

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace

Fundraising plan of selected non-profit organization

Jitka STĚHULOVÁ

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Jitka STĚHULOVÁ
Osobní číslo:	K17N0025K
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace
Zadávací katedra:	Katedra financí a účetnictví

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky fundraisingu neziskových organizací.
2. Stručně představte Vámi vybranou neziskovou organizaci a její postavení ve společnosti.
3. Pomocí dostupných metod analyzujte současné využívání fundraisingových aktivit vybrané organizace.
4. Představte potenciální zdroje fundraisingových aktivit.
5. Zpracujte fundraisingový plán neziskové organizace na následující období.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

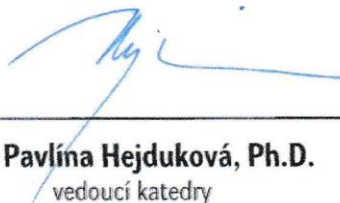
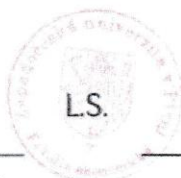
- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. dubna 2020

.....
podpis autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za cenné rady a konzultace týkající se řešeného problému v diplomové práci. Zároveň děkuji pracovníkům Hospice svatého Lazara Ing. Jiřině Helíškové, Ing. Janu Součkovi, p. Viktoru Glierovi a Bc. Sáře Koderové za vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovali.

Obsah

Úvod	11
1 Cíl práce a metodologie	12
1.1 Cíl práce	12
1.2 Metodologie	12
2 Neziskové organizace	14
2.1 Nestátní nezisková organizace	16
2.2 Druhy nestátních neziskových organizací	16
2.2.1 Spolek	17
2.2.2 Hospicová péče jako nedílná součást společnosti	18
3 Strategické plánování	20
4 Marketing v neziskových organizacích	21
4.1 Marketingový mix	22
4.1.1 Public relations	24
4.1.2 Fundraising	29
5 Situační analýza a strategie rozvoje	37
5.1 SWOT analýza	38
5.2 Analýza PESTE	38
5.3 Analýza fundraisingových aktivit	39
5.4 Analýza současných a potenciálních zdrojů	40
5.5 Strategie rozvoje	41
6 Fundraisingové strategie	43
6.1 Fundraisingový plán	44
7 Hospic svatého Lazara	46
7.1 Činnost hospice	47
7.1.1 Plzeňský kraj a obyvatelstvo	49

7.2	Vývoj hospodaření	52
7.3	Marketingový mix hospice.....	55
7.3.1	Public relations hospice.....	56
7.4	PESTE analýza.....	59
7.5	SWOT analýza	61
7.6	Matice IFE a EFE.....	64
8	Fundraisingové zdroje Hospice svatého Lazara.....	68
8.1	Analýza současných zdrojů.....	68
8.1.1	Příjmy z vlastní činnosti.....	69
8.1.2	Příjmy od zdravotních pojišťoven.....	70
8.1.3	Příspěvky na péči	70
8.1.4	Dotace.....	70
8.1.5	Příspěvky od nadací	71
8.1.6	Přijaté dary od fyzických osob	71
8.1.7	Přijaté dary od právnických osob	73
8.2	Rozpočet na rok 2020.....	74
8.3	Analýza potenciálních zdrojů.....	76
8.3.1	Přijaté dary od fyzických osob	78
8.3.2	Přijaté dary od podnikatelských subjektů a sponzoring	80
8.3.3	Dotace a příspěvky od nadací a právnických osob	81
9	Strategie rozvoje organizace	84
9.1	Varianty rozvoje.....	84
9.1.1	Varianta A - Rozvoj	84
9.1.2	Varianta B - Udržení provozu	85
9.1.3	Varianta C - Útlum.....	85
9.2	Matice QSPM.....	86

9.3	Fundraisingová strategie	88
10	Fundraisingový plán	91
10.1	Plán A	92
10.2	Plán B.....	96
10.3	Plán C.....	101
11	Dopady pandemie koronaviru na Hospic svatého Lazara	106
	Závěr	108
	Seznam použité literatury	111
	Seznam tabulek	116
	Seznam obrázků	117
	Seznam zkratek	118
	Abstrakt	119
	Abstract.....	120

Úvod

Téma fundraisingu v neziskové organizaci není pouze o získávání finančních prostředků pro fungování organizace, ale vychází z problému společenské odpovědnosti, vztahů mezi lidmi a tím dokazuje i vyspělost celé naší společnosti. Propojuje oblast neziskového sektoru, podnikatelských subjektů, státního sektoru a individuálních dárců.

Fundraising neznamena jen získávání zdrojů. Základem je získávání dlouhodobých kontaktů, jejichž prostřednictvím potom zdroje do neziskových organizací přicházejí. Proto s fundraisingem souvisí i lobbying a public relations. Tyto činnosti tvoří uzavřený kruh, kdy fundraising využívá výsledků lobbyingu a public relations. Rozšiřování informací a pozitivního obrazu neziskové společnosti je činnost dlouhodobá a neustálá. Informace v dnešním světě patří k důležitému artiklu životaschopnosti jakéhokoli subjektu.

Protože je nezisková organizace závislá na prostředcích ostatních subjektů, vytváří na další období fundraisingový plán v několika variantách. Podle toho má potom informaci, kolik prostředků potřebuje na běžný provoz, provoz v určitém omezení a provoz kritický, kdy je hlavním cílem zajistit přežití organizace. Organizace vychází z údajů minulých let a tvoří plán tak, aby byl provoz společnosti zajištěn a zároveň mohly být zbývající prostředky použity na mimořádné odměny pracovníkům, na rekonstrukce či ponechány jako rezerva do dalšího období. Zároveň vytváří i variantu plánu, kdy finančních prostředků není nadbytek nebo je potřeba se vypořádat se situací, kdy finanční prostředky chybí.

Autorka si pro svoji diplomovou práci vybrala zařízení Hospic svatého Lazara z. s. v Plzni. Impulsem jí byla vlastní zkušenost s tímto zařízením a následný zájem o fungování takového subjektu z hlediska ekonomického. Po získání informací z výročních zpráv a z rozhovorů s vedením společnosti se zájem autorky soustředil na to, jak prostředky získat a jaký objem prostředků je třeba k ročnímu provozu hospice.

V České republice je zastoupen velký počet ziskových i neziskových subjektů, které sice fungují nezávisle na sobě, ale v celospolečenském prostředí se doplňují. Proto je dle autorky toto téma aktuální nejen v místním měřítku, ale i republikovém, a vzhledem k množství nadnárodních korporací, které v ČR působí, a možnosti čerpání dotací z EU v rámci různých programů, přesahuje toto téma do celoevropského měřítku.

1 Cíl práce a metodologie

1.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvoření **fundraisingového plánu** na rok 2020 pro Hospic svatého Lazara v Plzni. V teoretické části diplomové práce bude popsána problematika fundraisingu neziskových organizací na základě doporučené literatury a dalších dostupných zdrojů. V praktické části bude představen Hospic svatého Lazara z. s. a jeho postavení ve společnosti. Pomocí dostupných metod budou analyzovány fundraisingové aktivity vybrané organizace s možností komparace s informacemi uvedenými v teoretické části. Autorka provede vyhodnocení prováděných aktivit a doporučí nové aktivity, které mohou vést k rozšíření spolupráce s novými subjekty. Závěrem bude vypracován fundraisingový plán ve třech variantách. Varianta A je plánem základním, kdy bude zajištěna nejen činnost organizace, ale i možnost jejího rozšíření o nové aktivity. Tato varianta dostatečně naplňuje největší nákladovou položku, a tou jsou osobní náklady. Bude tak možné nejen adekvátně ohodnotit práci personálu, ale i možnost vyplatit nenárokové složky mzdy. Varianta B odráží situaci, kdy se možnost získaných celkových prostředků sníží o 25 %. Tato situace by znamenala utlumení některých činností převážně z důvodu snížení počtu personálu. Varianta C se zaměřuje na krizovou situaci, kdy by se objem získaných prostředků snížil o 50 %. To by pro hospic mělo velké důsledky a mohl by svoji činnost provozovat pouze částečně. V této variantě je hlavním cílem udržet zařízení provozuschopné.

Dle informace kompetentních pracovníků není doposud žádný podrobný fundraisingový plán vypracován, a proto autorka věří, že tato diplomová práce přispěje ke zlepšení aktivit v získávání nových donátorů. Zároveň předpokládá, že odborné informace přispějí pracovníkům hospice k vytváření ještě lepší pozice při začlenění do společenského života v Plzni a okolí.

1.2 Metodologie

K vytvoření relevantních závěrů diplomové práce je třeba vyhodnotit různé druhy informací. Dle Tahala (2015) se data rozdělují na primární a sekundární. Zatímco primární data jsou sbírána přímo za účelem výzkumu např. v diplomové práci, data

sekundární již v této době existují a byla původně sbírána za jiným účelem. Jejich využití je tedy rychlejší, snazší a levnější. V této diplomové práci budou využita sekundární data z výročních zpráv z minulých let, která primárně sloužila k předání informací o výsledcích hospodaření klientům, donátorům či správní radě. Dále budou využita data poskytnutá fundraiserem hospice Viktorem Glierem a ekonomkou Sárrou Koderovou. Tato data primárně sloužila k vytváření výhledů na další období. Dle autorky práce budou údaje analyzovány a vyhodnoceny tak, aby bylo možné získat představu o finančních potřebách hospice. Na základě těchto informací je možné vytvářet plán na další období.

Podle povahy informací lze rozdělit výzkum na kvalitativní a kvantitativní. Tahal (2015) popisuje kvalitativní výzkum jako hledání motivů, příčin a postojů. Hledá odpovědi na otázku proč. Kvantitativní výzkum proti tomu zjišťuje, kolik jednotek má určitý názor, snaží se tedy odpovědět na otázku kolik. Výzkum v této práci bude mít povahu kvalitativní, tzn., že cílem bude analyzovat tzv. měkká data. Dle Tahala (2015) to znamená, že rozhovorem s respondenty se budeme snažit proniknout do způsobu jejich uvažování o dané problematice a porozumět jejich postojům a názorům. Jedná se o tzv. expertní rozhovor, to je individuální rozhovor vedený s odborníky či profesionály na základě daného scénáře.

Foret a Stávková (2003) nazývají osobní rozhovor interview. Uvádějí jeho výhody, jako je navázání kontaktu s dotazovaným, zmírnění jeho ostychu, vysvětlení otázek, kterým nerozumí. Zároveň však připouštějí míru ovlivnění dotazovaného, ať už je tak činěno vědomě či nevědomě. Rozhovor je dle autorů vhodné spojovat i s pozorováním.

Rozhovorem s profesionály ve vedení Hospice svatého Lazara z. s. budou získány informace, které povedou nejen k porovnání přístupů jednotlivých pracovníků v chápání fundraisingu v dané organizaci, ale i k vyhodnocení dalšího směřování fundraisingu směrem k veřejnosti. Metodu pozorování je možné uplatnit na akcích pořádaných hospicem, při pozorování tvorby mediálního obrazu na základě příspěvků na sociálních sítích a webových stránkách nebo při osobní návštěvě zařízení. Chování organizace jako celku a vystupování jednotlivých zaměstnanců lze opět vyhodnotit a na základě takového pozorování doporučit změny.

2 Neziskové organizace

Neziskový sektor je významnou součástí ekonomiky a často doplňuje podnikatelský sektor. Zatímco podnikatelský sektor je možné označit jako ziskový, u neziskových subjektů je prioritou společenská odpovědnost. Hodnota, kterou přispívají k rozvoji společnosti, je většinou nezměřitelná, ale v moderní společnosti nenahraditelná.

Dle Pelikánové (2018) **neziskové organizace** (dále NO) poskytují velké množství služeb a tím napomáhají rozvoji společenského, politického i ekonomického života, ale ovlivňují i veřejné mínění a společenské změny. Dle Bačuvčíka (2010) lze na tyto subjekty nahlížet jako na segment národního hospodářství a jako na projev občanské společnosti. Tyto dva pohledy se navzájem nevylučují. Hommerová (2015) uvádí, že NO plní roli nezávislého mediátora, kdy na sebe dobrovolně berou odpovědnost za často nezodpovědné chování společnosti.

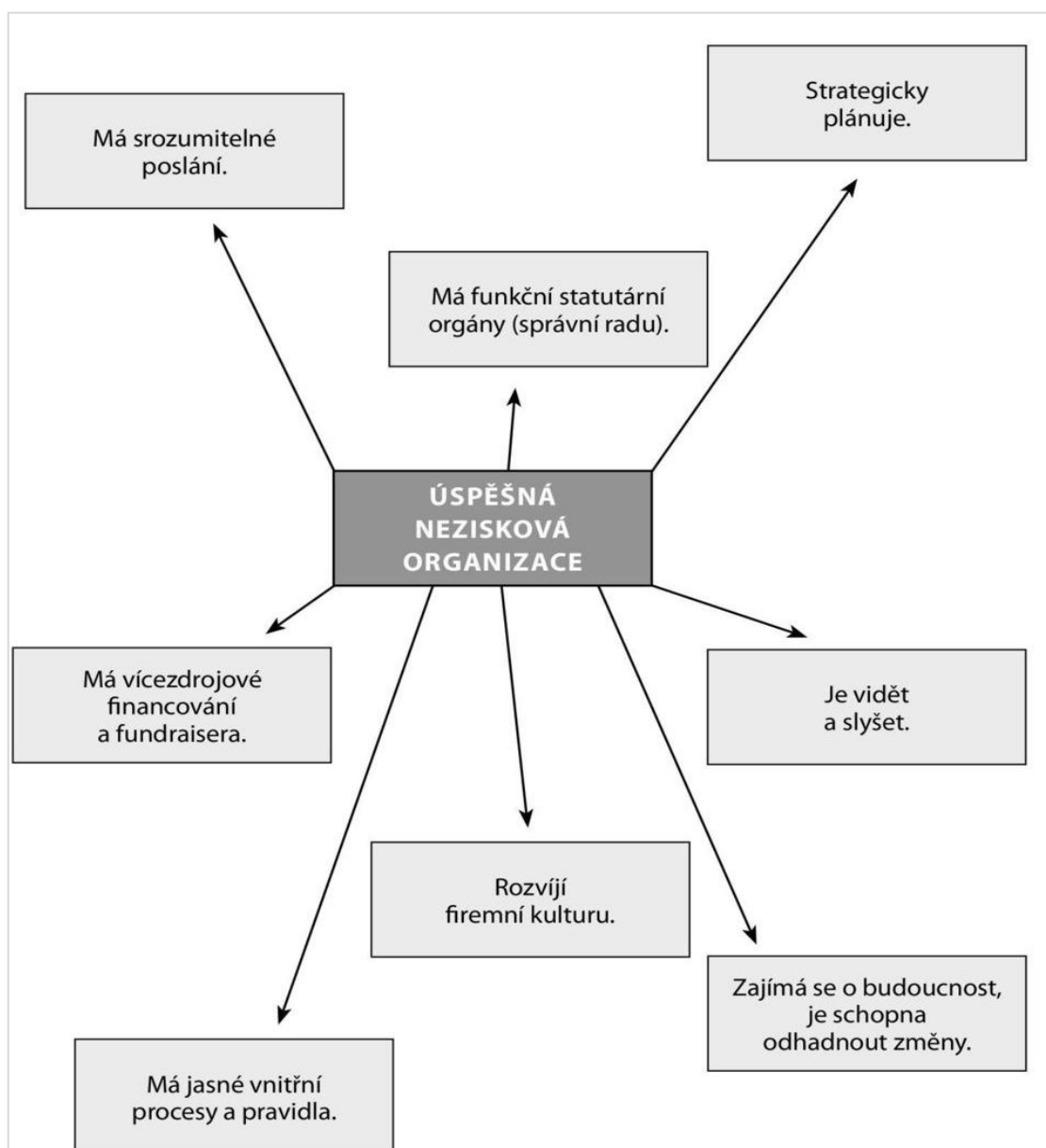
Do oblastí působení neziskového sektoru dle Pelikánové (2018) patří sociální služby, zdravotnictví, školství, zaměstnanost, kultura, doprava, obrana, vnitřní věci, životní prostředí, služby technické infrastruktury, informační služby. Hommerová (2015) uvádí rozdělení na dva základní typy – na státní a nestátní NO. Státní NO jsou zřízené a financované státní správou nebo samosprávou. Podílejí se na realizaci veřejné správy na všech úrovních. Nestátní NO jsou založené fyzickou nebo právnickou osobou a podílejí se na dění v rámci občanské společnosti.

Proti pojmu „nezisková organizace“ se vyhrazuje Vít (2015) jako k nešťastnému označení. Dle uvedeného pojmu je znakem této organizace absence zisku, ale správný pohled je ten, že zisk pouze není hlavním smyslem její existence. Zisk samozřejmě vytvářet může, neslouží však zakladatelům organizace, ale měl by být reinvestován.

Dle Šedivého a Medlíkové (2017) jsou nutné čtyři kroky k tomu, aby NO vznikla, fungovala a rozvíjela se. Prvním krokem je založení, kdy se určuje právní forma, statutární orgán a poslání organizace. Druhým krokem je strategie dlouhodobé udržitelnosti – vize, hodnoty, produkt, konkurence, zdroje, cílové skupiny a podporovatelé. Třetím krokem je ujasnění, jak bude NO rozvoje a fundování dosahovat, jaké aktivity bude používat k tomu, aby rozšířila informace o své činnosti a zároveň finanční prostředky zajistila z více zdrojů. Čtvrtým krokem je samotný rozvoj

– posilování značky, volba strategie, rozvoj lidí, nové zdroje, nové trendy. Důležité atributy úspěšné neziskové organizace uvádí obrázek č. 1.

Obrázek 1: Know-how úspěšné neziskové organizace



Zdroj: Šedivý & Medlíková (2011)

Bačuvčík (2010) uvádí teorie, které vysvětlují roli NO v ekonomice a ve společnosti:

- **Teorie vládních a tržních selhání**

Stát se při svých zásazích do ekonomiky soustřeďuje na zabezpečení veřejných statků, které se týkají největší skupiny lidí. Poptávka nejrůznějších menšin pak není uspokojena, dochází k selhání státu a vzniká tak prostor pro NO.

- **Teorie nabídky**

Neuspokojené potřeby menšin lze vnímat jako příležitost pro aktivitu na straně nabídky, jejíž motivace je hodnotová a ne zisková.

- **Teorie vzájemné závislosti**

Stát si uvědomuje, že NO dokážou reagovat rychleji, kvalitněji než on sám. NO jsou tedy jakýmsi průkopníkem při řešení situací menšin. NO zase od státu získávají dotační prostředky.

- **Teorie informační asymetrie**

Spotřebitel má nedostatek informací o produktu, který chce spotřebovat, a vyhledává poskytovatele, který má jistý stupeň důvěryhodnosti. Ten právě očekává u NO.

- **Teorie státu blahobytu**

Představa silného státu, sociálního státu, který v rámci své fiskální politiky odvede velkou část příjmů od občanů a zavede v široké míře sociální jistoty. Zde neziskový sektor pouze doplňuje státní aparát.

2.1 Nestátní nezisková organizace

Nestátní neziskové organizace (dále NNO) jsou zřizovány občany. Na rozdíl od státních, které jsou zřizovány státem. Dle Pelikánové (2018) jsou hlavními rysy takové organizace veřejná prospěšnost, dobrovolnost, neziskovost, samosprávnost, soukromé vlastnictví. Svoji činností plní funkci ekonomickou, sociální, politickou, informační a kontrolní.

Dle statistických údajů uvádí Nadace Neziskovky.cz, že v dubnu 2017 bylo v ČR 129 947 nestátních neziskových organizací (ČSÚ, 2017).

2.2 Druhy nestátních neziskových organizací

Od 1. ledna 2014 nestátní neziskové organizace upravuje NOZ a zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Rozlišuje spolky, ústavy, nadace, nadační fondy a sociální družstva. NOZ nenařizuje, k jakým aktivitám by měla být založená daná právní forma. Je na posouzení každého, aby zhodnotil přínosy a nedostatky každé jednotlivé formy (Pelikánová, 2018).

Vít (2015) uvádí, že i obchodní společnosti mohou mít „neziskové“ poslání, a to tehdy, když je např. spolek zakladatelem společnosti s ručením omezeným. Vyplacený podíl na zisku pak dle zákona musí být použit na činnost spolku.

2.2.1 Spolek

Subjekt, jehož informace a podklady budou využity v praktické části, je spolkem. Proto se spolku, ze všech uvedených možných právních forem neziskových organizací, bude autorka věnovat i v teoretické části podrobněji.

Spolek sdružuje nejméně 3 osoby – fyzické i právnické, tuzemské i zahraniční. Zakládá se s cílem ochrany a uspokojování společného zájmu svých členů. Zakládající členové se dohodnou na obsahu stanov, svolají členskou schůzi, a ta stanovy přijme. Ve stanovách je uveden název a sídlo, účel spolku, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu. Účelem spolku nesmí být podnikání ani jiná výdělečná činnost (Vít, 2015). Dle Pelikánové (2018) může být výdělečná činnost činností vedlejší nebo příležitostnou.

Právní náležitosti spolku upravuje nový občanský zákoník (ÚZ, 2012), a to v § 214–302, účinný od 1. ledna 2014.

Dle Pelikánové (2018) nezáleží na tom, zda je účel spolku soukromý či veřejný, vždy je však založen za účelem naplňování zájmu zakladatelů. **Spolek** vzniká dnem zapsání do veřejného rejstříku a jeho nejvyšším orgánem je členská schůze. Může mít kontrolní a rozhodčí komise, které dohlíží na chod spolku, případně rozhodují sporné záležitosti.

V názvu spolku musí být obsaženo slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratka „z. s.“. Mezi výhody tohoto právního subjektu patří to, že spolek má právní subjektivitu, může tedy nabývat majetek, přijímat dary, žádat o dotace a granty. Případné sponzorské dary jsou pro dárce zajímavé mj. tím, že si může snížit základ daně (Otázka na právníka, 2017).

Zánik spolku může probíhat dobrovolně nebo nuceně. Dobrovolné zrušení je většinou upraveno ve stanovách. Nucené zrušení je zrušení s likvidací z důvodu porušování zákonných povinností (Pelikánová, 2018).

