleny na základě heuristiky kotvení, jež je kognitivním zkreslením působícím na lidské úsudky podle určité počáteční hodnoty, kterou behaviorální ekonomie označuje jako kotva. Podle experimentů behaviorálních ekonomů totiž lidé zvolí vyšší hodnoty, pokud jim jsou předloženy vyšší kotvy a naopak v případě předložení nízkých

kotev lidé zvolí hodnoty nižší (Thaler a Sunstein, 2010, s. 36). Podle Kahnemana (2012, 126-127) mají kotvy zkreslující účinky, které způsobují psychologické mechanismy, kvůli nimž jsou lidé ovlivnitelnější. Kotvy v tomto návrhu mají působit na dárcce a zvyšovat jejich štedrost při poskytování darů. Proto byly vybrány vyšší částky jako možnosti, které mohou dárci zvolit. Na základě výpočtu průměrné hodnoty darů bez přednastavených možností také vyplývá, že jsou lidé ochotni darovat vyšší částku, než je původní přednastavená hodnota 1 000 Kč. Současně byla také ponechána možnost zvolit libovolnou částku, což odpovídá teorii nudge popsané v teoretické části této práce.

Přednastavení vybraných možností je rovněž založeno na výzkumech behaviorálních ekonomů, které ukazují, že lidé mají tendenci zůstat u přednastavené možnosti. Jedná se o default effect, tedy efekt přednastavených možností (Řezáč, 2012). Tento efekt úzce souvisí s heuristikou kotvení, která byla v návrhu použita. Podle Řezáče (2012) zvýraznění přednastavené možnosti způsobuje ovlivnění rozhodnutí jedince směrem k této možnosti. Cílem tohoto návrhu tedy je, aby lidé rozhodnutí darovat darovali častěji a vyšší částky.

V následující Tabulce 13 jsou stručně a výstižně shrnuty poznatky behaviorální ekonomie, které ve výše uvedeném návrhu byly využity, jakým způsobem byly využity a jaký je cíl jejich využití.

Tabulka 13: Behaviorální poznatky využité v návrhu

Poznatek behaviorální ekonomie	Teoretický koncept	Způsob využití a cíl
Heuristika kotvení	Počáteční hodnota ovlivňující konečné rozhodnutí.	Zvolení vyšších částek v možnosti výběru s cílem působit na dárcce tak, aby zvolili vyšší částky při darování.
Teorie nudge	Představení možností výběru bez použití nátlaku na rozhodnutí jedince a ponechání svobody jeho volby.	Ponechání možnosti zvolit libovolnou hodnotu částky dárců, stejně jako možnost zvolit kteroukoli jinou nabízenou variantu.

Default effect	Tendence zvolit přednastavenou možnost.	Přednastavení možnosti darovat měsíčně a částka 2 500 Kč za účelem zvýšení částky poskytovaných darů a jejich pravidelnému opakování.
-----------------------	---	---

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu fundraisingu vybrané neziskové organizace a na jejím základě vypracovat návrh s využitím poznatků behaviorální ekonomie za účelem zvýšení efektivity fundraisingu této vybrané organizace. Neziskovou organizací, na níž se celá práce zaměřuje, byla zvolena Charita Česká republika.

Podkladem praktické části práce je teoretická část obsahující zpracovanou literární rešerši v oblasti behaviorální ekonomie, neziskových organizací a fundraisingu. Jsou zde vytyčeny zejména stěžejní koncepty behaviorální ekonomie a její aplikace do veřejného sektoru. Dále je stručně definován neziskový sektor včetně jeho odlišností od sektoru ziskového a rozdělení neziskových organizací. Součástí teoretické části je také vymezení samotného pojmu fundraising, jeho způsoby a metody, a také fundraisingová strategie.

Analýze fundraisingu Charity Česká republika předchází charakteristika této neziskové organizace, současně s představením jejího poslání a cílů. Dále je rozebrána organizační struktura organizace a její finanční stránka za rok 2019. Klíčové informace byly získány z rozhovoru uskutečněného se zástupkyní fundraisingového týmu Charity Česká republika.