2.2.2 Hospicová péče jako nedílná součást společnosti

Jedním ze subjektů, které patří do velké skupiny NNO, jsou hospice. **Hospice** byly dříve zakládány jako občanská sdružení dle zákona o sdružování občanů, nově se dle NOZ mění na jinou formu, např. spolky. Do tří let od nabytí účinnosti NOZ má spolek povinnost uvést údaje ve veřejném rejstříku do souladu se zákonem (Vít, 2015). Protože se autorka bude dále zabývat fundraisingem takového zařízení a tvorbou plánu na další období, je třeba zmínit alespoň několik základních informací o hospicové péči, financování a postavení těchto zařízení ve společnosti.

Hospic je specializované zařízení, které poskytuje tzv. paliativní péči. Tzn., že se jedná spíše o úlevu od bolesti než o standardní léčbu nemoci. Hospic neslibuje uzdravení, ale slibuje léčitelnost. Zároveň nebere naději. Filozofie hospice vychází z úcty k životu a úcty k člověku. Garantuje nemocnému, že nebude trpět nesnesitelnou bolestí, bude respektována jeho důstojnost a nezůstane osamocen. Kvalita života je na prvním místě, a to až do úplného konce života. Úkolem hospice je pomáhat a sloužit, vytvořit podmínky a umožnit příbuzným péči (Ecce Homo, 2005-2011).

Český statistický úřad ve své Ročence za rok 2019 uvádí, že **počet hospiců** na území ČR je k 31. 12. 2019 celkem 18 s počtem lůžek celkem 484. Zatímco v porovnání s minulým rokem, tj. rokem 2018, se počet zařízení i lůžek nezměnil, v porovnání s rokem 2010 došlo k nárůstu. Počet zařízení se zvýšil o 3 a počet lůžek o 86 (ČSÚ, 2019, s. 652).

Pobyt v hospici, jak uvádí Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče (dále Asociace hospiců), přichází v úvahu v situaci:

- nemoc není možné zlepšit nebo stabilizovat,
- není možná domácí péče nebo je příliš náročná,
- je třeba ulehčit pečující rodině, a proto je možný krátkodobý, tzv. respitní pobyt,
- tým hospice je složen z mnoha profesí, od lékařů a zdravotních sester až po psychology, duchovní a dobrovolníky, poskytuje tak komplexní péči,
- dobrovolník je často společníkem,
- hospic nabízí možnost uspořádat své finanční, materiálové či vztahové záležitosti,
- hospic pomáhá najít smíření a odpuštění.

Celý pobyt je relativně volný, bez povinností, které jsou třeba aplikovány v nemocnicích (pravidelný budíček či větší počet pacientů na pokoji). Návštěvy mohou být s nemocným celodenně. Nemocný může dle svého přání provozovat různé aktivity, které hospic pořádá, může se nechat vyvézt do zahrady. Časový režim není pevný (Hospic, 2019).

Financování NNO je prováděno za jediným cílem – pokrýt náklady činnosti NNO. Je to tedy otázka existence subjektu. Financování většinou probíhá z více zdrojů. Pomoc nemusí být vždy jen finanční, mohou to být i věcné dary, informace či dobrovolnictví. Sama NNO se může snažit vylepšit svůj rozpočet samofinancováním, tzn. členskými příspěvky, doplňkovými činnostmi nebo podnikáním, což v případě spolku může vykonávat ve své vedlejší činnosti. Může využít cizí zdroje, tedy půjčené finanční prostředky od bank. U NNO velký objem prostředků pochází z tzv. potenciálních zdrojů. To jsou nenárokové zdroje, které může NNO získat na základě žádosti, např. dotace, a příspěvky ze zdrojů EU, státního rozpočtu či rozpočtu územních samospráv. Další prostředky je možné získat od nadací a nadačních fondů, firem a individuálním dárcovstvím (Pelikánová, 2018).

Pro každou oblast zdrojů financování je třeba ovládat správnou formu komunikace. U dotací je to správně sepsaný projekt, u firemního dárcovství převládá osobní kontakt a umění prezentace o smyslu působnosti subjektu, u individuálního dárcovství rozšíření informací mezi velký okruh obyvatel. K tomu přispívá fundraising, branding, public relations i lobbying. Těmito aktivitami se bude autorka zabývat v další části diplomové práce.

Zřízení hospice provází mnoho těžkostí, jednou z nich je přijetí společenstvím v daném městě. Každý chápe, že je zařízení potřebné a prospěšné, nicméně mít ho ve svém okolí si přeje málokdo. Důvod je přirozený – strach člověka ze smrti a všeho, co s ní souvisí. Cílem však není zřizovat tato zařízení za městem na periferii tak, aby nebyla vidět. Správnou informační kampaní se hospic uvnitř města může stát místem dění, propojit zdravé a nemocné a oběma přinést určitou užitnou hodnotu. Umírajícím v tom, že nezůstávají sami, a zdravým pocit dobrého skutku, lidské sounáležitosti.

3 Strategické plánování

K zajištění dlouhodobé udržitelnosti je důležité **strategické plánování**. Dle Šedivého a Medlíkové (2017) je k zajištění dlouhodobé udržitelnosti důležité stanovit, kde je organizace v současné době a kde chce být v budoucnu. Počáteční stav lze zjistit pomocí různých analýz (STEER analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, analýza zainteresovaných skupin, analýza rizik či analýza portfolia). Kam se chce organizace dostat, je vlastně stanovením cílů. Cestu z počátečního bodu do bodu cílového popisuje strategický plán a průběžně plněné krátkodobé cíle.

Fotr et al. (2012) uvádějí, že strategický management je vědou i uměním. Snaží se pomocí znalostí a intuice udržet a rozvíjet klíčové kompetence organizace. Organizace se aktivně podílí na vývoji vlastní budoucnosti, neustálou snahou se zlepšovat, zvyšuje svoji konkurenceschopnost. Musí správně alokovat zdroje, předvídat rizika a mít připravená opatření k jejich odvrácení.

V neziskovém sektoru hrají dle Šedivého a Medlíkové (2017) velkou roli hodnoty. Z nich vychází chování organizace uvnitř i na veřejnosti, organizace buduje svoji kulturu. Společnost stanovuje vizi, která by měla podpořit dlouhodobou stabilitu. Pro odlišení od jiných subjektů je důležité pomocí analýz určit cílové skupiny a podporovatele, konkurenci, produkt a zdroje.

Vypracováním analýz si organizace uvědomí, kde stojí ve společenském prostoru, jaký okruh lidí může přitáhnout ke spolupráci, jaké zdroje a kde by mohla získat, zda je v okolí konkurence, jaká podpora bude od státu a jakou bude třeba získat vlastním úsilím. Po analýze výchozího stavu může subjekt začít vytvářet strategii do dalších let. Stanoví si cíle, kterých by chtěl dosáhnout v dlouhodobém horizontu, a ty pak rozpracuje do krátkodobých, např. ročních plánů. Důležité je průběžné vyhodnocování, které poskytne důležité informace.

Dle Fotra et al. (2012) poslání vystihuje hodnoty organizace. Vize je pak časově ohraničená podoba, jak chce organizace v budoucnu vypadat. Vizi vypracovává vrcholné vedení organizace a je základem pro vytvoření plánů. Měla by být však flexibilní, aby ji bylo možné aktualizovat. Vizi organizace by měli všichni pracovníci podporovat a přijmout ji za svou, proto je nutné s nimi o poslání organizace komunikovat

4 Marketing v neziskových organizacích

Dle Kotlera a Kellera (2013) se **marketing** zabývá identifikací a uspokojováním lidských potřeb. Jedná se o oblast vytváření nabídek, které mají hodnotu pro zákazníka i pro celou společnost. Organizace se snaží vybudovat silnou a jedinečnou image u svých klientů. Základem je tedy informace.

Dle Bačuvčíka (2010) se v případě neziskových organizací **marketing** neobrací jen k zákazníkům či klientům, ale zároveň k těm, kteří tyto aktivity pomáhají financovat. Na jedné straně se snaží iniciovat poptávku, na straně druhé se snaží probudit zájem o dárcovství u subjektů, které k tomu mají ekonomické předpoklady, a tím mohou naplňovat svoji společenskou odpovědnost.

Konkurence v neziskové oblasti dle Bačuvčíka (2010) znamená, že se různé neziskové organizace ucházejí o stejné zdroje financování. Cílem těchto organizací je přesvědčit potencionálního donátora o tom, že daný subjekt je ten nejlepší pro jeho charitativní úmysly. Produktem je služba, případně idea, která je nemateriální, neoddělitelná, variabilní a neskladovatelná.

Dle Kotlera a Kellera (2013) neziskové organizace provádějí **společenský marketing**. Pro takový druh marketingu je důležitá volba cíle. Cílem může být změna povědomí, hodnot, jednání či chování. Dále autoři uvádějí klíčové faktory úspěchu:

- zvolení cílových trhů, kde očekáváme reakci,
- propagace jediného chování jasnou komunikací,
- výhody vysvětlit přesvědčivým způsobem,
- informační sdělení by měla mít takovou formu, aby upoutala pozornost,
- zábavně-vzdělávací forma je pro lidi přístupnější a více zaujme.

O podporu mezigeneračního soužití se mj. pokusila i firma Opavia, která dle MediaGuru (2018) vytvořila charitativní kampaň s obecně prospěšnou společností Mezi námi. Ta organizuje aktivity, při kterých se setkávají členové různých generací, a vzájemně strávený čas je obohacuje. K nákupu oplatek Opavia, byl tak v obchodech přidán dárek – vánoční papír, který navrhovaly děti z mateřských škol ve spolupráci s důchodci v domovech seniorů.

Bačuvčík (2010) uvádí, že některé neziskové organizace však chápou marketing jako „nečistou“ hru a myslí si, že do jejich činnosti tato aktivita nepatří. Přitom mají svoje aktivity na stejných trzích jako podnikatelské subjekty. Nezisková organizace má cíleně jednat tak, aby prezentovala a prosazovala vlastní hodnoty, konfrontovala je s okolím a snažila se docílit vzájemného konsenzu.

Neziskový subjekt peníze na svoji činnost získává z různých zdrojů. Tyto zdroje je nutné mít pečlivě nastavené, aby byl zabezpečen chod organizace. Ta se musí snažit o zviditelnění, dobrou prezentaci a k tomu jí pomáhají dobře zvládnuté public relations, fundraising, branding, lobbying a další aktivity. Tyto aktivity mají jeden cíl – rozšiřovat informovanost v okolí, pozitivně působit na lidi a takto nastavenou komunikací přispět k získání takových finančních prostředků, které dovolí pracovníkům organizace plně se věnovat své práci a tím vytvářet celospolečenskou hodnotu.

4.1 Marketingový mix

Dle Šimkové (2012) se jedná o **soubor marketingových nástrojů**. Ty organizace používá k dosahování cílů. Základní členění je nazýváno „4P“ – Product (výrobek nebo služba), Price (cena), Place (místo, distribuce), Promotion (propagace). U služeb nejsou tyto čtyři nástroje dostačující, proto se rozšiřují a uvádí se „8P“:

- Product,
- Price,
- Place,
- Promotion,
- People,
- Packaging,
- Programming,
- Partnership.

Product – produkt, zde služba. Dle Šimkové (2012) se jedná o vše, co lze na trhu nabízet a má schopnost uspokojovat určitou potřebu. V případě NO se většinou nejedná o hmotný statek. Dle Bačuvčíka (2011) je vlastním produktem to, co zákazník reálně dostává. V případě neziskové organizace tedy služby sociálního zařízení. Tzv. širším produktem jsou potom služby psychologa, právní poradenství atd.

Price – cena. Dle Šimkové (2012) se jedná o jediný prvek marketingového mixu, který vytváří příjmy, ostatní nástroje prostředky pouze čerpají. Protože se nejedná o ziskový sektor, je zde důležitá pověst organizace. Bačuvčík (2011) uvádí, že je potřeba si uvědomit, že v neziskovém sektoru cena, kterou platí zákazník, často nepokryje ani náklady. Je třeba sledovat cenu také z pohledu donátora. Firmy dávají nejen sponzorský dar, ale zároveň mohou získat konkurenční výhodu proti ostatním vzhledem k prezentaci své společenské odpovědnosti, případně mohou konkurenční výhodu ztratit, pokud spojí své jméno s problémovou neziskovou organizací.

Place – místo prodeje a distribuční cesty. Šimková (2012) uvádí, že organizace volí různé distribuční cesty, jak svůj produkt dostat k cílovému zákazníkovi. Dle Bačuvčíka (2011) tato položka vyjadřuje způsob, jakým se produkt dostane ke svému uživateli. V neziskových organizacích se hovoří spíše o prostoru, kde jsou služby poskytovány.

Promotion – propagace. Šimková (2012) popisuje propagaci jako nejrůznější činnosti, jak seznámit zákazníky s produktem a přesvědčit je o koupi. Využívá při tom komunikačního mixu, který zahrnuje reklamu, podporu prodeje, PR a další. Dle Bačuvčíka (2011) propagace značí způsob, jak se zákazník dozvídá o produktu a jak je možné ovlivnit jeho rozhodování.

People – lidé. Pracovníci, klienti, donátoři. V neziskovém sektoru je lidský faktor na prvním místě zájmu (Šimková, 2012).

Packaging – sestavování balíku služeb. Někdy je vhodné jednotlivé služby poskytovat v rámci ucelených balíků či programů. Balík služeb je pak přizpůsoben přání zákazníka a účtuje se souhrnná cena (Šimková, 2012).

Programming – programová specifikace. U zákazníka by měl vzbuzovat zájem o balík služeb. Cílem je propagovat určitou službu (Šimková, 2012).

Partnership – kooperace, spolupráce. Spolupráce mezi jednotlivými subjekty, spolupráce s donátory, se zastupiteli v dané oblasti atd. (Šimková, 2012).

U neziskového marketingového mixu bude dle Šimkové (2012) hlavní důraz kladen na produkt a jeho kvalitu, tzn. kvalitně poskytované služby. Organizace se takovým produktem prezentuje a může na něm dál stavět komunikaci směrem k zákazníkovi. Do pozadí ustupuje cena. Ta sice může hrát svoji roli v konkurenčním boji, ale neměla by odrážet snížení kvality.

Kvalita je základním kamenem úspěchu. Aby nezisková organizace mohla prezentovat sama sebe, potřebuje prezentaci stavět na pevném bodě. Její konkurenční výhoda není cena, ale právě kvalita. Cena, kterou platí klient, většinou nepokryje náklady na poskytovanou službu a prostředky musí být získávány ještě jiným způsobem. Kvalita může být součástí komunikace směrem k veřejnosti. Aspekt výborné kvality si lidé sdělí mezi sebou, a to je ta nejlepší reklama pro organizaci.

Kotler a Keller (2013) uvádějí **původní 4P** a dodávají **novější 4P** – lidé, procesy, programy a výkon. V lidech vidí nepostradatelnou součást úspěchu. Procesy značí kreativitu, disciplínu a strukturu potřebnou k marketing managementu. V programech mají na zřeteli to, že balík služeb musí být pro zákazníka vždy výhodnější než poskytované služby jednotlivě. Výkon by měl podchycovat různé ukazatele, které mají finanční i nefinanční dopad na organizaci, ale i na společnost jako takovou.

Marketingový mix „**8P**“ lze chápat dvěma způsoby – nejen ve vztahu ke klientům neziskových organizací, ale i vzhledem k donátorům. Jedná se tedy o dva tržní segmenty – klient spotřebovává službu, kterou nezisková organizace poskytuje, a donátor má užitek z dobrého pocitu, smyslu daru. Pokud se jedná o organizaci, ta může mít užitek v rámci sponzoringu z reklamy.

4.1.1 Public relations

Jedním z nástrojů marketingového mixu je komunikace. Ta využívá takových činností, aby co nejlépe informovala veřejnost o svém působení. U neziskových organizací je tento nástroj o to důležitější, protože je provázán se získáváním finančních prostředků na provoz organizace.

Protože každá organizace je součástí společnosti, ovlivňují ji všechny společenské nálady a změny, které život přináší. Dopady takových jevů mohou být ale různé. Pokud je společenské klima pozitivně nakloněno, organizace stojí na výsluní, je o ni zájem, lidé využívají služby a své pozitivní názory si sdělují mezi sebou. To je ta nejlepší reklama. Někdy však organizace může stát v ústraní, a i když poskytuje dobré služby, mnoho se o ní neví. V horším případě činnost organizace není spojená s pozitivními ohlasy. Pokud o problémech sama organizace ví, řeší je, nastavuje procesy jiným způsobem, přijímá kvalitnější zaměstnance, snaží se špatnou situaci změnit, nemusí se

o tom veřejnost dozvědět. Ve všech těchto případech má nezastupitelnou roli **public relations** (dále PR).

Na komunikaci lze pohlédnout i očima dárce. Poslouchat, co očekává, co by chtěl slyšet. Nejedná se o pouhé žádání o peníze, jde o vzájemnou interakci. Dávání je vysoce emocionální činnost a dárci očekávají informaci o tom, jak jejich dar pomáhá. Na základě těchto individuálních vztahů mezi dárce a obdarovaným se celá společnost učí vnímat neziskový sektor v dobrém světle (Stiffman, 2015).

Dle Kotlera a Kellera (2013) PR zahrnuje pestrou škálu aktivit, které podporují nebo brání image společnosti. Dle Šedivého a Medlíkové (2017) má PR za cíl budovat značku organizace a posilovat její důvěryhodnost a transparentnost. Na jiném místě Šedivý a Medlíková (2012) uvádějí, že vše, co uděláme pro to, aby o organizaci mluvili dobře jiní, je považováno za PR. Bačuvčík (2010) považuje PR za nejrozšířenější formu komunikace neziskových organizací, vytváří prostředí nakloněné donátorství a považuje ho za předstupeň fundraisingu.

Aktivity, které PR využívá, jsou dle Šedivého a Medlíkové (2017) posilování pozitivní image organizace, provozování webových stránek, vytváření tištěných materiálů, akce pro veřejnost, komunikace s důležitými partnery a komunikace s médii. Kotler a Keller (2013) přidávají ještě lobbying, jako činnost, která směřuje k tvůrcům zákonů ve snaze ovlivnit zákony. Bačuvčík (2010) ke komunikačním prostředkům počítá corporate identity, osobní kontakty, osobní dopisy, výroční zprávy a pořádání nejen veřejných, ale i odborných akcí.

Cílové skupiny PR Bačuvčík (2010) rozděluje na vnitřní veřejnost (lidé zaměstnaní v organizaci, dobrovolníci aj.), vnější veřejnost (má kontrolní roli a může apelovat na donátory), donátory, zákonodárce a média. Dále vyzdvihuje existenci názorových vůdců v rámci těchto jednotlivých skupin. Jejich pohled do značné míry ovlivňuje veřejné mínění.

Šedivý a Medlíková (2017) poukazují na důležitost firemní kultury. Ta je představou o organizaci, vychází z jejího základu, tj. z poslání, vize a cílů. Lidé v organizaci se musí chovat v souladu s firemní kulturou jak směrem ven, tak i směrem dovnitř. Informace pro okolí je pak komplexní a jednoznačná. **Firemní kultura** zahrnuje nejen interní vztahy a zvyklosti, ale zároveň komunikaci firmy, image a v neposlední řadě

poslání a vize, které stanovují jakousi osu celým fungováním firmy. Nelze opomenout ani jednotný vizuální styl, který zákazník vnímá, jako je logo, design, grafika a z nich vycházející weby, tištěné materiály, propagační materiály aj.

Šedivý a Medlíková (2012) popisují pracovníka v public relations jako člověka, který má pozitivní vztah k lidem, rád komunikuje, tzn., že telefonuje, odpovídá na e-maily, účastní se schůzek. Měl by být trpělivý, zdravě emotivní, sebevědomý a zároveň by měl mít zdravou míru pokory.

Briones et al. (2011) vyzdvihují důležitost využívání sociálních médií. S jejich využitím lze dobře budovat vztahy s veřejností. Organizace poskytuje informace o aktuálním dění a podněcuje své čtenáře ke komunikaci. Příspěvky potom může využít jako zpětnou vazbu, což je pro organizaci cenná informace, a může pak lépe vyhodnocovat, co má zlepšit. Aby k této komunikaci docházelo, musí být organizace aktivní, obsah musí být aktuální, měl by návštěvníka vyzývat k opakované návštěvě. Důležité je včas reagovat na příspěvky. Zde mohou organizace narážet na problém zdrojů, tj. nedostatek zaměstnanců a času, který je třeba sociálním médiím věnovat. Příspěvky na sociálních sítích typu Facebook či Twitter však přibližují organizaci lidem. Je možné využívat blogy či diskusní fóra za jediným cílem – organizace by měla být považována za uvěřitelnou, kompetentní, spolehlivou a důslednou. Na druhé straně je však třeba počítat s tím, že využívání sociálních médií odcizuje starší generaci, která tento typ médií tolik nevyužívá. Proto je třeba tuto část obyvatelstva oslovit jinými komunikačními kanály.

Lobbing

Lobbing je považován za takovou činnost, která se snaží prosadit zájmy organizace, a to jak na místní, regionální, tak i celostátní úrovni. Dle Šedivého a Medlíkové (2017) je jeho pozitivem účinek, který může přinést konkurenční výhodu. Na rozdíl od fundraisingu, kde je hlavním cílem získat finanční prostředky, dary či dobrovolníky, se lobbing snaží prosadit zájmy organizace. Protože se však jedná o dlouhodobé působení, jeho nevýhodou je časová a zároveň i finanční náročnost. Na paměti by lobbisté měli mít i možné poškození značky, pokud jejich práce bude prováděna nesprávně.

Dle Bačuvčíka (2011) bývá pojem lobbing vnímán spíše jako korumpované jednání, neetické postupy, ze kterých má lobbista finanční prospěch. Význam slova lobbing by však měl být chápán jako předávání informací a argumentů, které směřují k určitému

řešení problému. V EU je lobbying častá a registrovaná činnost, která podléhá předpisům. Jedná se tedy o jednu z metod komunikace, kdy lze působit na zákonodárce ať už osobně, nebo pomocí různých médií.

Dle Šedivého a Medlíkové (2012) je rozdíl mezi lobbyingem v business sféře a v neziskovém sektoru. V businessu se lobuje především kvůli zisku, v neziskovém sektoru z důvodu poslání organizace. Velká část veřejnosti však stále lobbying považuje za něco nekalého. Proto je dobré aktivity lobbyingu neposuzovat sám, ale vždy s vedením organizace. Lze tak lépe posoudit, zda lobbista prosazuje zájem organizace a ne svůj a zda prosazováním zájmu nepoškozuje jiné subjekty. Organizace by měla mít vytvořený etický kodex, kde by měla být popsána pravidla nejen poskytování služeb, ale i prosazování zájmů.

Mrázek (2016) uvádí, že k lobbování je nutné stanovit pravidla. Česká republika se zatím spoléhá na občanskoprávní a veřejnoprávní pravidla. **Zákon o lobbyingu** se objevil v prohlášení Nečasovy vlády, ale vládní koalice se rozpadla dříve, než byl návrh zpracován. Dle Aplikace ODok Legislativní helpdesk (2019) byl návrh zákona o lobování projednáván a v Usnesení vlády č. 533 ze dne 30. 7. 2019 schválen a postoupen k dalšímu řízení.

Mrázek (2016) dále uvádí, že NO prosazují systémové změny, ze kterých nemá přínos jen jedna organizace, ale často má souvislost s vymáháním základních lidských práv. Silnější mandát získávají NO sdružováním v asociacích. Ty pak mají širší základnu členů, mohou informace a požadavky lépe vyhodnotit a pomocí zkušeného lobbisty dosáhnout lepších výsledků.

Branding

Značka (brand) odlišuje organizaci od ostatních a měla by v mysli člověka navodit myšlenku na to, co již jednou viděl, s čím má zkušenost. Zároveň by měla podporovat zpětnou vazbu, aby se člověk vracel k tomu, co zná, co vyhodnotil jako pozitivní, užitečné, potřebné. Značka by měla člověku pomoci při rozhodování, jak uspokojovat své potřeby. Z mnoha subjektů, které jsou na trhu, ať už jsou to subjekty ziskového či neziskového sektoru, jsou vysílány velké objemy informací, které tvoří často neprostupnou zmeť. Vyhrává pak ten, který se dokáže odlišit, zaujmout. Organizace používají různé nástroje působení na zákazníky či klienty, jejich komunikační kanály

jsou průběžně vyhodnocovány a záměrem každé organizace je určit cílovou skupinu zákazníků a na tu svoji kampaní působit. Značka v této činnosti pomáhá tím, že způsobuje uvědomění si spojení člověka s organizací. Přitom není důležité, zda se jedná o spojení podniku a zákazníka nebo neziskové organizace, donátora a klienta.

Dle Hommerové (2015) by **značka** měla v zákazníkovi vytvářet důvěru. Měla by mít takový účinek, aby oslovila co největší počet potenciálních klientů či donátorů. Cílem je informovat o poslání organizace. Tohoto základu v dalším kroku využívá fundraising, který se snaží o získání peněz od donátorů. Hodnoty, které značka prezentuje, by měly být takové, které souzní s hodnotami klienta. Důvěra, čest, transparentnost jsou silnými aspekty neziskového sektoru.

Kotler a Keller (2013) definují značku jako název, symbol, design nebo jejich kombinace, které identifikují zboží nebo službu a zároveň ji odlišují od ostatních. Pojem branding vysvětluje jako vytváření rozdílů mezi výrobky. Marketéři učí zákazníka, co výrobek či služba je, a pomáhají spotřebiteli utřídit si informace, aby měl později usnadněné rozhodování. Pokud organizace dobře pochopí touhu zákazníka, může správně uchopit představení svých výrobků a služeb. Aby byla značka odlišitelná, má určité prvky, které jsou chápány jako nástroje, jež značku identifikují a odlišují. Kritéria výběru prvků značky jsou zapamatovatelnost, smysluplnost, líbivost, přenositelnost, adaptabilita a ochranitelnost.

Každá značka v sobě zahrnuje funkční a emoční hodnoty. Funkčními hodnotami jsou např. kreativnost, bezpečnost, pohodlnost. Jsou založeny na výkonu. Emoční hodnoty jsou např. důstojnost, přátelství, vlastnosti, se kterými se zákazník ztotožní. Důraz bývá kladen na hodnoty emoční, protože funkční hodnoty lze konkurencí napodobit a tím organizace ztrácí svoji výhodu. Důležité je, aby tyto hodnoty převzali i zaměstnanci, kteří přicházejí do styku s veřejností (Hommerová, 2015).

Eger a Mičík (2019) uvádějí, že značka pomáhá také se šířením obsahu na sociálních sítích. Pomáhá vytvářet komunitu např. na Facebooku či Instagamu. Na těchto platformách potom poskytují zajímavý obsah a snaží se udržet interakci svých followerů. Tito sledující (followers) mohou sami přispívat k vytváření obsahu, ale zároveň svými reakcemi šíří obsah mezi ostatní. Tím se zvětšuje zviditelnění značky a propojení se značkou. Marketéři takové komunity potom zpětně získávají cenné informace a mohou lépe segmentovat cílové skupiny a nastavovat vhodnou komunikaci.

Virtuální svět je světem komunit, ve kterých značka staví na pocitu sounáležitosti, sdílení tradice a odpovědnosti vůči ní. Každou komunitu spojuje společný zájem a zároveň ji odlišuje od ostatních. Tím, že se účastníci aktivně zapojují do sdílení, komentování, lajkování, může být dosahováno u některých značek masové komunikace. Zároveň však autoři ukazují, že spojení lidí na sítích s nějakou konkrétní značkou není až tak silné. Dle provedeného výzkumu Eger a Mičík (2019) uvádějí, že pouze 23 % respondentů má propojení na sociálních sítích s nějakou značkou. Pokud už ale vztah navázán je, jeví se jako poměrně silný.

4.1.2 Fundraising

Fundraising „představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.“ (Boukal et al., 2013, s. 34)

Boukal et al. (2013) uvádí, že se jedná o průběžnou plánovanou činnost, jejímž cílem je shromáždit dostatek zdrojů, aby byla zajištěna nepřetržitá činnost NO. Zdroji nemá na mysli jen zdroje finanční, ale i neméně důležité nefinanční zdroje. Nefinančními zdroji mohou být:

- hmotné zdroje (stavební firma může věnovat cihly na opravu),
- práva (organizaci je poskytnuta webová stránka k umístění loga a dalších informací),
- informace (tvorba metodických příruček),
- práce (firemní dobrovolníci),
- služby (poradenství při psaní projektů).

Dle Šedivého a Medlíkové (2017) je **fundraising** proces. Organizace v běžném provozu pomocí provázaných aktivit musí zajistit dostatečné zdroje – peníze, prostor a lidi. Fundraising musí prostupovat celou organizací a to, jak vystupují všichni zaměstnanci, může ovlivnit jen dobré řízení. Samotný fundraiser nebude mít úspěch, pokud ho nepodpoří všichni zaměstnanci organizace a nebudou se i oni sami chovat fundraisingově.

Šedivý a Medlíková (2012) poukazují na velkou provázanost mezi fundraisingem, PR, lobbingem, ovlivněním značky a dobrého jména organizace. Ač je cílem získání

dostatečného objemu finančních prostředků, fundraising je především o lidech. Peníze jsou jen nástrojem. Proto je nezbytně nutné, aby si fundraiser nepřipadal, že prosí o peníze, ale chápal svoji činnost tak, že nabízí lidem naplňování poslání organizace. Mohou být součástí úsilí za dobrou věc.

Kotler a Keller (2013) zdůrazňují důležitost **společensky odpovědného chování** firem. Lidé se v dnešní době zajímají o společenskou a ekologickou odpovědnost firem a následně se také podle toho mohou rozhodovat, od které firmy si zboží koupí nebo pro kterou budou pracovat.

Vzájemné vztahy ziskového a neziskového sektoru se potom potkávají a každý ze subjektů uspokojuje svoji potřebu, se kterou do vztahu vstupoval – NO získá zdroje a podnikatelský subjekt získá statut společensky odpovědné firmy. Nad tím vším stojí dobrý pocit lidskosti a pomoci.

Bačuvčík (2011) upozorňuje na nebezpečí, kdy se NO snaží vést komunikaci jako morální apelování. Nevidí profit dárce, ale snaží se svůj produkt prezentovat jako nezbytný a veřejně prospěšný. Dárce by však neměl být tlačěn do kouta. Dárce Bačuvčík rozděluje do několika skupin – soukromé osoby, neformální občanské skupiny, jiné NO, podnikatele, filantropické instituce a orgány veřejné správy.

Zásady fundraisingu

Boukal et al. (2013) formuluje tyto zásady:

- **Zásada komplexnosti** – Fundraising je o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. Obdarovaný musí být přesvědčen o správnosti svého konání. Toto přesvědčení zaujme donátory, v opačném případě je odradí. Proto je v první řadě důležité budovat fundraising zevnitř, aby poslání přijali všichni zaměstnanci a prezentovali tak svoji organizaci směrem ven.
- **Zásada začlenění** – Organizace by měla vědět, proč fundraising probíhá. Lze potom provádět tyto druhy fundraisingu: fundraising pro přežití, k rozvoji organizace pomocí nových projektů, k omezení závislosti na určitých donátorech (více variant zdrojů), k budování stabilní podpory (stálý okruh podporovatelů) nebo fundraising k vytvoření udržitelné NNO.

- **Zásada aktivity** – Iniciativa fundraisera i celé organizace musí být neustálá. Je důležité stále zkoušet nové metody a postupy, a motivovat tak okolí k podpoře. Důležitá je osobnost fundraisera, jeho asertivní chování.
- **Zásada strategičnosti** – Strategické řízení se zabývá nejen posláním organizace, ale i zdrojovým pokrytím jejích aktivit. Vedení se musí sjednotit v rozhodnutí, ze kterých zdrojů bude finance získávat, a zda se některým zdrojům bude vyhýbat, např. z důvodu nezávislosti nechce využívat prostředků z veřejných zdrojů.
- **Zásada vzdělávání okolí** – Organizace by měla průběžně vysvětlovat veřejnosti své poslání, obsah činnosti i svoji motivaci.
- **Zásada pravdivosti** – Organizace musí své fundraisingové aktivity stavět na pravdivých informacích, které předkládá veřejnosti. Aby byla vytvořena důvěra mezi dárci a obdarovaným, musí být organizace komplexně transparentní. Je nutné využívat obdržené prostředky striktně dle vůle plátce, a ten by měl být průběžně informován. Základním dokumentem k otevřené komunikaci je výroční zpráva.
- **Zásada optimismu** – Osobnost fundraisera by měla být otevřená, vstřícná a optimistická. Z mnoha žádostí je jen malé procento úspěšných. Vhodnou osobností pro fundraising je dle Hippokratovy charakteristiky sangvinik – člověk, který má rád společnost, je rád středem pozornosti, rád vypráví příběhy a lidi přitahuje. Tato osobnost nemá problém s navazováním kontaktů, a to je pro práci fundraisera velice důležité.
- **Zásada poděkování** – Poděkování je nedílnou a velice důležitou součástí práce fundraisera. S poděkováním by se mělo odesílat i potvrzení o daru. Pokud si o ně totiž bude muset dárci žádat sám, může se stát, že příště už u něho fundraiser s žádostí o dar nebude úspěšný. Důležitými aspekty jsou také včasnost a adekvátnost.
- **Zásada výsledku** – Je důležité porovnávat výši shromážděných prostředků konkrétní fundraisingovou metodu se s ní spojenými náklady.

Zásady jako celek tvoří základ **etického kodexu** každého fundraisera.

Principy **udržitelného fundraisingu** lze chápat i tak, že snahou organizace by mělo být pokusit se na problém podívat očima dárců. Žádat o podporu, ale zároveň zapojit dárci do projektu přímo. Vedení organizace musí vědět, co je jeho cílem, a za získané prostředky nést odpovědnost. Hledat dárci, jehož hodnoty se setkávají s hodnotami

organizace. Investovat čas a prostředky do kvalitního fundraisingu, který se integruje do celé organizace a působí dlouhodobě. Jeho důsledkem je potom prohlubování vztahů s dárci (Fernsler, 2018).

Potenciální zdroje organizace k získávání prostředků na zajištění činnosti

Individuální dárci

Vztahy mezi NNO a jejími dárci vznikají na základě osobního přístupu, velké míry emocionality a dále jsou budovány a prohlubovány. Jedná se o interaktivní vztah. Užitek je nejen dar přijímat, ale i ho poskytovat. Dle Boukala et al. (2013) jsou důležití takoví dárci, kteří přispívají pravidelně, i když třeba menšími částkami. Neměli by být upřednostňováni velcí dárci, protože pravidelnost malých dárců znamená příjem, se kterým organizace může počítat. V rámci budování dobrých vztahů je třeba vyzdvihovat přínos pravidelných příspěvků, takovým dárcům poděkovat nejen klasicky ve výroční zprávě, ale také je například pozvat na pořádanou kulturní akci či společenskou večeři.

Dle Šedivého a Medlíkové (2017) je důležité dbát nejen na zvyšování počtu dárců, ale i na jejich poměrné zastoupení. Pokud je organizace nastavená na větší přísun prostředků ze státních zdrojů (dotace z ministerstva, kraje atd.) a méně na příjmy z vlastních zdrojů, firemních či individuálních dárců, může pro ni být velký problém, pokud stát množství prostředků sníží. Proto je i podchycení **malých dárců** a podnikatelských subjektů důležité v rámci celého portfolia.

Motivací pro dárece je dle Boukala et al. (2013) individuálně projevený vděk. Je třeba s nimi udržovat kontakt, informovat o výsledcích organizace a způsobech využití darů. V rámci benefičních akcí je příležitost nejen k poděkování, ale i k setkávání se s ostatními dárci. Je možné prohlubovat vztahy jak mezi organizací a dárcem, tak i mezi dárci navzájem.

Dle Bačuvčíka (2011) není **individuální dárcovství** v naší zemi až tak rozšířené. Jistě k tomu přispívá i dědictví předlistopadové doby a zároveň i jisté kulturní rozdíly, kdy naše společnost tolik netáhne ke komunitní a spolkové tradici, jako např. v německy mluvících zemích. Otázkou jsou náklady na získání většího množství těchto menších dárců. Aby organizace získala významnější částku, musí být těchto dárců větší počet. Významným se stává ve chvíli, kdy se z jednorázového dárece stane pravidelný.

Vrcholem individuálního dárcovství je pak odkázání majetku formou závěti. Zde však záleží na stavu majetku. Může se stát, že na organizaci přejdou nemovitosti ve špatném stavu, a to je potom spíše zátěží než užitkem.

Boukal et al. (2013) uvádí rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem. Dárcovství je proces, kdy něco cenného či žádoucího dárcce dobrovolně převádí do vlastnictví darovaného, a to vždy bez přímé protihodnoty. Sponzorování je na rozdíl od darování založeno na poskytnutí propagační a reklamní služby sponzorovi. Nespisuje se potom smlouva darovací, ale smlouva o reklamě.

Metod oslovování dárců je dle Boukala et al. (2013) mnoho. Základními metodami jsou osobní a neosobní dopis, telefonická kampaň, sbírka, osobní kontakt. K adresným formám individuálního dárcovství patří závěť a mecenášství. Neadresné formy jsou veřejné sbírky, charitativní akce, dražby, tomboly, prodeje předmětů či speciální formy dárcovských kampaní, např. dárcovské SMS (DMS).

Firemní dárci

Firemní dárci mají vedle individuálních dárců a nadací své místo k poskytování podpory NNO. V kombinaci s financováním z veřejných rozpočtů pak mají velký podíl na plnění rozpočtů jednotlivých NNO.

Dle Boukala et al. (2013) se spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem rozšířila už po 2. světové válce. Vzhledem k politické situaci v tehdejší Československu se novodobá spolupráce mezi těmito sektory mohla plně projevit až po roce 1990. České podniky jsou tak v hledání zkušeností proti ostatním zemím spíše na začátku a obě strany stále hledají cesty, jak tento stav vylepšit. Rozvíjí se společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility) – CSR. Jedná se o koncepci vedení podniku a budování vztahů s partnery, která zvyšuje důvěryhodnost podniku.

Dle Bačuvčíka (2011) je **firemní dárcovství** podobné individuálnímu. Rozhodovací proces bývá více formální, ale rozhoduje nakonec jednatel a zde opět záleží na jeho individuálních vlastnostech a postojích. Firmy často na svých internetových stránkách nebo ve výročních zprávách prezentují, které oblasti neziskového sektoru podporují, případně přímo uvádějí projekty a organizace, se kterými dlouhodobě spolupracují.

Podnikoví dárci mohou dle Boukala et al. (2013) pomáhat formou dárcovství (donátorství) nebo sponzoringu. Jak již bylo vysvětleno výše, dárcovství převádí dar

bez přímé protihodnoty, sponzorování má jako protihodnotu propagaci a reklamu. Podniky mohou poskytovat peněžní podporu, nabízet služby, firemní dobrovolnictví, mohou nabízet věcnou podporu nebo podporu při PR organizace.

Nadace a nadační fondy

Nadace jsou soukromoprávní subjekty, které jsou zakládány za účelem finanční podpory projektů NNO z důvodu dosahování obecně prospěšných cílů. Těmito cíli může být rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv, ochrana kulturního dědictví, rozvoj vědy a vzdělání, sportu aj. Nadace potom přidělují finanční prostředky NNO, které přímo obecně prospěšné aktivity vykonávají. Nadace jsou právnickými osobami a vznikají zápisem do nadačního rejstříku, který vede rejstříkový soud (Boukal et al., 2013).

Bačuvčík (2011) uvádí rozdíl mezi nadací a nadačním fondem. **Nadace** vytváří nadační jmění v minimální hodnotě 500 tis. Kč a rozděluje výnosy z tohoto jmění. Proti tomu **nadační fond** jmění nevytváří, pro účely podpory využívá všechny svoje příjmy. Prostředky z nadací a nadačních fondů jsou jedním z hlavních zdrojů financování NNO. Podporují především projekty, nikoliv běžnou činnost. Projekty by měly být inovativní a měly by zlepšovat služby organizace.

Dle Boukala et al. (2013) si každý fundraiser musí ověřit poslání nadace, kterou chce oslovit ke spolupráci. Je důležité, aby správně pochopil, zda poslání jeho NNO odpovídá poslání nadace. Dále vypracovává stručný projektový záměr, ve kterém uvede základní informace o projektu. Cílem tohoto záměru je vzbudit zájem ze strany nadace.

Samofinancování

Samofinancováním má Boukal et al. (2013) na mysli příjmy z vlastních aktivit organizace. Může se jednat o prodej vlastních výrobků a služeb, příjmy z členských příspěvků, z pronájmu majetku, z nehmotného majetku (patenty, licence), příjmy z úroků z vkladů. K výhodám patří dodatečné finanční prostředky pro organizaci, rozšířené portfolio příjmů, pomáhá PR organizace, zlepšuje její finanční flexibilitu. K nevýhodám jistě patří to, že se nejedná o hlavní činnost organizace, proto pro ni může být složité takové aktivity organizovat, a zároveň tato činnost přináší i určitá rizika a konflikty uvnitř organizace. Stále je třeba mít na paměti, že se jedná pouze o dodatečné finanční zdroje.

Dle Šedivého a Medlikové (2012) příjmy z vlastní činnosti nespádají přímo do fundraisingu, ale tyto aktivity patří pod marketing. Ten se zaměřuje na produkt jako takový, uplatňuje se marketingový mix. Cílem je nejen získání prostředků, ale i budování vztahu se zákazníkem.

Sociální podnik

Dle Boukala et al. (2013) se jedná o **organizace na pomezí ziskového a neziskového sektoru**. Jedná se o podnikatelské subjekty nabízející práci lidem, kteří jsou znevýhodněni na trhu práce. Cílem je sice vytvoření zisku, ten ale primárně slouží k naplnění sociálního cíle, ne ke zvýšení bohatství podnikatelského subjektu. Taková firma má tedy na zřeteli vytváření pracovních míst, pracovní rehabilitace, zvyšování zaměstnanosti aj. a musí v ní pracovat minimálně 40 % osob pocházejících ze znevýhodněných skupin.

Veřejné rozpočty

Veřejné rozpočty lze dle Boukala et al. (2013) rozdělit na domácí a evropské. U domácích rozpočtů lze získat prostředky z rozpočtů ministerstev, krajů, místních rozpočtů, případně od státních fondů. Pro NNO je to významná část prostředků, které potřebují na svůj provoz. Jelikož je Česká republika platným členem EU, mohou NNO čerpat i prostředky z těchto fondů. Organizace musí počítat s důkladným zpracováním projektu a také se předpokládá určitá míra spolufinancování. Čerpat prostředky lze ze strukturálních fondů a dalších, jako je např. Kohezní fond, Fond solidarity aj.

Dle Bačuvčíka (2011) získávání prostředků od orgánů veřejné správy nebývá do fundraisingu někdy vůbec začleňováno. Chápe tyto prostředky tak, že tvoří základ pro fungování NNO a fundraising je jen nadstavba k získání dalších prostředků. Protože ale výše prostředků není neomezená a počet NNO stále stoupá, je třeba pomocí fundraisingových aktivit oslovit i orgány státní správy.

Dobrovolníci

Dobrovolná práce je další forma dárcovství. Jedná se o věnování svého času a práce a často je taková činnost cennější než dárcovství finanční či hmotné. Získávání této pomoci patří do aktivit fundraisera a hledat lidi a motivovat je k ochotě tímto způsobem spolupracovat je stejně těžké jako motivovat ostatní dárce. Bačuvčík (2011) uvádí, že

existují tři typy motivací: konvenční, reciproční a nerozvinutá. Konvenční motivace vychází z obecných norem chování ve společnosti. Člověk cítí, že by měl něco dělat pro společnost. Často se jedná o lidi nábožensky založené, kteří vidí příklad v lidech okolo sebe. Reciproční motivace znamená, že dobrovolník hledá motivy, které budou důležité i pro něho samotného. Touží po nových zkušenostech, kontaktech, ale i společenském ocenění. Nerozvinutá motivace staví na smysluplnosti dané činnosti, dobré myšlenky a osobním vztahu k tématu činnosti organizace.

Vít (2015) uvádí, že **zákon o dobrovolnické službě** upravuje ne dobrovolnou práci jako celek, ale „dobrovolnickou službu“. Používá pojmy vysílací a přijímací organizace. Vysílací organizace dobrovolníky vybírá, eviduje a připravuje na výkon služby a uzavírá s nimi smlouvy. Přijímací organizace služby těchto pracovníků využívá. Druhou možností je poskytovat dobrovolnou výpomoc mimo režim zákona o dobrovolnické službě. Zde si potom organizace sama upravuje svůj vztah s dobrovolníkem.