Na základě těchto informací byla provedena PEST analýza, v níž jsou zohledněny vlivy vnějšího prostředí působící na vybranou neziskovou organizaci a její fundraising. Bylo zjištěno, že z politického prostředí tuto organizaci nejvíce ovlivňuje nejen platná tuzemská legislativa týkající se neziskových organizací, ale také politika Evropské unie, zejména v oblasti strukturálních fondů, ze kterých organizace získává dotace. Z ekonomického prostředí jsou pro organizaci stěžejní ukazatele HDP, nezaměstnanost a míra inflace. Ekonomika České republiky byla v roce 2020 ovlivněna pandemií koronaviru, což způsobilo propad HDP do záporných hodnot a zvýšení míry inflace i nezaměstnanosti. Tyto skutečnosti negativně ovlivňují chod organizace včetně jejího fundraisingu. Ze sociálního prostředí je pro organizaci podstatný demografický vývoj obyvatelstva, jeho vzdělanost a náboženské vyznání. Podle statistik dochází ke stárnutí obyvatelstva, což může vést k růstu počtu osob potřebujících pomoc Charity Česká republika. Naopak zvyšující se podíl osob s vysokoškolským vzděláním může pozitivně ovlivnit fundraising vybrané neziskové organizace, neboť je zde souvislost s vyšším platovým ohodnocením a tudíž větší pravděpodobností ochoty darovat. Velmi podstatným prvkem sociálního prostředí je rovněž dobrovolnictví, které představuje jednu z nejdůležitějších aktivit pro vybranou organizaci. Co se týče prostředí technologického, nejpodstatnější je zde

pro organizaci rozvoj informačních a komunikačních technologií, které umožňují efektivnější a jednodušší přijímání poskytovaných darů. Organizace využívá především přijímání darů prostřednictvím online plateb, komunikaci se stávajícími i potenciálními dárci pomocí svých webových stránek a sociálních sítí. Z tohoto prostředí nelze opomenout ani rozvoj systému obsahujícího databázi informací o dárcích, která je nezbytná pro komunikaci mezi dárci a organizací a na níž organizace neustále pracuje.

Další provedenou analýzou je analýza SWOT, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s fundraisingem Charity Česká republika. Z této analýzy vyplynulo, že mezi silné stránky organizace se řadí zejména kolektiv fundraiserů, veřejné povědomí o organizaci a udržování dobrého vztahu s dárci. Slabými stránkami jsou zde personální nedostatečnost fundraisingového týmu, nutnost využívat cizí služby ke zprostředkování plateb od dárců či neexistence fundraisingové strategie. Příležitosti představují možná zlepšení, jedná se především o zpracování fundraisingové strategie, rozšíření fundraisingového týmu a rozvoj CRM systému. Největší hrozbou pro fundraising vybrané organizace je nedostatek získaných prostředků, což může vést až k zániku celé organizace.