5 Situační analýza a strategie rozvoje

Ještě předtím, než organizace začne plánovat možné získání finančních zdrojů, musí vyhodnotit stávající stav. V rámci **situační analýzy** je třeba si ujasnit svoji pozici ve společnosti, svoje možnosti a hrozby, finanční situaci, situaci ve skladbě donátorů a výši jejich příspěvků. U organizace, jejíž činnost trvá již delší dobu, lze odhadnout, které aktivity se budou opakovat jako v minulém roce. Stejně tak lze navázat na systém stabilních donátorů, s jejichž pomocí může organizace s jistotou počítat. Dále je třeba vyhodnotit, kolik prostředků bude chybět po využití těchto stálých kontaktů, a ty budou cílem různých fundraisingových aktivit, kterými se organizace bude snažit dosáhnout zabezpečení plánovaného rozpočtu na další období. Vzhledem k tomu, že tyto aktivity jsou značně nejisté, je třeba počítat s několika variantami úspěšnosti. Rozpočet může být zabezpečen finančními prostředky celý, ale může se stát, že z různých důvodů zabezpečen nebude. Potom je nutné vytvořit variantu, kdy organizace bude fungovat nepřerušeně, nicméně v omezeném režimu. Naopak za příznivých okolností mohou být zdroje vyšší než je plánovaný rozpočet, a pak je možné hradit i jiné než nezbytné aktivity.

SANEK Ponte (2020) uvádí, že než organizace začne tvořit fundraisingový plán, je nutné provést analýzu současné situace, tzn. vize a poslání versus realita, vyhodnotit klíčové aktivity a projekty. Potom si organizace musí ujasnit pozici dle přehledu stávajícího financování organizace, provést analýzu budoucích potřeb a jejich diverzifikaci. Až dalším krokem je tvorba fundraisingového plánu, jeho provázání s procesy v celé organizaci, správné načasování a rozložení odpovědnosti v týmu.

Dle Burdy (2007) je důležitá příprava před tím, než organizace začne oslovovat potenciální dárce. Nejdříve si musí ujasnit své potřeby, tzn. finanční nároky, kolik peněz má zajištěno a kolik potřebuje ještě zajistit. Potom provádí identifikaci, které zdroje připadají v úvahu. Toto vyhodnocení pomáhá k tomu, aby organizace nevyvíjela zbytečně úsilí tam, kde to pro ni není vhodné.

Je třeba zvážit vlastní dosavadní zkušenosti, přirozenou základnu podporovatelů, zdroje, dovednosti, možnosti, kontakty atd. To vše pomůže s orientací a vyhodnocováním, na které zdroje se bude organizace obracet a kde by měla naději na úspěch. Důležité je

uvědomit si i své limity, jako je např. místní působení, nepřijatelnost některých zdrojů, konkurenční nebo právní omezení.

5.1 SWOT analýza

Šimková (2012) uvádí, že **SWOT analýza** se provádí za účelem zjištění současného stavu organizace, a to jak z pohledu vnitřního, tak i vnějšího prostředí. Z pohledu vnitřního prostředí se posuzují **silné** (Strengths) a **slabé** (Weaknesses) stránky. U vnějšího prostředí tržní **příležitosti** (Opportunities) a **ohrožení** (Threats). Cílem je zjistit klíčové informace, které ovlivňují život společnosti. Pokud jsou správně identifikovány jak kladné, tak záporné stránky fungování organizace, může to organizaci pomoci při rozvoji v těch činnostech, které jsou její silnou stránkou, a naopak poukázat na slabá místa a rizika, na která se společnost může dopředu připravit a vypracovat si možný scénář jejich řešení.

Výsledek analýzy dle Kotlera a Kellera (2013) neznamena, že organizace musí rozvíjet všechny své silné stránky nebo napravovat všechny slabé. Autoři doporučují jednotlivé položky ohodnotit znakem důležitosti. Potom nejen že jsou jednotlivé údaje podchyceny, ale zároveň má management informaci o jejich důležitosti. Může se pak zaměřit pouze na ty opravdu klíčové. Otázkou však zůstává, zda se organizace má držet pouze těch významných. Může mít příležitost vyhodnocenou jako méně důležitou, a pokud se soustředí na její rozvoj a správně uchopí práci s ní, může tato činnost přerůst v jednu z hlavních činností. Vždy je třeba pečlivě uvážit všechny cesty, což ve velké míře závisí na zkušenosti managementu organizace.

5.2 Analýza PESTE

Jednou z analýz, jejichž cílem je vyhodnotit informace z prostředí podniku, je dle Šimkové (2012) **PESTE analýza**. Využívá se k hodnocení vlivu faktorů makroprostředí na fungování organizace. Makroprostředí je vnější okolí tvořené jak mezinárodní, národní, tak regionální oblastí. Metoda vyhodnocuje pět základních segmentů:

- **Politicko-právní** – jedná se o politický a právní rámec fungování celé společnosti a její rozvoj. Toto prostředí vytváří především vláda.

- **Ekonomický** – zahrnuje faktory, které se zabývají toky peněz, zboží, informací.
- **Společenský** – zahrnuje vývoj sociálních, demografických a kulturních faktorů.
- **Technologický** – zabývá se rozvojem techniky a technologie, protože tato oblast úzce souvisí s produktivitou práce, náklady a současně s faktorem času může ovlivnit chod organizace.
- **Environmentální** – zahrnuje významné faktory, které souvisí s trvale udržitelným rozvojem životního prostředí. Zaměřuje se také na vliv fungování organizace na životní prostředí, kterého je součástí.

Dle Fotra et al. (2012) může být tato analýza také nazývána **PESTEL** a jednotlivé segmenty potom podrobněji rozděluje do kategorií – politika, ekonomika, sociologie, technologie, ekologie, legislativa a demografie.

5.3 Analýza fundraisingových aktivit

Boukal et al. (2013) uvádí, že stabilní a diverzifikovaný okruh donátorů zajišťuje dlouhodobou udržitelnost NNO. Fundraising má za úkol tyto vztahy nastavit a udržet. Důležitá je tak nejen výše příspěvků či hodnota sponzoringu a dobrovolnictví, ale také struktura dárců. NNO je většinou na příjmech od donátorů existenčně závislá, a pokud v důsledku vlivu společenských faktorů dojde k útlumu u jedné skupiny, lze nahradit výpadek zvýšenou motivací u skupiny jiné. Proto by každá NNO měla pravidelně sledovat tzv. vývoj přízně. Tzn., jaký měly vliv jednotlivé skupiny na celkové zdroje v určitém období. Dobré je porovnávat jednotlivá období, komparovat výši příspěvků a vliv probíhajících změn ve společnosti ve stejném období. Z takových údajů pak fundraiser může predikovat vývoj v blízké budoucnosti, protože získává informaci o tom, jak se které skupiny chovají za určitých okolností.

Dle Votavové et al. (2014) **analýzu fundraisingových aktivit** provádí fundraiser ve spolupráci s vedením společnosti a správní radou. Je třeba vyhodnotit všechny dosavadní aktivity a jejich přínos. Vhodné je také rozšiřovat povědomí o fundraisingu mezi všechny členy organizace. Každý se totiž pohybuje v trochu jiné sociální bublině. Jeden potom může pomoci zprostředkovat charitativní běh a jiný třeba výstavu obrazů. Pokud organizace nemůže zaměstnat profesionálního fundraiser, může tuto aktivitu zabezpečit formou externích konzultací. Odborník, který má v dané oblasti zkušenosti, také lépe posoudí stávající fundraisingové aktivity a navrhne možné nové cesty.

5.4 Analýza současných a potenciálních zdrojů

Votavová et al. (2014) uvádí **analýzu současných zdrojů**, kde jsou jednotlivé segmenty dárců, přesně uvedené období a finanční částka v Kč, která byla pro organizaci od těchto dárců získána. Všímá si, že ve skupině osobních dárců lze vysledovat platnost Paretova pravidla, kdy malé procento dárců zajistilo většinu prostředků v segmentu osobních dárců. Dle Paretova pravidla je 80 % výsledků způsobeno 20 % příčin. Zkráceně 80/20.

Po vyhodnocení zdrojů současných přistupuje organizace k analýze zdrojů, které zatím vůbec nevyužívá nebo využívá pouze částečně. Votavová et al. (2014) hledá možnosti, které v okolí organizace existují, byly identifikovány, nicméně zatím nebyly využity. Organizace by tedy měla na základě analýzy těchto potenciálních zdrojů vyhodnotit, které cíle jsou reálné, a na ně nasměrovat fundraisingové aktivity. Pokud je analýza podrobně zpracována, jsou informace dostatečně široké a lze z nich vyvodit reálné závěry. V analýze jsou opět segmenty jednotlivých dárců s podrobnými informacemi, jak tento segment podchytit, nebo zda byl již částečně osloven a s jakým výsledkem.

Dle Šedivého a Medlíkové (2017) jsou rozlišeny typy zdrojů, které má organizace k dispozici:

- Příjmy z prodeje služeb a výrobků.
- Jednotlivci – dárcovství je založeno na citech a většinou nejsou očekávány protislužby. Jedná se o krátkodobé financování, protože podporují širokou škálu a jsou velmi ovlivněni tím, kdo požádá. Do této skupiny jsou řazeni i dobrovolníci.
- Firemní dárci – jsou motivováni především podnikatelskými zájmy, proto podpora probíhá od filantropie spíše ke sponzorství. Pokud je komunikace efektivní, je možná podpora na delší dobu.
- Veřejné zdroje – striktní politika, často byrokracie, mohou však podpořit širokou škálu projektů, a to i nepopulárních. Financování často probíhá až po realizaci projektu.
- Nadace – mají svoje pravidla a je třeba najít program na míru. Jedná se o soukromé prostředky a nadace samy rozhodují, jak peníze vynaloží. Za podporu vyžadují informace o tom, jak jejich peníze pomáhají řešit problémy.
- Další subjekty – Rotary kluby, ambasády, asociace, zahraniční organizace.

5.5 Strategie rozvoje

Strategie organizace vychází z její vize a poslání. Management by měl mít jasnou představu o tom, kde chce v budoucnu být a jakými cestami se k tomuto cíli dostane. Strategické plány popisují jednotlivé kroky, které je třeba splnit, aby se organizace dostala k požadovanému stavu. Tento plán je potom rozpracováván do plánů na kratší období, protože jen tak lze reagovat na aktuální situace, které se organizace dotýkají a v dlouhodobém plánu byly pouze predikovány nebo s nimi nebylo počítáno vůbec. Protože život organizace probíhá v reálném čase, který přináší i jevy nečekané, a to dobré i špatné, slouží tyto plány k reálnějšímu pohledu na plánované období. Skutečnosti, které jsou ve strategickém plánu uvedené, tak lze přesněji vyhodnotit, upřesnit jejich důležitost, nově posoudit aktuální možnosti a rizika.

Šedivý a Medlíková (2017) uvádějí, že dlouhodobé cíle se vytvářejí na základě hodnot a vize, identifikace cílových skupin, donátorů, znalosti zdrojů organizace a výstupů jednotlivých analýz. Aby bylo možno cíle vyhodnotit pro přesnou představu všech, kteří s danou informací přicházejí do styku, využívá se metoda SMART. Tzn., že cíle musí být **specifické** (konkrétní, jasné), **měřitelné** (používáme určitá měřítka peněžní, časová aj.), **akceptovatelné** (pracovník s nimi musí souhlasit), **reálné** (lze jich dosáhnout), **termínované** (přesný datum ukončení).

Dle Votavové et al. (2014) si organizace načrtne více scénářů a v nich zohledňuje svůj rozvoj dle výše prostředků, které bude mít v daném období k dispozici. Scénáře, které odrážejí finanční situaci, mohou popisovat rozvoj, udržení nebo útlum činnosti organizace. První scénář je optimální variantou, kdy organizace bude mít dostatek prostředků na svoje aktivity. Druhý scénář je variantou, kdy prostředků není nazbyt, nicméně organizace může dál fungovat v zaběhnutých činnostech. Nemůže však plánovat nové investiční akce. Třetí variantou scénáře je uvedení aktivit v případě, že prostředky nebudou k dispozici nebo jen v omezeném množství. Hodně aktivit se tak musí utlumit a cílem zůstává přežití organizace.

Formulování scénářů dle Fotra et al. (2012) vychází z identifikace rizikových faktorů. Většinou se vytváří 4 scénáře, které zobrazují:

- Optimistický vývoj – jsou zde stanovené priority a další příležitosti, které vyplývají z analýzy prostředí. V souladu s interní silou firmy je reálný předpoklad, že cíle budou nejen splněny, ale je naděje i na jejich překročení.
- Realistický vývoj – jsou identifikovány faktory, které ovlivňují klíčové části plánu.
- Pesimistický vývoj – organizace má nejen vnitřní slabé stránky, ale i identifikované hrozby zvenčí, které ji mohou ohrozit při naplnění cílů.
- Zvláště nepříznivý vývoj – výstražné scénáře, jedná se o velmi pesimistické vidění fungování společnosti.

Scénáře jsou takové příběhy o alternativách. Jsou dobrým nástrojem analýzy možností a výsledků, které na základě možností byly vytvořeny. Každý scénář by měl být uskutečnitelný, tzn., že by měl odpovídat realitě. Pomocí scénářů dochází k identifikaci rozporů mezi aktuální a předpokládanou situací.

6 Fundraisingové strategie

S odkazem na Kotlera (1995) Boukal et al. (2013) uvádí, že provedením a vyhodnocením SWOT analýzy organizace získává cenné informace k identifikaci té správné fundraisingové strategie.

- **Agresivní, růstově orientovaná strategie**, označovaná jako „max-max“, případně „SO“, značí, že vnitřní silné stránky může subjekt využít, protože má dostatek vnějších příležitostí (strengths and opportunities).
- **Diverzifikační strategie**, označovaná jako „min-max“, případně „ST“, značí, že organizace má vnitřní silné stránky, ale ohrožuje ji nepřízeň okolí (strengths and threats). Smyslem této strategie je maximalizovat silné stránky a minimalizovat ohrožení.
- **Turnaroud strategie**, označovaná jako „max-min“, případně „OW“, se využívá tehdy, když organizace má dostatek vnějších příležitostí, ale ohrožují ji slabé vnitřní stránky (opportunities and weaknesses).
- **Obranná strategie**, označovaná „min-min“ nebo „WT“, se využívá tehdy, když organizaci ohrožují nejen vnitřní slabé stránky, ale i okolí se jeví jako ohrožující (weaknesses and threats). Strategie se snaží o minimalizaci hrozeb z okolí i o eliminaci vlastních slabých vnitřních stránek.

Jiný pohled na tvorbu fundraisingové strategie nabízí Diváková (2013). Strategii lze tvořit podle potřeb organizace na třech úrovních:

- **Pokračovat v současné práci** – udržovat činnost v současném rozsahu. Následně vyhodnotit, kolik prostředků organizace má a kolik bude muset opatřit fundraisingovými aktivitami.
- **Rozšiřovat činnost organizace** v souladu s rostoucí společenskou potřebou. Je třeba si odpovědět na následující otázky: Jaký je rozsah potřeby, která není v současnosti uspokojována? Jaké budou pro společnost následky, pokud organizace nerozšíří svoji činnost? Jaký je předpoklad změny této společenské potřeby v čase? Existuje jiný subjekt, který by tuto potřebu také mohl vyřešit, případně na řešení spolupracovat? Co je nutné pro existenci organizace, aby obstála i v budoucnu? Je pro organizaci efektivní uspokojit danou potřebu vzhledem k omezeným zdrojům? Je třeba diskutovat tyto otázky a ujasnit si, zda je potřeba

významná a role organizace jasná, jedině tak lze vytvořit dobré argumenty pro fundraising.

- **Budoucí rozvoj organizace** – dobře zvládnuté projekty přispívají k sebevědomí organizace a ke zvýšení důvěryhodnosti v očích dárců a veřejných institucí. S novými impulsy se organizace odhodlá k novým cestám, novým projektům.

6.1 Fundraisingový plán

Pokud má organizace určené cíle, které mají být v dalším časově ohraničeném období splněny, vytváří na základě finančního rozpočtu **fundraisingový plán**. Dle Šedivého a Medlíkové (2017) se nejdříve vytváří nákladový rozpočet, aby mohlo být zjištěno, kolik prostředků bude třeba zajistit. Pokud je známa suma prostředků, které bude nutné zajistit, vytváří se plán zdrojů, tj. návrh, z jakých zdrojů se budou náklady hradit. Dle vytipovaných zdrojů jsou potom nastaveny metody, podle nichž se budou potenciální zdroje oslovovat.

Ženíšek (2007) uvádí, že fundraisingovému plánu předchází plán strategický, který popisuje základní aspekty existence a rozvoje NNO. Pro sestavení fundraisingového plánu potřebuje organizace roční rozpočet, což je základ, protože obsahuje plánované položky příjmů a výdajů na následující kalendářní rok. Vychází se ze skutečnosti minulých let a zároveň se implementují skutečnosti nové. Neopomenutelné položky výdajové části rozpočtu jsou mzdy včetně daní a odvodů, dále pak položky související s provozem, jako např. energie, služby, údržba. Z materiálových položek potom vybavení, pomůcky, investice. Příjmová část je sestavena ze zdrojů, které NNO bude čerpat, a to jak zdroje ze zákona, tak zdroje získané formou dotací, od donátorů, vlastní činností. Ze spolupráce s fundraiserem je vyhodnoceno, kolik prostředků bude možno získat z tradičních zdrojů postavených na dlouhodobé spolupráci, a zároveň jsou stanoveny cesty k získání nových donátorů. Protože některé dotační výzvy mají termín do konce roku, je třeba mít rozpočet v předstihu, aby se organizace mohla zúčastnit vypsaných dotačních titulů. Rozpočet je potom v průběhu roku pravidelně sledován a porovnáván se skutečností. Vedení organizace, ekonom i fundraiser přitom musí reagovat na skutečnosti, kdy se reálná situace během roku začíná odchylovat od rozpočtu. Každé NNO se doporučuje metoda vícezdrojového financování, která v případě nesouladu rozpočtu a stavu finančních prostředků během roku může

pomoci lépe zajistit dostatek prostředků, než kdyby NNO byla orientována jen na úzký okruh donátorů.

Garecht (2010) uvádí anatomii plánu fundraisingu:

- Cíl fundraisingu – vychází z činnosti organizace, její vize. Je třeba stanovit, kolik peněz bude organizace potřebovat, aby mohla provádět svoji činnost.
- Mise – odpoví na otázku, proč peníze organizace potřebuje, jaké je její poslání.
- Taktika – odpoví na otázku, jakými aktivitami se organizaci povede shromáždit požadovanou částku. Podrobně v plánu rozebere, zda část uspokojí stávajícími aktivitami a kterými a jakou část musí získat novými aktivitami. V zásadě se jedná o ten správný mix fundraisingových aktivit.
- Je nutné stanovit časovou osu. Jedině tak je možné průběžně vyhodnocovat plnění fundraisingových aktivit. Pokud dojde k odchýlení, získáváme aktuální informaci o tom, že je třeba zvýšit úsilí jinde. Časové hledisko je dobré nejen ke stanovení, kdy se jaké akce budou konat, ale zároveň i termínově stanovit jednotlivé kroky akce (rozhodnutí o pořádání akce, datum oslovení sponzorů, datum dodání pozvánek aj.). Tato struktura pak organizaci pomáhá k dobrému zvládnutí plánovaných akcí. Zároveň splněním těchto dílčích kroků přispívá ke splnění plánu na delší období.

7 Hospic svatého Lazara

Ve Stanovách spolku je uvedeno, že organizace je „*samostatnou právnickou osobou jako nestátní, nezisková, veřejně prospěšná, necírkevní křesťanská charitativní organizace*“ (Statut, 1999).

Dle Veřejného rejstříku (2020) byl **Hospic svatého Lazara** zapsán dne 1. 1. 2014, má IČ 66361508, účelem jeho činnosti je paliativní (hospicová) péče a v jeho čele stojí ředitelka Jiřina Helíšková. Jiřina Helíšková zastává tuto funkci zatím krátce, a to od 1. 10. 2019. Předchozím ředitelem byl Jan Souček.

Hospic sv. Lazara je zapsaným spolkem a byl založen v roce 1997 jako občanské sdružení. Prostřednictvím výpůjčky od města získal pro provozování své činnosti dům ve Sladkovského ulici č. 66a v Plzni. Rekonstruovaný dům měl sloužit poskytování paliativní péče pro občany Plzně a celého Plzeňska. V té době se jednalo o třetí hospic v České republice (Hospic svatého Lazara, 2019c).

Ve svých počátcích se hospic musel vypořádat s mnoha nástrahami, mj. i s přijetím okolních občanů. Budova hospice totiž není nikde na okraji města, ale v centrální části městského obvodu Slovany. Místní občané měli obavy z umístění takového zařízení v jejich blízkosti a pro hospic začala dlouhá cesta osvěty a začleňování se do života místní komunity (osobní komunikace s Jiřím Součkem).

Hospic má v popředí motto, kterým se řídí: „*Hospicová péče nepřidává dny k životu, ale život ke dnům.*“ (Hospic svatého Lazara, 2020). Posláním hospice je poskytovat paliativní péči lidem v konečném stádiu nevléčitelného onemocnění, doprovod a podporu rodinám a blízkým. Cílem je dosažení co nejlepší kvality života pacienta i jeho rodiny, zachování lidské důstojnosti. Hospic je členem Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče v ČR (Hospic svatého Lazara, 2019c).

S posláním hospice se ztotožnil každý ze zaměstnanců. Image organizace je jednotná a směrem k veřejnosti vysílá jasný signál, jakou úroveň služeb po stránce profesionální je zde možné očekávat. Lze vyzorovat velkou míru empatie, lidskosti a duchovní rozměr, které v některých zařízeních chybí. Práce zaměstnanců je psychicky náročná, ale podmínky pro práci, podpora a ocenění jsou zřejmě důvodem, že zde panuje jiná atmosféra než v některých zařízeních podobného typu. Autorku vede k takovému

hodnocení nejen vlastní zkušenost, ale i množství děkovných příspěvků na sociálních sítích nebo uveřejněných ve výročních zprávách.

Dle předchozího ředitele (osobní komunikace s Jiřím Součkem) musí každý chápat svoje místo v takovém zařízení nejen jako práci, ale i jako poslání. Podle toho potom vystupuje a jedná s klienty a jejich rodinami. Na vedení je zajistit takové podmínky pro práci, aby tito lidé nemuseli řešit, zda je dostatek finančních prostředků pro fungování hospice, a mohli se v klidu věnovat své práci zdravotníků, fyzioterapeutů, ošetřovatelů. Tito lidé nejsou vidět navenek, ale každý z nich přispívá k image organizace.

Z dosavadní zkušenosti lze usoudit, že ve zmíněné organizaci je správně nastavena komunikace směrem dovnitř i směrem ven. Management je schopen předat svoji vizi všem zaměstnancům a ti jsou ochotni ji přijmout za svou a chovat se podle ní. Směrem ven, tj. ke klientům, se potom chovají empaticky a s veškerým respektem, což rodiny klientů následně rádi zveřejní a o své zkušenosti se dělí nejen na sociálních sítích, ale i v různých diskusích u zdravotnických zařízení. Takto reflektovaná sdělení jsou pro hospic tou nejlepší reklamou. Sdělení vlastní zkušenosti mají podstatně větší autenticitu než sdělení vydávaná v rámci PR zpráv.

7.1 Činnost hospice

Více než 20 let nepřetržité práce svědčí o tom, že činnost hospice je činností potřebnou. Organizace poskytuje paliativní zdravotnickou péči, tzn. úlevnou, která zbavuje nemocné nepříjemných příznaků onemocnění. Ergoterapie je zaměřena na aktivitu a posílení soběstačnosti klientů. Hospic poskytuje zároveň sociální poradenství a duchovní péči pacientům i jejich rodinám. Jedná se o důležitou psychosociální složku, která je nedílnou součástí péče o pacienta. V místní kapli se konají dvakrát týdně katolické bohoslužby, na přání nemocných je možná i návštěva kněze na pokoji. Hospic využívá možností canisterapie, kdy mohou být nemocní v kontaktu s fenkou Fany. Blízkost zvířete a kontakt s ním je další možností, jak vnést pozitivní energii do života. Činností, která je využívána i mimo hospic, je půjčovna pomůcek, které dokážou zlepšit kvalitu života a komfort nejen pro pacienta, ale i pro pečující okolí (Hospic svatého Lazara, 2019c).

Hospic má k dispozici 28 lůžek. Kapacita bývá často plně využita, takže se může stát, že klient nemůže být přijat. Rodina potom musí řešit umístění v jiném zařízení nebo,

pokud to zdravotní stav dovoluje, starat se o nemocného v domácí péči, např. za pomoci mobilního hospice. V roce 2018 byla průměrná doba pobytu jednotlivce 26 dnů (Hospic svatého Lazara, 2019c).

Může nastat i situace opačná, kdy jsou lůžka v určitém období nevyužitá. Tehdy lékaři kontaktují spolupracující nemocnice v Plzni a okolí a poskytnou informaci o uvolněných kapacitách. V určitých případech je umístění pacienta do hospice lepší varianta než pobyt v nemocnici či léčebně dlouhodobě nemocných. Vždy záleží na posouzení lékaře, rodiny, konečné slovo má vždy pacient. Ten podepisuje informovaný souhlas s přijetím do zařízení. Služeb hospice lze využít i na přechodnou dobu. Ta nastává tehdy, pokud rodina musí řešit neodkladné záležitosti, onemocní-li současný pečovatel, případně rodina potřebuje odpočinek. Potom lze přijmout pacienta na předem domluvenou dobu a po jejím uplynutí se pacient opět vrací do domácí péče (osobní komunikace s Jiřím Součkem).

Tabulka 1: Údaje o využití kapacity hospice v letech 2008–2018

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet pacientů	267	256	210	226	234	226	178	243	249	310	337
Průměrná délka pobytu (dny)	29	33	33	31	31	31	31	x	35	33	26
Počet ošetrovacích dní	x	x	x	x	x	x	x	7533	8664	9242	8914

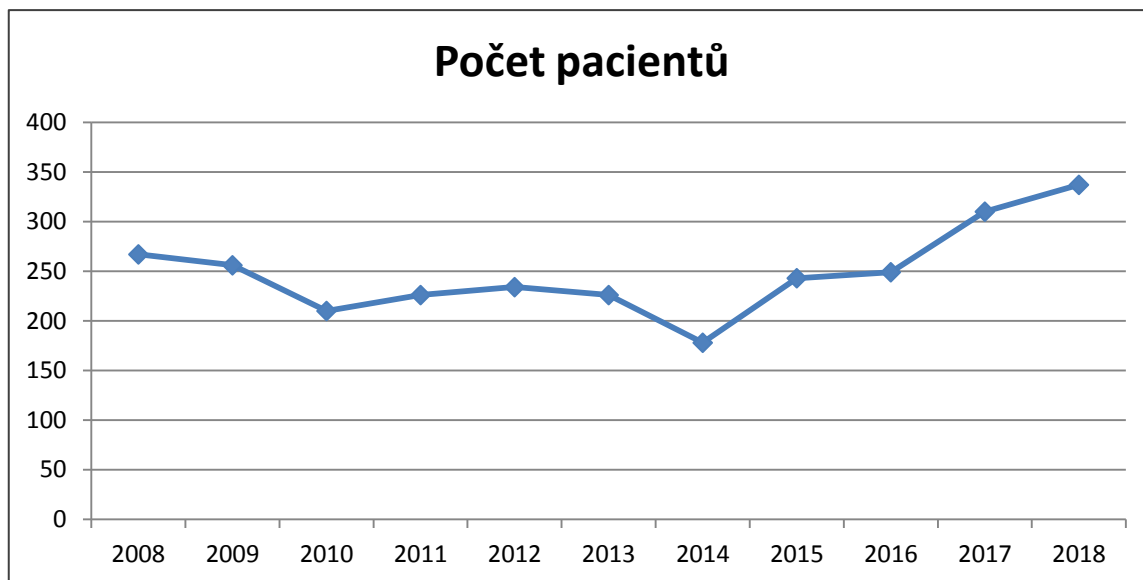
Zdroj: Výroční zprávy HSL za roky 2008–2018¹, zpracováno autorkou

Vzhledem k počtu 28 lůžek může být maximální počet ošetrovacích dní 10 220. Doba pobytu klientů se liší. Trvá od několika dnů po několik měsíců. V porovnání s rokem 2017 lze vyhodnotit, že zatímco počet pacientů za rok se zvýšil, průměrná doba pobytu byla nižší. Snížil se i počet ošetrovacích dní. To může ukazovat na skutečnost, že dochází k prodlevě při využívání kapacity hospice. Důvody (vysoká cena pro klienta, neinformovanost o zařízení aj.) mohou být cílem detailnějšího zkoumání, což však není tématem této diplomové práce.

¹ u některých období údaj není k dispozici

² Údaje za rok 2018 čerpány z Výroční zprávy HSL 2018²

Obrázek 2: Vývoj počtu pacientů v letech 2008–2018



Zdroj: Výroční zprávy HSL za roky 2008–2018, zpracováno autorkou

Data za rok 2018 byla ovlivněna rekonstrukcí objektu, kdy dočasně hospic fungoval v areálu nemocnice v Rokycanech. Zde měl k dispozici jen 16 lůžek. Na menší hodnotu údaje u průměrné délky pobytu má vliv zdravotní stav pacientů, kteří do hospice přicházejí. S tím souvisí i využití kapacity zařízení, kdy z praktických a etických důvodů je vhodné zachovávat určitý časový odstup. Lze tedy předpokládat, že čím kratší doba hospitalizace, tím menší bude počet celkových ošetrovacích hodin. (osobní komunikace s V. Glierem)

7.1.1 Plzeňský kraj a obyvatelstvo

Plzeňský kraj byl k 31. 12. 2017 šestým nejmenším krajem v ČR. Rozložení obyvatel v kraji je značně nerovnoměrné. V Plzni žije téměř 30 % obyvatel, 21,6 % obyvatel žije ve 14 městech o velikosti více než 5 000 obyvatel. **Plzeňský kraj** je třetí nejřidčeji zalidněný kraj. Průměrný věk obyvatelstva v kraji se zvýšil z 39,2 let v roce 2000 na 42,6 let v roce 2017 (ČSÚ, 2018).

Trend stárnutí obyvatelstva je dlouhodobý a týká se celé republiky. Zařízení pro staré a nemocné obyvatele bude zapotřebí stále větší počet. V kraji tyto služby poskytují jak zdravotnické, tak sociálně směřované subjekty státní, soukromé i neziskové. Jedná se o domovy důchodců, penzióny pro důchodce, léčebny dlouhodobě nemocných nebo různé charitativní organizace, které poskytují pomoc s péčí o seniory doma. Hospic

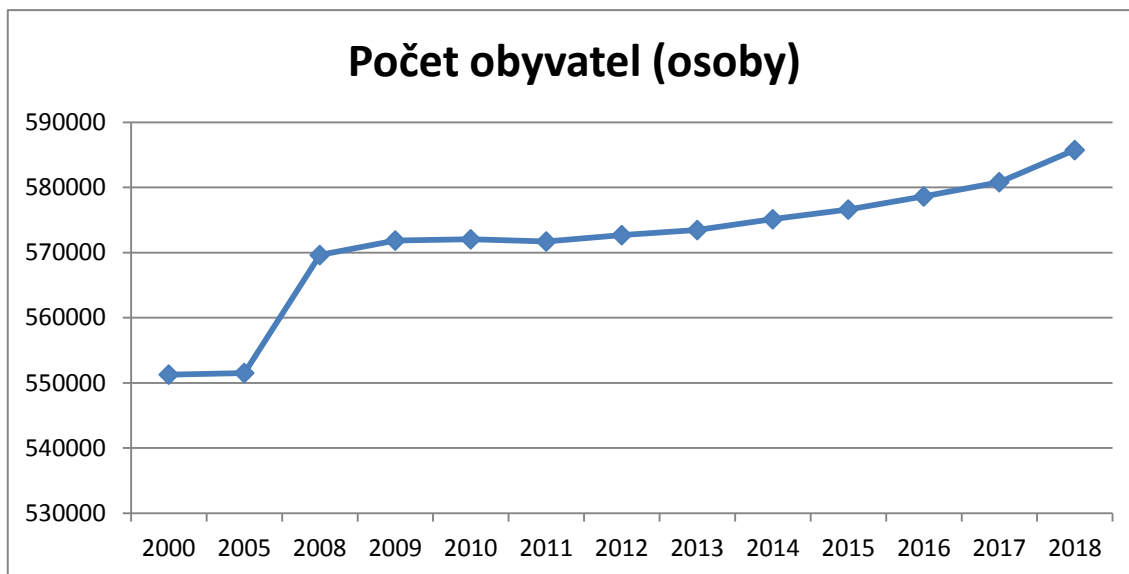
se řadí do skupiny organizací, kde senioři tvoří převážnou část klientů. Pobyt zde není bezplatný, protože zdravotní pojišťovny hradí pouze část nákladů. Na druhou stranu je umožněno doprovodit svého rodinného příslušníka a pro doprovázejícího je možnost zde přespat a také se stravovat. Hospic poskytuje v kraji ojedinělé služby svojí kvalitou a komplexností.

Tabulka 2: Počet obyvatel celkem a osob starších 65 let v Plzeňském kraji v letech 2000–2018

Rok	Počet obyvatel (osoby)	65 let a více (osoby)
2000	551 281	78 932
2005	551 528	81 330
2008	569 627	86 754
2009	571 863	89 388
2010	572 045	91 704
2011	571 709	95 476
2012	572 687	99 179
2013	573 469	102 404
2014	575 123	105 556
2015	576 616	108 284
2016	578 629	111 074
2017	580 816	114 122
2018	585 739	116 851

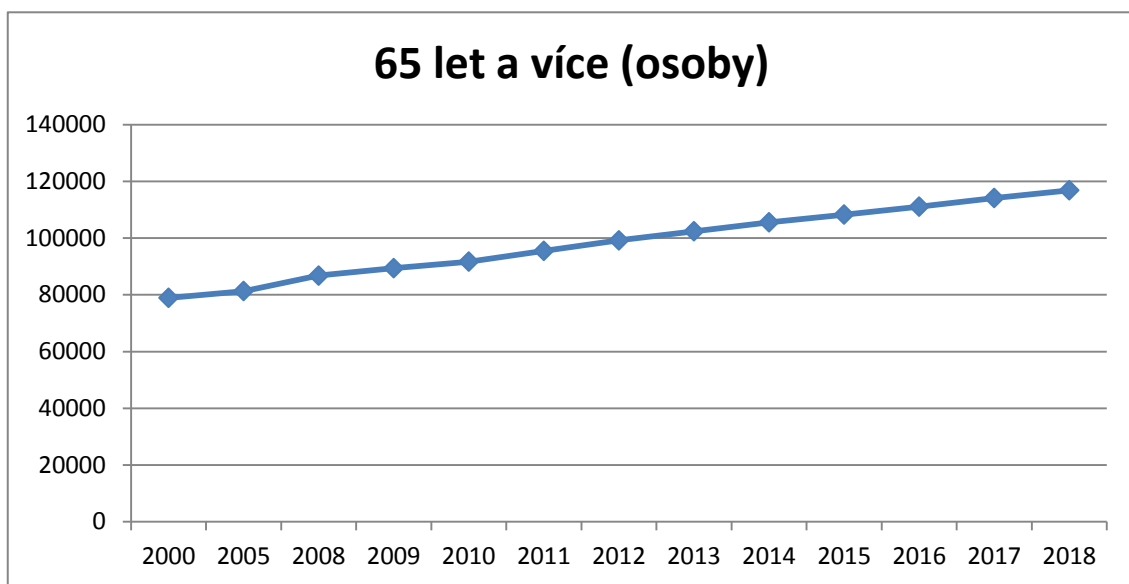
Zdroj: ČSÚ (2018), ČSÚ (2020), zpracováno autorkou

Obrázek 3: Vývoj počtu obyvatel v Plzeňském kraji v letech 2000–2018



Zdroj: ČSÚ (2018), ČSÚ (2020), zpracováno autorkou

Obrázek 4: Vývoj počtu osob ve věku 65 let a více v Plzeňském kraji v letech 2000–2018



Zdroj: ČSÚ (2018), ČSÚ (2020), zpracováno autorkou

Uvedené údaje ukazují postupné zvyšování počtu obyvatel v kraji (obr. č. 3), což dokazuje nutnost udržení zařízení pro péči o občany, ale zároveň i potřebu zvýšení počtu takových zařízení. Zvyšující se celkový počet obyvatel kraje v posledních letech může být způsoben pracovní migrací. Údaje o osobách starších 65 let (obr. č. 4) ukazují rovnoměrný nárůst.

7.2 Vývoj hospodaření

Vývoj hospodaření lze posoudit z údajů za období 2014–2018 uvedených v tab. č. 3. Nejedná se o vyčerpávající výčet údajů, ale o zobrazení dat, která největší měrou ovlivňují vývoj hospodaření. Jsou tak zobrazeny celkové údaje za výnosy a náklady, u každého z ukazatelů potom výčet nejdůležitějších položek. Data jsou prezentována za období 5 let, což je dle autorky dostačující pro vytvoření přehledu o situaci. V době realizace diplomové práce nebyla data za rok 2019 zatím uzavřena.

Tabulka 3: Vývoj hospodaření hospice v letech 2014–2018

Rok		2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (v tis. Kč)		20 384	22 174	24 309	28 104	28 068
z toho:	Příjmy z vlastní činnosti	2 075	2 733	2 754	3 060	2 806
	Příjmy od zdrav. pojišťoven	8 691	9 845	12 229	14 106	13 473
	Příspěvky na péči	3 141	3 510	3 624	3 878	3 930
	Přijaté dary od fyz. osob	385	657	450	758	762
	Přijaté dary od práv. osob	359	233	511	604	561
	Přijaté dary a dotace od obcí	229	246	360	722	762
	Přijaté příspěvky od nadací	x	x	292	276	281
	Dotace od Min. zdravotnictví	x	x	11	502	237
	Dotace od MPSV	2 140	1 813	x	x	x
	Dotace od Plzeňského kraje	900	1 000	2 000	1 222	2 650
	Dotace od stat. města Plzně	1 831	1 819	1 750	1 780	2 350
	Dotací od MO Plzeň	x	x	285	350	255
Náklady (v tis. Kč)		20 441	21 726	24 263	28 102	28 457
z toho:	Spotřeba materiálu	1 977	1 894	2 046	3 379	2 413
	Spotřeba energie	562	685	642	659	686
	Opravy a udržování	179	98	756	323	132
	Služby	3 077	3 357	3 474	4 306	4 134
	Mzdové náklady	10 487	11 263	12 518	14 036	15 070
	Sociální náklady	3 543	3 970	4 433	5 081	5 470
	Daně a poplatky	44	46	51	69	48
	Odpisy	203	196	98	80	143
	Výsledek hospodaření	-57	448	46	2	-389

Zdroj: Hospic svatého Lazara (2020a) (2019c), Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020), zpracováno autorkou

Výnosy a náklady se každý rok zvyšují (s výjimkou výnosů za rok 2018, které jsou nepatrně sníženy proti roku 2017). Údaje roku 2018 jsou ovlivněny situací, kdy hospic procházel rekonstrukcí a po dobu několika měsíců na přelomu roku 2018 a 2019 fungoval v náhradních prostorech v nemocnici v Rokycanech. Přesun všech pacientů

a personálu byl organizačně značně náročný a přijímání nových klientů tak bylo částečně narušeno.

Základem **výnosů** pro fungování hospice jsou platby od zdravotních pojišťoven, příspěvek na péči a příjmy z vlastní činnosti. Zdravotní pojišťovny tak přispívají na činnost organizace přibližně z 50 %. Příspěvek na péči je sociální dávka, která je klientovi přiznána státem a její výše souvisí se stupněm soběstačnosti pacienta. V případě pobytu klienta v hospici se tento příspěvek v plné výši převádí na hospic. Příjmy z vlastní činnosti zahrnují nejen poplatky klientů, ale i prostředky, které si hospic vydělá vlastní činností. Jedná se např. o prodej hospicových ponožek nebo tržby za půjčovné u zařízení, které může pomoci s péčí o nevléčitelného v domácích podmínkách.

Poplatek klienta je stanoven na 290 Kč/den, tj. 8 700 Kč/ 30 dnů. Poplatek pokrývá služby nezdravotnického charakteru, které nesouvisí s poskytováním zdravotní péče. Ta je hrazena zdravotní pojišťovnou. Poplatek zahrnuje např. nadstandardní ubytování, Wi-Fi a další služby. Příbuzní pacientů, kteří se v hospici ubytují, hradí 100 Kč/noc, případně jídlo 100 Kč/oběd, 50 Kč/snídaně a 50 Kč/večeře (Hospic svatého Lazara, 2020b).

V **nákladech** jsou nejvyšší položkou osobní výlohy, které zahrnují mzdové a sociální náklady. Pod pojmem sociální náklady organizace vykazuje souhrnně zákonné sociální a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady. Hospic měl v roce 2018 průměrný počet zaměstnanců 36,49, z toho 4 řídicí pracovníky (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020).

Užitečnou pomůckou, kterou lze vypočítat z dostupných údajů, je stanovení nákladů na jeden ošetrovací den (tab. č. 4). Tento údaj lze považovat za výchozí informaci k dalším výpočtům při sestavování rozpočtu na následující období.

Tabulka 4: Vývoj nákladů na jeden ošetrovací den v letech 2015–2018

Rok	2015	2016	2017	2018
Náklady celkem	21 726 000 Kč	24 263 000 Kč	28 102 000 Kč	28 457 000 Kč
Počet ošetrovacích dnů	7533	8664	9242	8914
Náklady na 1 ošetrovací den	2 884 Kč	2 800 Kč	3 041 Kč	3 192 Kč

Zdroj: Výroční zprávy HSL v letech 2015–2018 (2020), zpracováno autorkou

7.3 Marketingový mix hospice

Šimková (2012) uvádí, že u organizací poskytujících služby je marketingový mix rozšířen na „8P“. V případě Hospice svatého Lazara se jedná o tyto nástroje:

- **Product** – to, co klient hospice reálně dostává, je zdravotní a sociální péče. Ta je rozšířena o poradenství, služby psychologa, služby kněze, masáže a kulturní vyžití, takové aktivity, které je klient schopen zvládnout (např. drobná výroba svíček, dárečků, koncerty dětí v hospici, canisterapie aj.).
- **Price** – cena je pevně stanovena sazebníkem jak pro klienta, tak pro rodinné příslušníky, kteří chtějí v hospici trávit čas se svojí blízkou osobou. Jsou možné výjimky, které se vždy posuzují jednotlivě.
- **Place** – místo, kde jsou služby poskytovány. Hospic sídlí na adrese v Plzni na Slovanech. Zde poskytuje své služby a je tu také možné využít služeb půjčovny. Od roku 2020 je možné využít konzultací, kdy 1 den v týdnu bude lékař poskytovat v areálu hospice podpůrnou a paliativní ambulanci pro veřejnost (osobní komunikace s J. Helíškovou).
- **Promotion** – propagace hospicu zahrnuje především PR. Všechny další činnosti potom na PR navazují. Cílem PR je dostat se do povědomí občanů v Plzni a okolí, jednání se zástupci kraje, města a okolních měst a obcí. Na PR navazuje fundraising, který dává komunikaci další rozměr a z dobře nastavených vztahů se snaží vybrat ty, které by se mohly přeměnit na donátorství či sponzoring.
- **People** – nejdůležitější aspekt života neziskové organizace. Tuto skupinu tvoří klient a jeho blízcí jako cílová osoba, zaměstnanci a vedení hospice – jejich individuální vlastnosti, ochota pracovat pro dobro celku, které se odráží v celkové image organizace. Dále se jedná o správní radu, která zaštiťuje chod zařízení,

donátory, kteří vyjadřují svoji podporu finančními příspěvky, sponzory, již věří, že ve firemním sektoru, který je spojený se ziskem, lze propojit podnikatelské aktivity s pomocí v neziskovém sektoru, dobrovolníci, kteří přispívají svojí prací a věnovaným časem, i celkově veřejnost, která přijala zařízení v městské části Slovany za své.

- **Packaging** – balíček služeb zahrnuje nejen pobyt, zdravotní péči a stravu, ale i masáže, canisterapii, volnočasové aktivity, služby psychologa, rehabilitace.
- **Programming** – hospic informuje o balíčku služeb, které v zařízení poskytuje. Informace zveřejňuje na svých internetových stránkách a ve zdravotnických zařízeních, ze kterých přicházejí pacienti. Ze zdravotnického pohledu je o služby hospice zájem v určité fázi nemoci, a to v době, kdy již zdravotnické zařízení nemá co nabídnout. Tam by měl být dostatek informací o možnostech, které hospic nabízí. Nově k informovanosti přispívá i podpůrná a paliativní ambulance.
- **Partnership** – bez spolupráce by hospic nemohl fungovat. Platby zdravotních pojišťoven jsou zhruba ve výši 50 % celkových příjmů. Pokud jsou připočítány platby klientů, stále chybí velká část prostředků k zajištění chodu organizace. Proto musí být nastavena správná spolupráce nejen s vedením městských obvodů, města a kraje, ale je třeba získávat nové donátory, sponzory, dobrovolníky. Důležitá je spolupráce mezi zaměstnanci hospice, ale i mezi zaměstnanci a rodinami klientů.