Závěr práce je věnován návrhu úpravy platebních možností na webu Charity Česká republika, který má za pomoci využití poznatků behaviorální ekonomie zefektivnit fundraising Charity Česká republika. Konkrétně je v návrhu využita heuristika kotvení, teorie nudge a default effect. Společným působením těchto poznatků je cílem, aby dárci rozhodnutí přispět Charitě Česká republika darovali větší částky a v častějších intervalech nežli jednorázově.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BADDELEY, Michelle, 2013. *Behavioural Economics and Finance*. New York: Routledge, 310 s. ISBN 978-0-415-61477-1.
- BADDELEY, Michelle, 2017. *Behavioural economics: a very short introduction*. New York, NY: Oxford University Press, 147 s. ISBN 978-0-19-875499-2.
- BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Expert (Grada), 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- HALLSWORTH, Michael a Elspeth KIRKMAN, 2020. *Behavioral Insights*. Cambridge: MIT Press, 256 s. ISBN 978-0262539401.
- HALPERN, David, 2015. *Inside the Nudge Unit: How small changes can make a big difference*. London: WH Allen, 383 s. ISBN 978-0-75355-655-9.
- HYÁNEK, Vladimír, 2011. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 131 s. ISBN 978-80-210-5651-0.
- KAHNEMAN, Daniel, 2012. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books, 499 s. ISBN 978-0-14-103357-0.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada), 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.
- MATHIS, Klaus, 2015. *European Perspectives on Behavioural Law and Economics*. Switzerland: Springer, 271 a. ISBN 978-3-319-11634-1.
- MIKEŠOVÁ, Markéta, 2018. *Práce s velkými dárci jako součást fundraisingu*. Brno. Diplomová práce. Masarykova Univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Simona ŠKARABELOVÁ, Ph.D.
- MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ, 2011. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.
- OECD, 2020. *Behavioural Insights and Organisations Fostering Safety Culture: Fostering Safety Culture*. Paris: OECD Publishing, 160 s. ISBN 978-92-64-37696-0.
- OECD, 2019. *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*. Paris: OECD Publishing, 130 s. ISBN 978-92-64-93555-6.
- OECD, 2017. *Behavioural Insights and Public Policy Lessons from Around the World: Lessons from Around the World*. Paris: OECD Publishing, 404 s. ISBN 978-92-64-26907-1.

- OLIVER, Adam, 2013. *Behavioural Public Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 252 s. ISBN 978-1-107-04263-6.
- OLIVER, Adam, 2017. *The Origins of Behavioural Public Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 195 s. ISBN 978-1-316-51026-1.
- PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 336 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-7121-175.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- RULÍK, Michal, 2008. *Fundraising neziskové organizace*. Příbram. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Jan Novotný.
- ŘEZÁČ, Jan, 2012. *Pravděpodobnost z pohledu behaviorální ekonomie*. Brno. Diplomová práce. Masarykova Univerzita v Brně. Vedoucí práce Doc. Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.
- SIXTA, Petr, 2016. *Farní charita Kolín: rozvojová a humanitární pomoc v rámci Charity Česká republika*. Olomouc. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Mgr. Jakub Ambros.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- STRASSHEIM, Holger a Silke BECK, 2019. *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 384 s. ISBN 978-1-78536-785-4.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012, 143 s. ISBN 978-80-247-4040-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer, 165 s. ISBN 978-802-7102-495.
- THALER, Richard H., 2017. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Praha: Argo, 383 s. ISBN 978-80-257-2121-6.
- VEGLIANTI, Beatrice, 2017. *The Nudge Approach and the Behavioural Units: An analysis of the impact on Public Administration*. Rome. Master's thesis. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli. Vedoucí práce Prof. Efisio Gonario Espa.
- WHITWORTH, Adam, 2019. *Towards a Spatial Social Policy: Bridging the Gap Between Geography and Social Policy*. Bristol: Policy Press, 256 s. ISBN 978-1-4473-3791-1.