7.3.1 Public relations hospice

Public relations je činnost, která má rozšiřovat povědomí o hospici takovým způsobem, aby ho veřejnost vnímala pozitivně. Ve své podstatě tuto činnost provádějí všichni pracovníci organizace. Svým chováním a jednáním s klienty vyjadřují svůj vztah k této práci, své vnitřní postavení.

Za hospic na veřejnosti jedná především jeho statutární zástupce, tj. ředitelka hospice Jiřina Helíšková. Na veřejnosti také často vystupuje osoba odpovědná za fundraising Viktor Glier. Hlavní snahou je dostat do podvědomí lidí informaci o hospici. Často lidé nevědí, co si mají pod pojmem hospic představit – nemocnici, léčebnu dlouhodobě nemocných, církevní instituci. Přiblížení činnosti zařízení je prováděno vystupováním na veřejnosti, ve sdělovacích prostředcích, pořádáním charitativních koncertů, charitativních aukcí na podporu hospice. Hospic má internetové stránky, je aktivní na

Facebooku. Snahou je podchytit různé komunikační kanály, protože každá věková skupina využívá jiné. Pro každý kanál je také zpráva jinak strukturovaná. Zatímco internetové stránky poskytují základní informace o tom, co dělat, pokud klient potřebuje služby hospice, jsou zde kontakty, rady a doporučení, výroční zpráva poskytuje oficiální informace o hospodaření a plnění vize organizace. Facebook uveřejňuje krátké zprávy a fotky z aktuálního dění v hospici. Umožňuje události sdílet, komentovat a vytvářet komunitu kolem hospice.

Svoji externí komunikaci má hospic na vysoké úrovni. Internetové stránky, výroční zpráva, výzdoba stěn v budově, návrhy hospicových ponožek jsou dílem grafičky Evy Chmelové. Jednotný styl předčí mnoho jiných podnikatelských subjektů. Motiv vlaštovek, který máme ve své paměti jako symbol klidu a jistoty, umocňuje pocit domova. Vlaštovky mají svou symboliku, ale zároveň mají i opravdu na fasádě svá hnízda. Jsou vidět za oknem, jsou součástí života a zde měla autorka zřejmě inspiraci. Barevně je zvolena příjemná zelená a žlutá barva. Zelená barva navazuje na barvu loga, které je také ve stejném odstínu zelené.

Budovat externí komunikaci nelze bez funkční interní komunikace. Všichni pracovníci vědí, že musí svým chováním přispět k pozitivním zprávám o hospici. Ať už se jedná o lékaře, zdravotní sestry, sociální pracovníce či obsluhu recepce, všichni se snaží pomoci, vyhovět, poskytnout radu či nalézt řešení. Odměnou za jejich chování je ta nejpozitivnější reakce, kterou si nelze nijak předplatit – lidé si sami mezi sebou sdělí informaci a doporučení.

Hospic má správní radu, v jejímž čele stojí předseda Petr Náhlík a místopředseda Jiří Lodr. Správní rada má další čtyři členy a tři členy revizní komise. V čele správní rady stojí významné plzeňské osobnosti, které svým jménem zajišťují také chod a dobré jméno organizace (Hospic svatého Lazara, 2019c).

Lobbing

Lobbing by organizace mohla vykonávat při tvorbě zákonů a nařízení např. pomocí sdružování v asociaci a vysíláním zástupců k jednání se zákonodárci. Přínosem pro nová nařízení a zákony by tak byly informace přímo z praxe, ze subjektu, kterého se následně legislativa týká. Na základě rozhovorů s představiteli hospice však nebyly zjištěny takovéto aktivity.

Branding

Každá značka symbolizuje činnost a poslání organizace, pro kterou byla vytvořena. Měla by mít takovou vypovídací schopnost, že pokud ji lidé zaregistrují na veřejnosti, okamžitě je napadne, komu značka patří a čím se daný subjekt zabývá. Značka přispívá ke komunikaci mezi organizací a vnějším prostředím. Může tak pomoci zviditelnění subjektu, navázání vztahů a následné spolupráci.

Obrázek 5: Logo Hospice svatého Lazara



Zdroj: Hospic svatého Lazara (2020)

Evangelium představuje Lazara jako Ježíšova přítele, který u něho pobýval v Betanii nedaleko Jeruzaléma. Jan ve svém evangeliu popisuje příběh Lazarova onemocnění a následné smrti. Ježíš po několika dnech přispěchal ke svému příteli a Lazara vzkřísil. Dle legendy dostal Lazar od Ježíše zvláštní požehnání, aby měl sílu žít dál v jeho službě. Působil pak jako biskup v Marseille. Lazar se tak stal živým svědectvím Ježíšových schopností. Svatý Lazar je spojován s nemocí a uzdravením. Prioritou Vojenského a špitálního řádu svatého Lazara Jeruzalémského je posilování a prohlubování lidskosti a poskytování pomoci nemocným, trpícím a potřebným (VEZA, n.d.).

Na každého **logo** působí trochu jinak, nicméně jeho souvislost se svatým Lazarem je přímo vyobrazena. Vyjadřuje souvislost s životem a úctou k němu, pokorou, lidskostí a pomocí. Zvolená zelená barva je barvou naděje.

Autor při tvorbě loga vkusně využil příběh svatého Lazara a pomocí obrázkového písma a názvu hospice vytvořil logo, které vystihuje poselství organizace.

Logo ale může u některých klientů vyvolat otázku, zda se jedná o čistě církevní zařízení, či zda jsou přijímáni pouze věřící. Lze tak usuzovat i z často kladených otázek na webu hospice, kde je uveřejněna odpověď na tuto otázku s vysvětlením, že služby duchovního a bohoslužeb lze využít, víra je však osobní věcí jednotlivce (Hospic svatého Lazara, 2020).

7.4 PESTE analýza

PESTE analýza vyhodnocuje informace o makroprostředí organizace. Jedná se jak o prostředí regionální, v tomto případě Plzeňský kraj, národní, tj. oblast ČR, tak i mezinárodní.

• Politicko-právní segment

Z hlediska politického vlivu na činnost hospice je dle názoru autorky příznivá situace. V regionálním prostoru má hospic pevné místo mezi zařízeními pečujícími o staré a nemocné obyvatele a jako jediný poskytuje služby tohoto typu v Plzni. Dle údajů z výročních zpráv je patrné, že zařízení podporují nejen městské obvody, statutární město Plzeň, ale i Plzeňský kraj. Je tak na rozhodnutí politiků, zda lze přispět na fungování zařízení, a vzhledem k jejich odpovědnosti voličům je zřejmé, že si to uvědomují a hospic na všech úrovních podporují. Rizikem samozřejmě mohou být volební období, kdy dobře nastavené vztahy se stávajícími politiky nemusí platit s těmi nově zvolenými. Ti mohou mít jiné priority a pracovníci hospice v rámci svého PR budou muset znovu vybudovat vzájemné pozitivní vztahy.

Jak je uvedeno v kapitole č. 2, v ČR bylo koncem roku 2019 celkem 18 hospiců. Počet hospiců se v porovnání s rokem 2010 sice zvýšil, ale vzhledem k trendu stárnutí populace by bylo vhodné tuto činnost dále rozvíjet a počet zařízení zvýšit.

Vít (2015) uvádí, že od 1. 1. 2014 došlo v oblasti práva k velké změně, protože začal platit zákon č. 89/2012 Sb., (nový) občanský zákoník. Další zákony, které se týkají činnosti hospice: zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě aj.

Do politicko-právního segmentu lze zařadit i možnost využívání různých grantů a dotací, které jsou vypisovány ze státních zdrojů, případně ze zdrojů EU.

- **Ekonomický segment**

Hospic musí reagovat na ekonomické prostředí, ve kterém působí. Je součástí národní ekonomiky, proto se i na něm odráží hospodářský vývoj země, kolísání hospodářského cyklu, inflace, výše průměrné mzdy, přerozdělení finančních prostředků v rámci územně správních celků, platby zdravotních pojišťoven atd.

Svoji ekonomickou situaci může hospic hodnotit z hlediska výdajů a z hlediska příjmů. U výdajů musí zohledňovat hledisko hospodárnosti, nicméně zdražování energií a vysoké odvody za zaměstnance jsou položky, které organizace zaplatit musí, jsou vzhledem k jejímu fungování nutné. U příjmů si musí propočítat, které platby přicházejí od zdravotních pojišťoven, klientů a ty ostatní je nutné získat fundraisingovou činností. Neustále se fundraiser, ekonom a vedení hospice musí zajímat o vypsání dotační tituly ze státních, nadačních i firemních zdrojů. Jedině neustávající aktivitou, která zahrnuje psaní projektů a žádosti na konkrétní věci, lze doplnit další prostředky na provoz zařízení.

- **Společenský segment**

Hospic je pevnou součástí společnosti. To, jaká společnost je a jak se vyvíjí, ovlivňuje i činnost hospice. Vzhledem k tomu, že část příspěvků musí získat svojí aktivní činností, apeluje na hodnoty jednotlivců a tím i celé společnosti. Kolik bude individuálních dárců, záleží na jedné straně na fundraisingové aktivitě zaměstnanců hospice, na druhé straně na uvědomění si lidí, co je důležité. Dle autorky platí obecné povědomí, že společnost je natolik vyspělá, jak se dokáže postarat o své bližní. Vzhledem k tomu, že i u firemních dárců, či prostředků z rozpočtů měst, obcí a kraje rozhodují jednotlivci, jsou tato rozhodnutí dána jejich osobními hodnotami. Ať už lidé úspěšní v businessu či v politické sféře, měli by být tito jedinci elitou společnosti. Jejich hodnoty by tak měly mít správně stanovenou prioritu. Tady je pak šance pro taková zařízení uspět s žádostí o podporu.

Na druhé straně je třeba poukázat i na myšlení lidí po roce 1989, kdy postupně společnost začala chápat spoření na důchod a na stáří jako nutnost. Dříve lidé více očekávali, že se o ně stát postará, a neviděli důvod si někde za služby platit. V dnešní

době už je všem jasné, že ze státních prostředků nelze hradit vše, a proto poplatek za hospicové služby, který je svou výší pouze příspěvkem na pobyt klienta, již nikoho nepohorší.

- **Technologický segment**

Technologický pohled v rámci hospice vyjadřuje hlavně takový pohled, kdy technické vymoženosti mohou usnadnit péči o nemohoucí pacienty. Pro zdravotní sestry a sociální pracovníky se jedná o těžkou práci, proto různé technické pomůcky pomohou, ať už se jedná o polohovací lůžka, invalidní vozíky, různé zvedáky, vany a prostředky usnadňující hygienu pacientů. Nemusí se však jednat pouze o technologie. Velkým pomocníkem jsou i jednorázové pleny a další pomůcky, které dříve k dispozici nebyly.

Vzhledem ke stáří domu, který byl rekonstruován a i nadále je neustále vylepšován, se v minulém roce jednalo např. o renovaci výtahů, bez kterých by hospic sídlící v bytovém domě o několika patrech nemohl fungovat.

- **Environmentální segment**

Z environmentálního pohledu je možné hodnotit hospic a jeho vliv na životní prostředí v souvislosti s likvidací odpadů. Jedná se nejen o zdravotnický materiál, ale i o použité pleny a další jednorázový materiál. Z hlediska vody a topení se jedná o běžný subjekt, který je napojen na vodu z Plzeňské vodárny a topení je dálkové z městské teplárny.

7.5 SWOT analýza

V kapitole 6 je uvedeno, že SWOT analýza se provádí za účelem zjištění současného stavu organizace. Z pohledu **vnitřního** se posuzují silné a slabé stránky subjektu, z pohledu **vnějšího** příležitosti a ohrožení. V rámci vnitřního pohledu dokážou zástupci subjektu ovlivnit události svým rozhodnutím. Vnější vlivy změnit nemohou, ale musí na ně reagovat. Cílem je zjistit důležité informace pro rozvoj organizace či odhalit rizika a pracovat na jejich zmírnění.

Analýza v tab. č. 5 zobrazuje položky, které mohou organizaci přispět k jejímu rozvoji, nebo naopak ohrozit její fungování. Jedná se o aspekty, které přicházejí v úvahu v souvislosti s činnostmi organizace. Nicméně mohou nastat i jiné, které zde nejsou podchyceny, ale to je dáno vývojem organizace i vývojem společnosti jako takové.

Tabulka 5: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Dobry tým	Některé profese zastoupené pouze jedním člověkem, např. fyzioterapeut
Pěkné prostředí rekonstruovaného domu	Stravování zajištěno externě (od r. 2020 nový dodavatel)
Umístění v obydlené zástavbě, výhodná dopravní dostupnost	Zajištění lékařské služby pro podpůrnou a paliativní ambulanci
Vybavení na dobré úrovni	Zajištění dopravy stravy od nového dodavatele (zvýšení nákladů)
PR – dobrý základ pro vztahy s veřejností	Čekací doba klientů na umístění
Finanční situace organizace	Ohrožení provozu při havárii v budově
Vzdělávání zaměstnanců	Nespokojení klienti
Správní rada složena z významných osobností	Nelze polevit ve snaze o získávání finančních prostředků
Zkušení pracovníci	Výše úhrady pro klienty
Využití volného času klientů	Zlepšení komunikace s Klubem přátel
Bohoslužby a návštěvy kněze u klientů	
Možnost ubytování rodinných příslušníků	
Empatie všech zaměstnanců	
Zkušený fundraiser	
Dobrá kooperace mezi ředitelkou, fundraiserem a ekonomkou	
Kvalita služeb	
Malá fluktuace personálu	
Velký počet donátorů	
Klub přátel – pravidelné příspěvky	
Osvěta veřejnosti k problému umírání	
Budování vztahů s představiteli veřejné správy, kteří se mění v každém volebním období	
Rozšíření spolupráce s právníckými osobami z podnikatelského sektoru	
Příležitosti („Opportunities“)	Hrozby („Threats“)
Zlepšení povědomí o činnosti hospice v Plzni a okolí	Možný nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Zájem dobrovolníků	Získání dodatečných prostředků
Zájem donátorů	Vývoj ekonomiky a množství prostředků přidělovaných územní samosprávě
Dobrá zpětná vazba od rodin klientů	Růst inflace a s tím související zvyšování nákladů
Malá konkurence	Malá znalost problematiky hospice u širší veřejnosti
Jednání politických představitelů v právní rovině o větší podpoře hospiců z veřejných prostředků	Finanční úhrady od zdravotních pojišťoven, které jsou pouze částí celkových nákladů
Dotační tituly z EU	Demografický vývoj

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

S

Ze silných stránek hospice lze jako nejdůležitější uvést dobrý tým pracovníků, výbornou pověst, zájem donátorů a z toho plyne taková finanční situace, kdy je možné zabezpečit na vysoké úrovni provoz zařízení. Ostatní uvedené silné vnitřní stránky k tomuto stavu přispívají.

W

U slabých stránek je nejdůležitější to, že pracovníci hospice nesmí polevit ve snaze o získávání finančních prostředků. Pokud by organizace nebyla schopna doplnit rozpočet do požadované výše, musela by omezit mzdy pracovníků, což je jedna z největších nákladových položek. To by mělo za následek odliv pracovníků a hospic by byl nucen omezit provoz. Tím by se snížily i platby od zdravotních pojišťoven a platby klientů. Tyto dva druhy plateb činí podstatnou část příjmu organizace.

Další významnou položkou slabých stránek by mohly být špatné recenze. Hospic si vybudoval dobrou pověst na základě svých kvalitních služeb. Pokud by však došlo ke zhoršení image organizace, projevilo by se to na vztazích veřejnosti k hospici a to by zároveň způsobilo horší získávání podpory.

Vytiženost zařízení je problém k řešení v následujících letech. Na jedné straně jsou období, kdy je hospic plně vytižen, a klienti nemohou být umístěni, ale jsou i období, kdy hospic nemá naplněnou kapacitu a lékaři aktivně poskytují informaci zdravotnickým zařízením o volných místech (osobní komunikace s Jiřím Součkem). Touto situací by se vedení hospice mělo zabývat i vzhledem k údajům uvedeným v tab. č. 2 o počtu obyvatel nad 65 let v Plzeňském kraji. Bylo by možné zpracovat studii, která by ve výsledku měla vyhodnotit, zda je zájem o umístění enormní a subjektu by se vyplatilo kapacity navýšit a zda by to bylo možné řešit v rámci kapacity stávající budovy či jiného prostoru.

Ostatní slabé stránky jsou spíše provozního charakteru a zkušený management by měl být schopen tyto situace řešit.

O

Z příležitostí je nutné vyzdvihnout práci na neustálém přibližování plzeňské veřejnosti, rozšiřování povědomí a získávání nových donátorů. Z obyvatel Plzně se generují

i jedinci, kteří jsou schopni pomáhat nezištně. Existuje mnoho důvodů, proč se člověk rozhodne pomáhat, nicméně svědčí to o kulturní vyspělosti společnosti.

Vzhledem ke stárnutí obyvatelstva v kraji, jak je vidět i v tab. č. 4, vznikají různá zařízení jako domovy důchodců či léčebny dlouhodobě nemocných. Nicméně hospice je svojí činností subjekt, který se odlišuje a zajišťuje služby, které tyto organizace neposkytují. Proto je jich v ČR jen několik, a tak lze říci, že mezi nimi nepanuje téměř žádná konkurence.

Na bázi ministerstev by také bylo vhodné vzhledem ke stárnutí populace otevřít téma o větší podpoře hospiců. Hospice ulevují zdravotnickým zařízením a léčebnám dlouhodobě nemocných a zároveň poskytují péči, na kterou ve zdravotnických zařízeních není prostor. Za hospice může v této oblasti navrhnout změny Asociace hospiců v ČR, ve které se hospice sdružují, a má tak silnější hlas než jednotlivá zařízení.

T

Největší hrozbou pro zařízení je špatná image a nedostatek finančních prostředků. Na jedné straně klienti a jejich rodiny citlivě vnímají informace, které se snaží o zařízeních získat, než se rozhodnou umístit člena rodiny, na straně druhé by donátoři, firmy a volení zástupci územně správních celků nechtěli být spojováni se zařízením, které nemá dobrou pověst.

Hrozbou může být i ekonomický vývoj státu, míra inflace či nezaměstnanost. Vzhledem k poplatku, který musí klienti či jejich příbuzní platit, by špatná finanční situace obyvatelstva mohla snížit zájem o služby tohoto zařízení.

Jako hrozbu lze vnímat i demografický vývoj. Dochází ke stárnutí populace a je možné, že v dalších obdobích bude zájem o zařízení velký a hospice nebude mít dostatečné kapacity. Potom může čekání na umístění vyvolávat rozporuplné reakce.

7.6 Matice IFE a EFE

K hodnocení faktorů interní analýzy a externí analýzy se využívá matice IFE (Internal Forces Evaluation) a EFE (External Forces Evaluation). Vychází ze SWOT analýzy a jednotlivým bodům určuje váhy, stupně vlivu a tím je kvantifikuje.

Smyslem je vybrat z poznanych silných a slabých stránek (IFE), příležitostí a hrozeb (EFE) takové faktory, které mají zásadní vliv na strategii organizace. Tvorba matice

probíhá způsobem, kdy se pro matici IFE vybere stejný počet silných a slabých stránek, a pro matici EFE taktéž stejný počet příležitostí a hrozeb. Je doporučováno, aby matice byla symetrická, tzn., že se vybere stejný počet položek z každé oblasti. Pro každou z matic se určí váhy jednotlivých položek v rozsahu 0–1. Suma těchto položek musí být rovna 1. Dále je každý faktor ohodnocen stupněm vlivu na strategická východiska. Ty mají číselnou hodnotu 1–4, přičemž hodnota 4 je nejvyšší a hodnota 1 nejnižší. Váha a stupeň vlivu se mezi sebou vynásobí a tím vychází vážené ohodnocení. Výsledek ukazuje celkovou citlivost strategického záměru na interní či externí prostředí. Největší citlivost indikuje hodnocení 4, střední citlivost hodnota 2,5, nízká citlivost má hodnotu 1. Výsledek informuje o tom, zda je vhodné v práci na scénáři pokračovat (Fotr et al., 2012).

Tabulka 6: Matice IFE

	Pořadí	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V * SV
Silné stránky	1.	Dobry tým	0,10	2	0,20
	2.	Dobré PR	0,10	2	0,20
	3.	Finanční situace	0,08	4	0,32
	4.	Zkušený fundraiser	0,03	2	0,06
	5.	Kvalita služeb	0,20	4	0,80
	6.	Velký počet donátorů	0,03	2	0,06
	7.	Vztahy s představiteli veřejné správy	0,07	1	0,07
Slabé stránky	1.	Čekací doba klientů	0,02	1	0,02
	2.	Havárie v budově	0,02	2	0,04
	3.	Nespokojení klienti	0,10	3	0,30
	4.	Výše úhrady pro klienty	0,02	1	0,02
	5.	Komunikace s Klubem přátel	0,02	2	0,04
	6.	Lékařská služba pro nový projekt	0,01	1	0,01
	7.	Nelze polevit v získávání fin. prostředků	0,20	4	0,80
			1,00		2,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě tab. č. 6 údaj 2,94 ukazuje střední citlivost na interní prostředí. Nejvýznamnější silnou stránkou je položka 5 – kvalita služeb. Z toho lze odvodit jediné, že pokud bude kvalita služeb zachována, na této skutečnosti bude možné stavět PR, dobrou komunikaci se stávajícími i novými donátory, zájem klientů a tím zajistit i dostatek finančních prostředků. S tím souvisí i nejvýznamnější slabá stránka, a sice to, že nelze polevit v získávání finančních prostředků. Mohlo by to ohrozit chod organizace a její rozvoj.

Tabulka 7: Matice EFE

	Pořadí	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V * SV
Příležitosti	1.	Zlepšení povědomí o hospici	0,02	2	0,04
	2.	Zájem dobrovolníků	0,01	1	0,01
	3.	Zájem donátorů	0,2	3	0,6
	4.	Dobrá zpětná vazba od rodin klientů	0,1	3	0,3
	5.	Malá konkurence	0,02	1	0,02
	6.	Větší podpora hospiců z veřejných prostředků	0,07	2	0,14
	7.	Dotace z EU	0,02	1	0,02
Hrozby	1.	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,12	4	0,48
	2.	Dodatečné prostředky	0,05	1	0,05
	3.	Vývoj ekonomiky a prostředků přidělovaných územním samosprávám	0,1	2	0,2
	4.	Růst inflace (zvyšování nákladů)	0,07	2	0,14
	5.	Informovanost veřejnosti o problematice hospiců	0,01	1	0,01
	6.	Výše úhrad od zdravotních pojišťoven	0,2	4	0,8
	7.	Demografický vývoj	0,01	2	0,02
			1		2,83

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě tab. č. 7 údaj 2,83 ukazuje střední citlivost na externí prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je zájem donátorů. Nejvýznamnější hrozbou je výše úhrad od zdravotních pojišťoven. Dle tab. č. 8 jsou tyto příjmy ve výši 48 %. Jejich výpadek nebo snížení by tak mělo velký dopad na finanční situaci hospice a na jeho další rozvoj.

8 Fundraisingové zdroje Hospice svatého Lazara

8.1 Analýza současných zdrojů

Dle tabulky č. 3 byl v kapitole 8 vytvořen přehled příjmů z jednotlivých zdrojů v letech 2014–2018, pro větší přehlednost uvedený v procentech.

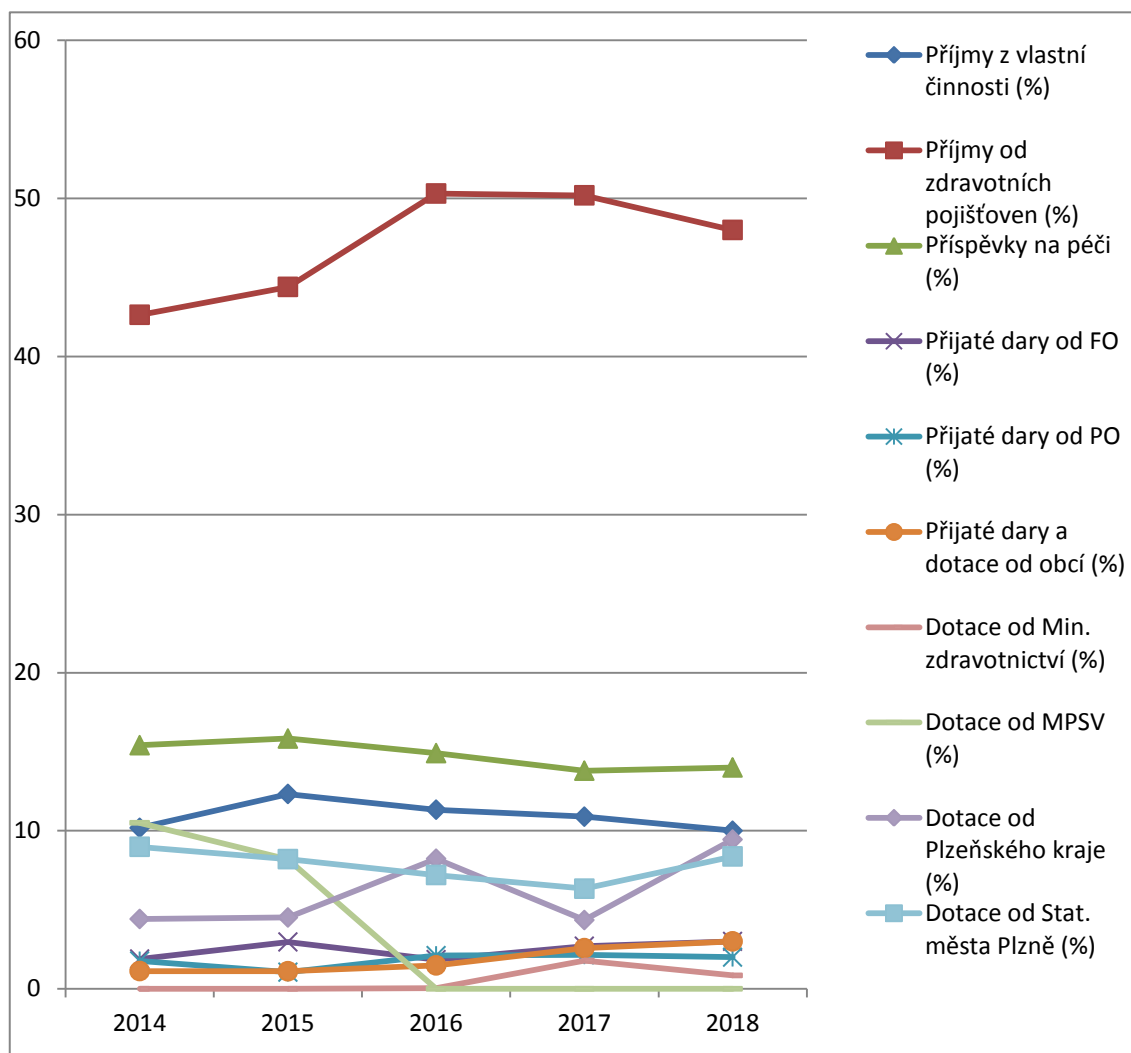
Tabulka 8: Přehled příjmů v procentech z jednotlivých zdrojů v letech 2014–2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Příjmy	100	100	100	100	100
Příjmy z vlastní činnosti	10	12	11	11	10
Příjmy od zdrav. pojišťoven	43	44	50	50	48
Příspěvky na péči	15	16	15	14	14
Přijaté dary od fyz. osob	2	3	2	3	3
Přijaté dary od práv. osob	2	1	2	2	2
Přijaté dary a dotace od obcí	1	1	1	3	3
Přijaté příspěvky od nadací	x	x	1	1	1
Dotace od Min. zdravotnictví	x	x	0	2	1
Dotace od MPSV	10	8	x	x	x
Dotace od Plzeňského kraje	4	5	8	4	9
Dotace od stat. města Plzně	9	8	7	6	8
Dotací od MO Plzeň	x	x	1	1	1
Ostatní	4	2	2	3	0

Zdroj: Hospic svatého Lazara, Výroční zprávy v letech 2014–2018 (2020), Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020), zpracováno autorkou

Z uvedených podkladů lze tak posoudit významné zdroje financování hospice, které se v jednotlivých letech nijak zásadně nemění. Největší měrou se na financování podílí zdravotní pojišťovny, a to přibližně 50 %. Dalším významným zdrojem jsou příspěvky na péči, které klienti po dobu pobytu převádí do hospice. To je podmínka přijetí do hospice. Příspěvky na péči jsou ve výši cca 14 %. Třetím nejvýznamnějším zdrojem finančních prostředků jsou příjmy z vlastní činnosti, a to přibližně ve výši 10 %. Další zdroje je třeba získat fundraisingovou činností a doplnit tak zdroje do výše 100 %. Pro lepší představu je v obr. č. 6 situace znázorněna graficky.

Obrázek 6: Grafické znázornění největších položek příjmů od jednotlivých zdrojů v letech 2014–2018



Zdroj: Hospic svatého Lazara, Výroční zprávy v letech 2014–2018 (2020), Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020), zpracováno autorkou

8.1.1 Příjmy z vlastní činnosti

Do **příjmů z vlastní činnosti** hospic zahrnuje prostředky z plateb pacientů, kterým je stanovena jednotná cena za den. Dále jsou zahrnovány příjmy z půjčování pomůcek, plateb doprovodu za pobyt v hospici, z prodeje výrobků pacientů a z prodeje ponožek. Nápad s prodejem ponožek se setkal s velkým zájmem. Grafička Eva Chmelová vytvořila návrh, firma ROTEX ponožky vyrobila. Výrobní náklady tvoří 50 % ceny ponožek, druhá polovina je využívána ve prospěch hospice. V Plzni pomáhá několik zařízení a firem s distribucí, např. Tesco Borská pole, Moving Station aj. V roce 2019 byl na internetových stránkách hospice zprovozněn e-shop.

8.1.2 Příjmy od zdravotních pojišťoven

Příjmy od zdravotních pojišťoven jsou nejvýznamnější položkou v rozpočtu hospice. Na celkové výši příjmů se podílejí přibližně z 50 %. Zdravotní pojišťovny přispívají na poskytnutou zdravotní péči.

Ze **zdravotního pojištění** je hrazena část zdravotní a ošetrovatelské péče, a to úzce specializovaná péče. Hospic však poskytuje péči v širším rozsahu a zároveň i péči nezdravotnického charakteru. Pacient se tak podílí na úhradě sociální složky dle pravidel jednotlivých zařízení. Zbytek prostředků se hospic snaží získat vlastní aktivitou (Hospic svatého Lazara, 2020).

8.1.3 Příspěvky na péči

Příspěvek je určen osobám, které mají dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav a potřebují pomoc jiné osoby při zvládnání základních životních potřeb. Zákon o sociálních službách vymezuje stupně závislosti a podle nich se určuje výše příspěvku. Z toho pak lze hradit pomoc, kterou může poskytovat osoba blízká, asistent sociální péče, poskytovatel sociálních služeb či zařízení hospicového typu. Výše příspěvku se u osob starších 18 let pohybuje od 880 Kč do 19 200 Kč za kalendářní měsíc dle stupně závislosti. Příspěvek vyřizuje kontaktní pracoviště krajské pobočky Úřadu práce (Úřad práce ČR, 2020).

Příspěvek na péči se na celkové výši příjmů podílí přibližně 15 %. Jeho převedení na hospic je podmínkou přijetí pacienta do zařízení. Hospic tak využívá smysl tohoto příspěvku, kdy se stát tímto příspěvkem snaží pomoci klientovi hradit zvýšené náklady související s jeho péčí (Hospic svatého Lazara, 2020).

8.1.4 Dotace

Dotace je peněžitý dar, který poskytuje stát prostřednictvím ministerstev nebo územně správních celků. Poskytování je ve veřejném zájmu a pomáhá snižovat finanční náročnost pro klienty. Příspěvek, který klient platí, pokryje pouze část nákladů na poskytované služby.

Dotace jsou většinou vypisovány za určitým účelem, hospic musí zpracovat projekt a o dotaci žádat. Pokud je žádost vyhodnocena úspěšně, jsou poskytnuty prostředky.

Většinou je vyžadována spoluúčast zařízení, tzn., že dotace nebývá ve výši 100 % nákladů (osobní komunikace s V. Glierem).

Hospic v minulých letech obdržel dotace od Ministerstva zdravotnictví a Ministerstva práce a sociálních věcí. Podle místní příslušnosti je dotován Plzeňským krajem, statutárním městem Plzeň a jednotlivými městskými obvody v Plzni. Snahou bylo získat i dary či dotace od okolních měst a obcí v kraji. Hospic nevyužívají pouze obyvatelé Plzně. Tato snaha je dlouhodobá a vyžaduje neustálé udržování kontaktu s obcemi.

Ředitel hospice s fundraiserem zorganizovali osobní návštěvy představitelů měst a obcí v kraji. Představili zařízení a snažili se domluvit spolupráci s úřady. Obce tak přispěly různými částkami dle svých možností. Seznam měst a obcí je zveřejněn ve Výroční zprávě HSL (osobní komunikace s Jiřím Součkem).

8.1.5 Příspěvky od nadací

V České republice existuje velké množství nadací, proto je někdy složitější najít takovou, jež poskytuje prostředky na účel, který se provozu hospice týká.

V uplynulých letech byly využity příspěvky od mnoha **nadací**. Ve skupině s výší příspěvku 50–199 tis. Kč se např. objevila Nadace KB Jistota, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, Nadace Agrofert, Nadace ČEZ. Ve skupině s výší příspěvku do 50 tis. Kč je např. Konto BARIÉRY – Nadace Charty 77, Umění doprovázet – nadační fond, Nadace Neziskovky.cz, Siemens – Fond pomoci, TESCO – nadační fond (Hospic svatého Lazara, 2020).

Některé nadace poskytují příspěvky takovým způsobem, že vybrané projekty umístí na internetové stránky a veřejnost hlasuje, kterému projektu by bylo vhodné přispět. Eliminuje se tak rozhodování několika jedinců zodpovědných za rozdělování prostředků v nadaci a dalším krokem v rozhodovacím procesu se tak zohlední názor veřejnosti.

8.1.6 Přijaté dary od fyzických osob

Výroční zpráva každoročně obsahuje jména desítek lidí, kteří přispěli na provoz hospice. Jedná se o lidi, již se cítí být součástí společnosti a mají potřebu někde pomoci. Často se jedná o lidi, kteří prošli nějakou zkušeností s provozem hospice, zažili zblízka jeho fungování a péči jeho zaměstnanců. Může se jednat o odborné pracovníky, kterým

je téma zdravotnické a sociální profesně blízké, nebo se jedná o členy rodin, jejichž blízký byl klientem hospice. Tito lidé pak podpoří hospic **příspěvkem** jako poděkování za poskytnuté služby. Příspěvek může být jednorázový nebo se mohou stát členem Klubu a přispívat pravidelně. Výjimečnou ale možnou je varianta darování ze závěti, kdy donátor odkazuje hospici svůj majetek po své smrti.

Fyzické osoby také mohou darovat prostředky v rámci **veřejných sbírek**. Poslední sbírka byla zahájena dne 5. 10. 2017 a je konána na dobu neurčitou. Za dobu od 5. 10. 2017 do 31. 12. 2018 byl hrubý výtěžek sbírky 833 286 Kč (Příloha k účetní závěrce 2018, 2019).

Hospic pořádá také **benefiční akce**, které jsou další možností příspěvku nejen fyzických osob. V roce 2017 proběhl v Měšťanské besedě v Plzni koncert kapely The Tap Tap, složené z muzikantů s tělesným handicapem. Další velkou akcí byla benefiční aukce uměleckých děl. Z darovaných děl oslovených umělců byla sestavena výstava, která měla za cíl představit současné umění. Výtěžek aukce přesáhl 700 tis. Kč a svojí výší předčil očekávání (Výroční zpráva HSL za rok 2017, 2020).

Benefiční aukce uměleckých děl se uskutečnila i v roce 2019. Organizována byla stejným způsobem – byli osloveni umělci, výběr obrazů byl prováděn kurátorkou, aby byla zajištěna dostatečná kvalita děl. Následovala výstava ve Staré synagoze v Plzni, a potom proběhla samotná aukce v Měšťanské besedě. Akci lze považovat za zdařilou, nicméně finančních prostředků se vybralo méně než v roce 2017, cca 300 tis. Kč (osobní komunikace s Jiřím Součkem).

Protože hospic hledá různé formy podpory a snaží se využít různých komunikačních kanálů, je aktivní i na sociálních sítích. Tato platforma slouží především k PR a k rychlé informovanosti o tom, co se v hospici právě děje. Jsou zde zveřejněné události, fotky z akcí, lidé tu mohou diskutovat. Hospic zveřejňuje své úspěšné akce, ale i drobné perličky ze života v zařízení. Lze tak vidět pozvánku na benefiční akci, stejně tak jako zdokumentovaný zážitek o tom, kdy si klientka přála pohladit užovku. Cílem je bořit hradbu mezi hospicem a veřejností a ukázat, že konečná část života nemusí být jen čekání na smrt.

Další aktivitou, kterou hospic vykonává, je prodej **ponožek**. Ponožky navrhla grafička Eva Chmelová, vyrábí je firma ROTEX a prodávají se nejen v hospici na recepci a přes

e-shop, ale i na několika místech v Plzni. Ponožky jsou barevné a mají nápis „nezůstanete sami“. K Valentýnu byla vytvořena nová kolekce s nápisem „(za)milování“.

Na prodeji hospicových ponožek spolupracovali i studenti ZČU, Fakulty ekonomické. Tři studenti katedry marketingu, obchodu a služeb v rámci Společenské odpovědnosti organizací/firem uskutečnili projekt na podporu Hospice svatého Lazara. Na přelomu listopadu a prosince 2019 prodávali tyto charitativní ponožky a mohli tak hospici přispět částkou 13 tis. Kč. Vyvrcholení projektu proběhlo na Vánočním setkání s KMO (ZČU, 2019).

Obrázek 7: Charitativní ponožky



Zdroj: Hospic svatého Lazara, 2020

8.1.7 Přijaté dary od právnických osob

Právnickými osobami má autorka na mysli v této kapitole především firmy, **podnikatelské subjekty** založené primárně za účelem generování zisku. Tyto subjekty mají v charitativní činnosti své místo, protože s neziskovými organizacemi fungují na bázi sponzoringu. Tzn., že za poskytnutý dar jim může být nabídnuta reklama. Může to být formou poděkování v tištěných materiálech hospice. Většinou se tak děje pomocí sociálních sítí, kdy je na Facebooku zveřejněn příspěvek s poděkováním. Další formou může být zveřejnění příspěvku v místních novinách.

Pro hospic je tato pomoc významná často i z toho hlediska, že se nemusí jednat pouze o finanční prostředky, ale i o výrobky nebo služby. Každá firma má svůj obor činnosti, ve kterém podniká. Může tak věnovat zboží, se kterým obchoduje (např. jednorázové

pleny), může poskytnout služby, které provozuje (např. služby grafické, marketingové). Výrobní podnik může poskytnout produkty, které vyrábí, a stavební firmy mohou přispět stavebními pracemi nebo materiálem. Některé firmy přispívají formou dárkových balíčků pro zaměstnance jako odměny za jejich práci. Tyto akce jsou nejčastěji v období Vánoc.

Pro firmy je přínosem zviditelnění u zákazníků, snaha myslet na potřebné a schopnost ze své podnikatelské činnosti pomáhat. Může to být i výhoda v konkurenčním boji, kdy se zákazník rozhoduje a firma, která poskytuje dary, je mu bližší. Firma si dle zákonných podmínek výši daru odečítá od základu daně z příjmů.

Z firem, které hospic uvádí ve své výroční zprávě, se jedná např. BioLogico s. r. o., BOHEMIA SEKT, s. r. o., Dakan poradenská s. r. o., Doosan Škoda Power, Drylock Technologie s. r. o., EXCELLENT PLZEŇ s. r. o., Hranička Karel SKG, Keramika Soukup, a. s. a další (Výroční zpráva HSL 2018, 2019).

V rámci komparace darů od právnických a fyzických osob je v tab. č. 3 zjevné, že v letech 2017 a 2018 jsou dary od fyzických osob větší. Tento výsledek ukazuje, že je zřejmě jednodušší oslovit jednotlivce a jejich zájmy než vzbudit zájem u podnikatelských subjektů. Otevírá se zde možnost zlepšit komunikaci tímto směrem a pokusit se v dalších letech získat více donátorů z této podnikatelské sféry.

8.2 Rozpočet na rok 2020

Rozpočet na rok 2020 byl autorce poskytnut s uvedením předběžných informací. Pro porovnání údajů byl poskytnut i rozpočet na rok 2019. Výroční zpráva za rok 2019 v době vzniku diplomové práce zatím nebyla k dispozici.

Výnosy, které má hospic v rozpočtu jako plánované, musí pokrýt náklady, jež hospic odhaduje dle údajů z minulých let a vývoje činnosti organizace v roce příštím. V roce 2020 nejsou plánovány žádné velké stavební úpravy, nicméně nárůst nákladů je nejvýraznější v položce osobní náklady. U mezd se předpokládá nárůst na 16 026 tis. Kč (v roce 2019 to bylo 14 318 tis. Kč). S tím jsou spojené povinné odvody, tj. platba sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Plánovaný výdaj je 5 381 tis. Kč (v roce 2019 to bylo 4 379 tis. Kč). Další položkou, u které je vidět nárůst, jsou ostatní služby, jež zahrnují náklady na stravu, dopravu stravy, praní prádla, úklid a další. Tato

položka je na rok 2020 plánována ve výši 4 853 tis. Kč, v roce 2019 to bylo 4 396 tis. Kč (Interní dokument Rozpočet, 2020).

U osobních nákladů je navýšení položky dáno především novou aktivitou hospice a tou je zprovoznění podpůrné a paliativní ambulance, kdy každou středu v určitých hodinách bude lékař k dispozici veřejnosti k odborným konzultacím. Lékaře v tuto dobu bude muset zastupovat na oddělení jiný lékař, proto budou náklady zvýšeny. U ostatních služeb se navýšení týká změny dodavatele stravování a navýšení nákladů na dopravu této stravy do hospice (osobní komunikace s J. Helíškovou).

Tabulka 9: Plánované příjmy HSL za roky 2019, 2020

Rok		2018 ²	2019 ³	2020 ⁴
Výnosy	Celkem (v tis. Kč)	28068	28547	31332
z toho:	Tržby za vl. výkony a zboží	19768	20450	25164
	* platby pojišťoven	13473	13939	17804
	* platby pacientů	2245	2300	2600
	* příspěvek na péči	3930	4006	4560
	* tržby za zboží-ponožky	120	130	150
	Přijaté příspěvky	2526	2331	2515
	*dary FO	842	742	800
	*dary PO	561	624	750
	*dary a dotace obce	842	730	760
	*dary nadace a fondy	281	230	200
	Provozní dotace	5492	5465	3322
	* Min. zdravotnictví	237	225	272
	* Statutární město Plzeň	2350	2560	1700
	* Plzeňský kraj	2650	2350	1050
	* MO Plzeň	255	330	300

Zdroj: Výroční zpráva HSL za rok 2018, Interní dokument Rozpočet 2019, Rozpočet 2020 (2020), zpracováno autorkou

² Údaje za rok 2018 čerpány z Výroční zprávy HSL 2018

³ Údaje za rok 2019 čerpány z interního dokumentu Rozpočet 2019

⁴ Údaje za rok 2020 čerpány z interního dokumentu Rozpočet 2020

8.3 Analýza potencionálních zdrojů

Prvním krokem **analýzy potencionálních zdrojů** je určení zdrojů, ze kterých má hospic největší objem prostředků. Tyto zdroje jsou v tab. č. 10 odlišeny barevně a jedná se o zdroje, které přímo souvisí s počtem klientů v hospici, efektivním využití lůžek a ošetrovacích dnů.