SEZNAM ONLINE ZDROJŮ

- AFIF, Zeina et al., 2019. *Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries* [online]. In: . Washington, D.C.: World Bank Group [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/Behavioral-Science-Around-the-World-Profiles-of-10-Countries>
- BASIC, ©2021. *INudgeyou* [online]. Copenhagen [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://inudgeyou.com/en/basic/>
- CAMERER, Colin Farrell. *Behavioral Economics* [online]. In: . s. 1-49 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/294444849_Behavioral_Economics
- ČSÚ, ©2021. Míra inflace v ČR v lednu 2021. *Kurzycz* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/578743-mira-inflace-v-cr-v-lednu-2021/>
- ČSÚ, ©2021. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- ČSÚ, ©2021. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- ČTK, ©2021. HDP se loni propadl nejvýrazněji od vzniku samostatné ČR. *České noviny* [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/hdp-se-loni-propadl-nejvyrazneji-od-vzniku-samostatne-cr/2015931>
- Daránek dětem, ©2021. *Charita Česká republika* [online]. Praha [cit. 2021-6-2]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/podporte-nas/darujte/doma/darank/>
- DE JONGE, Patricia, Marcel ZEELLENBERG a Peeter W. J. VERLEGH, ©2018. Putting the public back in behavioral public policy. *Behavioural Public Policy* [online]. Cambridge University Press, 2(2), 218-226 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.1017/bpp.2018.23](https://doi.org/10.1017/bpp.2018.23)
- DIVÁKOVÁ, Dana, ©2012. Fundraising: Strategie, samofinancování, zdroje. *Edukana* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.edukana.cz/uploads/fundraisingova%20strategie.pdf>
- GEIGER, Niels, 2016. Behavioural Economics and Economic Policy: A Comparative Study of Recent Trends. *OEconomia* [online]. 6-1(2016), 81-113 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.4000/oeconomia.2230](https://doi.org/10.4000/oeconomia.2230)

- Hrubý domácí produkt - HDP, ©2021. *Aktuálně* [online]. [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/hruby-domaci-produkt-hdp/r~i:wiki:3100/>
- CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA, 2020. *Výroční zpráva 2019* [online]. Praha: Charita Česká republika [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/kdo-jsme/vyrocnizpravy/>
- Charita Česká republika, ©2021. *Charita Česká republika* [online]. Praha [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/kdo-jsme/charitni-sit/charita-ceska-republika/>
- Charitní síť, ©2021. *Charita Česká republika* [online]. Praha [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/kdo-jsme/charitni-sit/>
- CHETTY, Rajj, 2015. Behavioral Economics and Public Policy: A Pragmatic Perspective. *American Economic Review* [online]. American Economic Association, **105**(5), 1-33 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.3386/w20928>
- JOHN, Peter a Garry STOKER, 2019. Rethinking the Role of Experts and Expertise in Behavioural Public Policy. *Policy & Politics* [online]. Policy Press, **47**(2), 209-226 [cit. 2021-02-04]. ISSN 1470 8442. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1332/030557319X15526371698257>
- Kdo jsme, ©2021. *Charita Česká republika* [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/kdo-jsme/>
- Kodex Charity Česká republika* [online], 2009. In: . Praha, s. 1-7 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/168707-Kodex-charity-ceska-republika.html>
- LOER, Kathrin, 2019. How do citizens do what they are supposed to do?: Policy-makers in search of tools addressing multidimensional actors. *International Public Policy Association* [online]. Vaulx en Velin, France [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.ippapublicpolicy.org/file/paper/5d0e6850c884f.pdf>
- OECD, © 2021. Regulatory policy. *OECD* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/>
- RUTTER, Tamsin, © 2017. Behavioural insights 'have taken root' in governments: OECD report. *Global Government Forum* [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.globalgovernmentforum.com/behavioural-insights-have-taken-root-in-governments-oecd-report/>
- ŘEZANKA, Marek Vojtěch, ©2021. Podíl vysokoškoláků v populaci roste. *Statistika a my: Magazín Českého statistického úřadu* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-5-

16]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/04/01/podil-vysokoskolaku-v-populaci-roste/>

Sbírka na pomoc dětem: Charita představuje velikonočního Daránka!, ©2021. *Charita Česká republika* [online]. Praha [cit. 2021-5-15]. Dostupné z:

<https://www.charita.cz/aktuality/z-domova/charita-predstavuje-velikonocniho-daranka/>

SCHWEYER, Allan, ©2021. Using Behavioral Economics Insights in Incentives, Rewards, and Recognition: A Nudge Guide. *Incentive Research Foundation* [online]. Virginia, US [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://theirf.org/am-site/media/behavioral-economics-nudge-guide.pdf>

THALER, Richard, Cass R. SUNSTEIN a John P. BALZ, 2010. *Choice Architecture* [online]. 1-17 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>

VELIČKO, Jiří, 2015. Analýza rizika (2). 112: *Odborný časopis požární ochrany, integrovaného záchranného systému a ochrany obyvatelstva* [online]. Praha: Tiskárna

Ministerstva vnitra, p.o., 2015(7) [cit. 2021-5-18]. Dostupné z: [https://www.hzscr.cz/clanek/casopis-112-rocnik-xiv-cislo-7-](https://www.hzscr.cz/clanek/casopis-112-rocnik-xiv-cislo-7-2015.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D)

[2015.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D](https://www.hzscr.cz/clanek/casopis-112-rocnik-xiv-cislo-7-2015.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D)

Z historie Charity, ©2021. *Charita Česká republika* [online]. Praha [cit. 2021-5-11].

Dostupné z: <https://www.charita.cz/kdo-jsme/historie/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BIT Behavioural Insights Team

ČSÚ Český statistický úřad

HDP Hrubý domácí produkt

NNO Nestátní nezisková organizace

PR Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dárčovská pyramida (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 79).....	38
Obrázek 2: Gruber-Mohrova matice (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 14).....	42
Obrázek 3: Organizační struktura Charita Česká republika (Charita Česká republika, 2020)	47
Obrázek 4: Organizační schéma (vlastní zpracování dle Charita Česká republika, 2020) .	48
Obrázek 5: Zdroje financování zahraničních projektů Charity Česká republika 2019 (Charita Česká republika, 2020).....	49
Obrázek 6: Výnosy Charity Česká republika 2019 (Charita Česká republika, 2020).....	50
Obrázek 7: Náklady Charity Česká republika 2019 (Charita Česká republika, 2020)	51
Obrázek 8: Vliv direct mailu na výši přijatých darů	60
Obrázek 9: Způsoby plateb v kampani Daránek pomáhá dětem (Daránek dětem, ©2021).	61
Obrázek 10: Původní vzhled platebních možností na webu Charity Česká republika.....	62
Obrázek 11: Návrh úpravy platebních možností s využitím heuristiky kotvení.....	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rámce a reporty behaviorálních veřejných politik (OECD, 2020, s. 64; vlastní zpracování).....	23
Tabulka 2: Fáze rámce BASIC (OECD, 2019, s. 48; vlastní zpracování)	24
Tabulka 3: Tři základní klasifikace neziskových organizací (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 20)	28
Tabulka 4: Způsoby fundraisingu dle forem prostředků (Pelikánová, 2018, s. 40).....	37
Tabulka 5: HDP ČR 2015-2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ)	55
Tabulka 6: Nezaměstnanost v ČR 2015-2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	56
Tabulka 7: Čtvrtletní nezaměstnanost v ČR 2020-2021 (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	56
Tabulka 8: Míra inflace v ČR 2015-2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	56
Tabulka 9: Demografické údaje obyvatelstva ČR 2015-2019 (vlastní zpracování dle ČSÚ)	56
Tabulka 10: SWOT analýza fundraisingu Charity Česká republika	58
Tabulka 11: Modus a medián poskytnutých darů	62
Tabulka 12: Modus a medián poskytnutých darů u jiné kampaně.....	63
Tabulka 13: Behaviorální poznatky využité v návrhu.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Originální direct mail Charity Česká republika v kampani Daránek pomáhá dětem

Příloha P II: Seznam otázek z rozhovoru se zástupkyní fundraisingového týmu Charity Česká republika

PŘÍLOHA P I: ORIGINALNÍ DIRECT MAIL CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA V KAMPANI DARÁNEK POMÁHÁ DĚTEM



Vážená paní Kačániová,

srdečně Vás zdravím s příchodem jara, které jako každý rok voní nadějí v zrození nového života, přívalem čerstvé energie – a věřme, že letos i ústupem předlouhé pandemie. Ruku v ruce s Velikonocemi představuje jarní období nový začátek, který se rok co rok pravidelně vrací. Lidský život je také pomyslným rokem, a dětství je tudíž jeho Jarem, které se však neopakuje... Tento čas je tedy pro děti neopakovatelnou šancí na učení, rozvíjení nejrůznějších dovedností a přirozenou proměnu v dospělé lidi, kteří budou připraveni důstojně obstát v životě. Z průzkumů o chudobě a její dědičnosti nebo o dostupnosti bydlení a jeho vztahu k sociálnímu vyloučení vyplývá, že děti v České republice bohužel nemají stejnou startovní čáru do života. Mnohým chybí bezpečné a milující zázemí, kvalitní jídlo nebo zdravé prostředí. Aktuální všudypřítomná a devastující koronakrizе ještě prohloubila propastné rozdíly mezi dobrými a nevyhovujícími podmínkami jejich osobního rozvoje.

Z touhy pomoci dětem, které zatím neměly na startu života takové štěstí, se zrodila výzva **Daránek pomáhá dětem**. Její výtěžek umožní zlepšit žalostné podmínky dětí tak, aby se mohly začít řádně rozvíjet. Symbolem pomoci je malý beránek, který ve velikonočním čase přichází dětem splnit to, co opravdu potřebují. O sobě říká: „Děti mi daly jméno Daránek. Podle darů, které jim pomáhají. Jsem vždycky na straně maličkých a bezbranných.“



Daránek se dokáže proměnit v zázemí azylových domů a tvůrčí prostředí nízkoprahových center nebo umí pomoci při plnění školních povinností v náročné době. Darem pro Daránka navíc podpoříte dlouhodobý boj Charity Česká republika za práva dětí, například prosazení úplného zákazu dětských dluhů a exekucí, jež jsou ve vyspělém světě ostudným jevem. Špunti, kteří v příběhu čekají na Daránka, věří v pomoc, která ovlivní celý jejich budoucí život. Děkujeme, že Vám nejsou lhostejní!

Připojte se k Daránkově velikonoční vlně dobrých skutků a podpořte děti v nouzi. **At' to ti nejmenší mají co nejlehčí.**

[CHCI PODPŮRIT DĚTI V NOUZI](#)

S úctou



Milan Vlasák
fundraiser
Charita Česká republika

Tel.: +420 724 639 056
E-mail:
milan.vlasak@charita.cz



Odhlásit odběr

Tento email byl odeslán na adresu kristina.kacaniova@charita.cz.
Odesilatelem je Charita Česká republika, Vladislavova 1460/12, 110 00, Praha 1 - Nové Město, Charita Česká republika peceodacce@charita.cz

. Tento e-mail je podle zákona obchodním sdělením.

Z odběru se můžete [odhlásit](#).



Rádi doručujeme e-maily, které pomáhají. www.smartemailing.cz
Jsme partner českých firem pro efektivní marketingovou komunikaci, která pomáhá i vydělává.

**PŘÍLOHA P II: SEZNAM OTÁZEK Z ROZHOVORU SE
ZÁSTUPKYNÍ FUNDRAISINGOVÉHO TÝMU CHARITY ČESKÁ
REPUBLIKA**

1. Kdo se ve Vaší organizaci zabývá fundraisingem? Jednotlivec či tým více lidí? Jedná se o zaměstnance Charity česká republika, nebo o externí subjekty?
2. Máte zpracovanou fundraisingovou strategii, podle níž postupujete? Případně máte nějaký jiný systém fundraisingu?
3. Jaké jsou nejčastější způsoby, jimiž získáváte prostředky?
4. Jaké metody ve fundraisingu používáte a které z těchto metod považujete za nejdůležitější a nejprínosnější?
5. Jak byste shrnula fundraising Charity Česká republika? Mohla byste označit silné a slabé stránky a možné oblasti pro zlepšení?
6. Setkala jste se v rámci fundraisingu s pojmem behaviorální ekonomie? Případně využíváte jejích poznatků při Vaší práci?