Tabulka 10: Rozložení jednotlivých příjmů dle rozpočtů v letech 2019 a 2020

Rok		rozpočet 2019 (v tis. Kč)	rozpočet 2020 (v tis. Kč)	rozpočet 2019 (v %)	rozpočet 2020 (v %)
Výnosy celkem		28 547	31 332	100,00	100,00
v tom:	Prodané ponožky	130	150	0,46	0,48
	Půjčovna	150	150	0,53	0,48
	Platby pacientů	2 300	2 600	8,06	8,30
	Ostatní příjmy z vl. činnosti	55	50	0,19	0,16
	Platby od zdrav. pojišťoven	13 939	17 804	48,83	56,82
	Příspěvky na péči	4 006	4 560	14,03	14,55
	Přijaté dary od fyz. osob	742	800	2,60	2,55
	Přijaté dary od práv. osob	624	750	2,19	2,39
	Přijaté dary a dotace od obcí	730	760	2,56	2,43
	Přijaté příspěvky od nadací	230	200	0,81	0,64
	Dotace od MZ	225	272	0,79	0,87
	Dotace od MPSV	x	x	x	x
	Dotace od Plz. kraje	2 350	1 050	8,23	3,35
	Dotace od stat. m. Plzně	2 560	1 700	8,97	5,43
	Dotace od MO Plzeň	330	300	1,16	0,96
	Ostatní příjmy	176	186	0,62	0,59

Zdroj: Interní dokument Rozpočet 2019, Rozpočet 2020 (2020), zpracováno autorkou

Maximální počet ošetrovacích dní je 10 220 (28 lůžek v hospici * 365 dní v roce). Dle tab. č. 1 bylo v roce 2018 poskytnuto 8 914 ošetrovacích dní, tj. 87,22 %. Možnosti v poskytnutí péče z důvodu kapacity tak stále jsou. Je však třeba zohlednit také stav rekonstrukce, který byl v roce 2018 započatý, a hospic se stěhoval na přechodnou dobu do Rokycan. V takové situaci nelze počítat s plným vytížením hospice.

V běžném provozu se hospic snaží nenechávat svá lůžka volná. Má vybavené prostředí, dostatek personálu a pro nenaplněnou kapacitu by mohla být důvodem pouze špatná komunikace s externím prostředím. Vedoucí lékař v tomto případě řeší poskytnutí volného místa pacientovi, na kterého se místo nedostalo a je zatím doma nebo je umístěn v jiném zařízení. Informace o volných kapacitách se předává do nemocnic, aby se dostala nejen ke klientům a jejich rodinám, ale i k odborným zdravotnickým pracovníkům, kteří mohou pobyt v hospici indikovat (osobní komunikace s Jiřím Součkem).

Další možností zvýšení objemu prostředků vázaných přímo na počet pacientů je zvýšení platby pro klienty. S neustále zvyšujícími se náklady je to jedna z možností, jak zvýšit angažovanost klienta a jeho rodiny. Otázka je však diskutabilní, protože zvýšením platby se může stát, že služba hospice se stane nedostupnou pro část obyvatel. Proto je třeba k tomuto kroku přistupovat s rozvahou.

Využitím lobbingu se otevírá prostor k jednání s pojišťovny. Změny v navýšení příspěvků od pojišťoven by musely být schváleny zákonem. Je třeba vzít v úvahu náklady z hlediska pojišťoven na nevléčitelně nemocné v nemocnicích a porovnat je s náklady, které pojišťovny hradí hospicům. To není předmětem zjišťování diplomové práce, nicméně jedná se o otevřený prostor k diskuzi. Hospice se sdružují v asociaci, a to jim zaručuje silnější pozici pro vyjednávání.

V rámci rozvoje hospicových služeb je možné rozšířit služby o mobilní hospic. Organizace disponuje dostatečnou zkušeností s péčí o klienty v konečném stadiu života. To je však i otázka nákladů a lidských zdrojů. Proto by tato možnost měla být plánována v delším časovém horizontu, aby byla dostatečně připravena a bylo k dispozici dostatek zdrojů finančních, hmotných i personálních.

8.3.1 Přijaté dary od fyzických osob

Tím, jak hospic provádí svoje PR, se dostává do povědomí veřejnosti čím dál více. Jednotlivci jsou pak ochotni přispět malou či větší částkou podle svých možností. Kdo může přispět menší částkou, koupí si například hospicové ponožky, zúčastní se benefičního koncertu. Kdo může přispět více, zúčastní se např. aukce výtvarných děl. **Aukci** zaštiťuje renomovaná aukční síň, díla jsou vybrána a ohodnocena a je stanovena vyvolávací cena. Smyslem aukce je dosáhnout prodeje za co nejvyšší cenu a u některých děl se cena šplhá do desetitisícových položek. Vydražitel má pak uspokojit svoji potřebu dvojitým způsobem – pocitem z krásy uměleckého díla, které získal, a z pocitu dobré věci, kterou vykonal. Veškerý výtěžek jde hospici, umělci se nároku na honorář vzdávají.

Zatím proběhly dvě aukce výtvarných děl, v roce 2018 a 2019. Výtěžek z první aukce byl vyšší, proto je nutné zamyslet se nad příčinami. Důvody mohou být například kvalita propagace nebo výběr umělců.

Autorka navrhuje využít při další umělecké aukci oslovení členů Klubu hospice a zaslání individuálního pozvání na tuto akci. Před každou aukcí probíhá předaukční výstava, kde je možno vidět všechna díla jako soubor – lze porovnávat, v klidu si je prohlédnout a vytvořit si názor. Prostředí Staré synagogy, kde se výstava konala v roce 2019, je ideálním prostorem. Výstava je klidným zastavením i pro člověka, který není znalcem výtvarného umění. Výstup z tohoto pozvání je dvojího druhu:

- Lidé pocítí vděčnost za svoje finanční dary, které poskytují, a přijdou se podívat, i když žádný obraz následně nekoupí.
- Lidé absolvují výstavu a zúčastní se následně i aukce.

Další možností reklamy je nejen Facebook, který oslovuje jen určité skupiny lidí, ale i místní tisk, rádia nebo panely s plakáty v centru města.

U výběru výtvarníků je možné oslovit umělecké školy v Plzni. Jedná se o Střední uměleckoprůmyslovou školu Zámeček či studenty uměleckých oborů Střední odborné školy obchodu, užitého umění a designu v Plzni v Nerudově ulici. Z vysokých škol lze oslovit studenty Fakulty designu a umění Ladislava Sutnara ZČU v Plzni.

Dalším rozvojem podpory se může zabývat **Klub přátel**. Ten sdružuje donátory, kteří se zajímají o činnost hospice a pravidelně přispívají svými dary. Pro hospic je to forma prostředků, které přicházejí pravidelně.

Do Klubu přátel vstupuje donátor na základě nějakému podnětu. Může to být spokojenost či vděčnost za služby poskytnuté členu rodiny nebo čistě jen občanský zájem a snaha pomoci. Vztahy s těmito lidmi je třeba rozvíjet. Hospic posílá koncem každého roku poděkování a vánoční přání. Tyto lidi by však bylo třeba ještě více začlenit do akcí hospice, zjistit, co je vede k účasti v Klubu, zda by se chtěli účastnit společenských akcí v souvislosti s hospicem nebo spíše domácích akcí hospice typu pečení, výroba svíček aj. (osobní komunikace s Jiřím Součkem).

Potencionálním zdrojem příjmů může být systém charitativních darů při hromadných akcích, konkrétně rockových festivalech. Na těchto festivalech se v minulém roce začal využívat systém cashless.

Cashless systém funguje za pomoci náramků s čipem, které slouží jako vstupenka i jako peněženka. Zákazník festivalu se zaregistruje, převede na náramek finanční hotovost a všechny platby potom probíhají bezhotovostně, pouze přiložením čipu k zařízení. Po zaplacení zákazník vidí i částku, která na náramku zbývá. Výhodou je tedy absence hotovosti a zrychlení obsluhy, protože zákazník nedostává papírovou účtenku, ale jeho účtenka je dostupná v on-line systému po přihlášení.

Organizátoři akcí tento systém využívají i k tomu, že naváží spolupráci s nějakým charitativním projektem, ten propagují a prostředky ponechané na čipech pak převedou na konto této organizace. Dle vlastní zkušenosti autorky návštěvníci festivalu cíleně zanechávají zbytek prostředků na účtech a ty pak mohou být převedeny na potřebné místo.

V Plzeňském kraji tento systém využívá festival Pekelný ostrov Holýšov a nově se k němu přidávají i další velké festivaly, např. Basinfirefest Spálené Poříčí. Otevřel se tak další prostor pro spojení zábavy a charity.

Mezi dary přijaté od fyzických osob lze zařadit i systém **Dobré skutky**, který vymyslela firma Mixit. Jedná se o firmu, která prodává potravinářské výrobky, a to cereálie, kaše, oříšky a podobný sortiment. Cereálie je možné si i v e-shopu namíchat dle vlastní receptury. Firma zařadila v e-shopu mezi svoji nabídku i sekci „Dobré skutky“.

Zde je zobrazeno několik charitativních projektů a zákazník může ke své objednávce „namixovat“ i dávku dobrých skutků ve výši 30 Kč. Vybírá si z dostupných projektů, o kterých jsou zde poskytnuty informace, a průběžně firma zveřejňuje částku, kolik prostředků zákazníci poskytli. Je tak na osobní vůli každého jednotlivce, zda chce podpořit konkrétní dítě s handicapem, nevyléčitelně nemocné, zdravotní klauny či asistenční psy. Firma přibírá do projektu nové charitativní projekty, tzn., že se jedná o další potenciální zdroj, pokud by hospic byl vybrán a zařazen do programu (Mixit, 2020).

Svojí podobou systém Dobré skutky připomíná crowdfundingovou kampaň s tím rozdílem, že není stanovena cílová částka. Není ani ohraničeno časové období a jasně stanovený cíl, na který se prostředky shromažďují.

Crowdfundingová kampaň je další možností, jak získat finanční prostředky od drobných dárců. Taková kampaň je prezentována na webových stránkách portálů, jako je např. Hithit nebo Startovač. Organizace si je potom sama sdílí např. na Facebooku.

Taková kampaň osloví větší množství lidí než kampaně prováděné v místě, kde organizace působí. Je tak dalším doplňkem do různorodé skladby fundraisingových aktivit. Dárce posílá peníze na konkrétní projekt a získává okamžitou odměnu. Dárce a obdarovaného v tomto případě sblíží moderní technologie (Nuwer, 2014).

8.3.2 Přijaté dary od podnikatelských subjektů a sponzoring

Navázat spolupráci s podnikatelskými subjekty není pro hospic jednoduché a dle autorky není zatím tato oblast dostatečně využita. K tomu, aby se situace zlepšila, je však třeba dobrých vztahů směrem k podnikatelskému sektoru. Ty jsou základem pro další spolupráci.

Zde je důležitá osobnost podnikatele, životní hodnoty a priority. Někteří podnikatelé využívají svých nadstandardních příjmů pro své vlastní účely, jiní investují do rozvoje firmy a někteří najdou ještě prostor pro pomáhání v oblastech, které nejsou ziskové a ani peníze z veřejných rozpočtů činnost nepokryjí.

Často jsou však podnikatelé pod velkým tlakem, kdy cítí zodpovědnost za své zaměstnance. Ví, že jsou na nich tyto lidé finančně závislí a že chod firmy by měl

být natolik stabilní, aby mohla platit své závazky, i když se v některých obdobích nemusí dobře dařit. Firma zpravidla tyto vnější vlivy nemůže ovlivnit.

Podnikatelé jsou zároveň často frustrováni z přístupu veřejných institucí, zákonodárců a funkčnosti českého právního systému. Mají tak pocit, že vše, co vybudovali, je jejich zásluhou, a o nikoho dalšího se nechtějí starat. Proto je navázání spojení s lidmi z podnikatelského sektoru věc složitá a vyžaduje postupné budování kontaktů.

Firmy mohou podpořit hospic darem, stejně tak jako fyzické osoby. Také si ho, stejně jako fyzické osoby, mohou odečíst od základu daně z příjmů. Mohou využít i cestu sponzoringu, kdy hospic poskytne firmě reklamu za to, že poslala finanční příspěvek nebo vytvořila pro hospic něco hmotného.

Některé firmy mají charitu zabudovanou ve své strategii a zmiňují se o ní ve svých výročních zprávách. Podporují tak dlouhodobě jen několik málo projektů, často jeden nebo dva, nicméně je to pomoc neustálá a s větším objemem prostředků. Výhodou je navázaný vztah mezi organizacemi. Pro neziskový sektor je firma partner, od kterého pomoc v určitých časových intervalech pravidelně přichází, a protože se pracuje na prohlubování vztahů, je možné toho využít i při případných krizích, kdy je problém třeba řešit neodkladně. Pro firmu je to zase cesta k propagaci své společenské odpovědnosti a tím zároveň zviditelnění svých hodnot, může tak získat plusové body před konkurencí.

Hospic svatého Lazara získává podporu od různých firem z regionu. Jejich výčet je uveden ve výročních zprávách, některé jsou uvedeny i v kapitole 9.1.7. Velkým úspěchem by bylo, pokud by hospic spolupráci s některou z nich povýšil na formu generálního sponzora, případně objevil novou firmu, která by byla ochotna tuto pozici zastávat.

8.3.3 Dotace a příspěvky od nadací a právnických osob

Hospic má dobré vztahy s představiteli veřejných institucí, a proto se daří získávat podporu nejen od statutárního města Plzně a jednotlivých městských obvodů, ale i podpora Plzeňského kraje je na dobré úrovni. Důležité je tyto vazby udržovat a rozvíjet. V důsledku volebních období a výměně osob ve vedení úřadů je třeba tuto spolupráci stále aktivně podněcovat.

V rámci využití **dotačních titulů** je možné využít také prostředky z EU. Jsou vypsány různé projekty v jednotlivých operačních programech. Financování neprobíhá jen ze zdrojů EU, ale část prostředků vždy musí být vlastní nebo z veřejných zdrojů. V roce 2020 končí Programové období 2014–2020, ale navazuje Programové období 2021–2027. Budou tak opět vypsány dotační tituly, o které hospice může žádat (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020).

Peníze od **nadací** lze získat na konkrétní projekty. Hospice tak musí vyhotovit žádost, ve které specifikuje, na co budou prostředky určeny a jaká částka je potřeba. Některé firmy vytvářejí své nadační fondy a o podpoře projektů potom nechávají hlasovat na svých internetových stránkách. Nemusí se však jednat přímo o nadace, často jsou jen zvlášť vyčleněné projekty nebo programy, přes které firmy pomocí svých zákazníků přispívají potřebným.

Jako příklad lze uvést firmu IKEA, která vypisuje každý rok projekt, kdy přihlášené neziskové organizace zveřejní na svých internetových stránkách a nechá zákazníky hlasovat. Vítězný projekt vyhrává nábytek od tohoto řetězce včetně odborného návrhu. Hospice za vydatné podpory svých příznivců získal v únoru tohoto roku hlasováním zákazníků první místo a tím nábytek v hodnotě 250 000 Kč (Facebook, 2020).

Je možné využít i dalších vypsanych projektů u firem nebo nadací. Je třeba hledat program, který se týká oboru činnosti hospice, a potom je třeba vést v patnosti časové podmínky – kdy žádost podat, jak dlouho trvá vyhodnocení, zda je rozhodováno uvnitř nebo pomocí hlasování zákazníků. Důležité je důkladně prostudovat podmínky a doložit podklady, které jsou vyžadovány. Níže autorka uvádí příklad některých vypsanych projektů na rok 2020.

Firma ČEPS svoji odpovědnost k prostředí, ve kterém působí, vyjadřuje podporou v projektech rozdělených do několika pilířů. Činnosti hospice se týká pilíř Charitativní, humanitární a sociální pomoc, kam lze podat žádost na vybavení nebo na kompenzační, rehabilitační a reedukační pomůcky. Žádosti jsou vyhodnocovány každý měsíc (ČEPS, 2020).

Obchodní společnost Globus má v rámci své strategie společenské odpovědnosti svůj dárcovský program „Globus Lepší svět“. Projekty je možné přihlásit, bude následovat

výběr a potom budou na webu zveřejněny medailonky projektů a spuštěno hlasování pro zákazníky (Globus, 2020).

Podpora projektů v oblasti zdravotnictví a sociální péče je pro rok 2020 vypsána např. u Nadace ČEZ, kde je vyhlášeno grantové řízení Podpora regionů pro rok 2020 (Nadace ČEZ, 2020).

Nadace Jistota při Komerční bance vypisuje na 2. čtvrtletí 2020 grantovou výzvu „Hospicová a paliativní péče“ určenou na zlepšení podmínek péče o pacienty v hospicových zařízeních (KB Nadace Jistota, 2020).

9 Strategie rozvoje organizace

Na základě provedených analýz PESTE a SWOT budou načrtnuty možné varianty činnosti zařízení v roce 2020.

9.1 Varianty rozvoje

9.1.1 Varianta A - Rozvoj

Cíl – udržet stávající vysokou kvalitu služeb, rozvoj činnosti, neustálé budování vztahů s novými donátory a prohlubování vztahů s těmi stávajícími.

Jedná se o optimální variantu, kdy hospic využije své stability, postavení ve společnosti a spokojenosti klientů a jejich rodin. Dobrou výchozí pozici představuje především:

- poskytování kvalitních služeb,
- vysoká profesionalita,
- dobře nastavené PR,
- dobré zázemí, tj. budova po rekonstrukci a dostatečné vybavení,
- uspokojivá personální politika.

Cílem je nadále udržet kvalitu služeb, PR a fundraising dále rozvíjet. Vztahy s veřejností a s představiteli státní správy se povedlo nastavit k dobré spolupráci, nicméně je nutností nepolevit, udržovat vztahy stávající a snažit se o rozvoj nových vztahů. Dále pracovat se zaměstnanci, využívat týmové spolupráce, věnovat se vzdělávání zaměstnanců, rozšířit kolektiv o nového fyzioterapeuta. Na poloviční úvazek bude přijat další ekonomický pracovník, vzhledem k velkému množství úkonů, které souvisí s touto agendou.

Činnost rozšířit v roce 2020 o podpůrnou a paliativní ambulanci a zajistit lékařskou službu tak, aby mohl být lékař přítomen v ambulanci, zatímco jiný lékař zajišťuje chod oddělení.

V minulých letech došlo k rekonstrukci budovy a výtahů, nicméně věnovat se obnově zařízení tak, aby poskytovalo klientům co největší komfort a splňovalo podmínky pro péči o klienty se zdravotním omezením. Průběžné obnovování nábytku a zařízení,

v roce 2020 např. obnova televizních přijímačů vzhledem k přechodu na nový formát DBV-T2.

9.1.2 Varianta B - Udržení provozu

Cíl – udržet provoz na úrovni roku 2018, personálně zajistit fungování organizace, zesílení PR aktivit k vylepšení informovanosti o aktivitách hospice, zabránit odlivu donátorů.

V případě, že by nebyl naplněn plánovaný rozpočet, mohlo by být ohroženo fungování zařízení. Hospic může být provozován i s nenaplněnou kapacitou po přechodnou dobu, nicméně to bude přinášet finanční ztráty vzhledem k tomu, že převážná většina plateb je vázána na počet dní pobytu klienta (platba od pojišťovny, příspěvek na péči, platba klienta).

V případě poklesu počtu klientů a z toho vyplývající snížení počtu ošetrovacích dnů je nutné zvýšit aktivity PR a fundraisingové aktivity. Po dobu přechodného stavu, než by tyto aktivity přinesly výsledky, by bylo nutné nastavit proces „přežití“ – tj. vyplácet pouze základní mzdy, minimalizovat výdaje na opravy pouze na nutný rozsah, po přechodnou dobu zrušit investice, odložit zahájení služby podpůrné a paliativní ambulance, protože to vyžaduje další finanční prostředky.

9.1.3 Varianta C - Útlum

Cíl – překonat stávající nepříznivou situaci vzniklou z důvodu nedostatku finančních prostředků nebo z důvodu závažného pochybení a odklonu veřejnosti.

Krizová varianta nastane tehdy, pokud hospic nemá dostatek finančních prostředků. Důvodem může být také závažné pochybení v péči o klienty. PR nemá v tu chvíli pevný základ, o který se může opřít. Dochází k odklonu veřejnosti i podpory ze strany státní samosprávy.

Hospic musí pomocí interního auditu vyhodnotit situaci, posoudit jednotlivé činnosti, identifikovat problém a nastavit procesy k jeho odstranění. Úlohou PR pak je problémy neskrývat, ale vysvětlit veřejnosti a informovat o nápravě a změnách. Znovu tak začít budovat image organizace.

U personální politiky vyhodnotit potřebu jednotlivých zaměstnanců a určit klíčové zaměstnance, bez nichž hospic nemůže poskytovat péči. Protože osobní náklady jsou největší položkou v nákladech, je třeba přistoupit k propuštění některých zaměstnanců.

9.2 Matice QSPM

Matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) navazuje na výsledky interních a externích analýz, matic IFE a EFE (viz tab. č. 6 a 7). Snahou je vybrat optimální strategii.

Matice QSPM, stejně jako matice IFE a EFE, zahrnuje jednotlivé faktory interní a externí analýzy. Dále je stanovena váha faktorů (V), stejně jako v tab. č. 6 a 7, tzn. součet vah interních faktorů se musí rovnat 1, stejně tak u externích faktorů. Dále se stanoví koeficient důležitosti (KD) pro jednotlivé faktory každé varianty dle stupnice 1–4, kdy 1 znamená minimální důležitost a 4 vysokou důležitost. Potom lze z těchto údajů vypočítat celkovou důležitost (CD), a to tak, že $V * KD = CD$. Součtem jednotlivých CD pro každou variantu získáváme TAS (Total Attractiveness Score). Varianta s nejvyšším TAS má nejlepší šanci na uplatnění (Fotr et al., 2012).

Tabulka 11: Matice QSPM

	Faktor	Váha (V)	Var. A KD	Var. A CD	Var. B KD	Var. B CD	Var. C KD	Var. C CD
S	Dobrý tým	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
	Dobré PR	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
	Finanční situace	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08
	Zkušený fundraiser	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
	Kvalita služeb	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
	Velký počet donátorů	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03
	Vztahy s představiteli veřejné správy	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
W	Čekací doba klientů	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
	Havárie v budově	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06
	Nespokojení klienti	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
	Výše úhrady pro klienty	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04

	Komunikace s Klubem přátel	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
	Lékařská služba pro nový projekt	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Nelze polevit v získávání finančních prostředků	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
O	Zlepšení povědomí o hospici	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06
	Zájem dobrovolníků	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Zájem donátorů	0,2	3	0,60	3	0,60	2	0,40
	Dobrá zpětná vazba od rodin klientů	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30
	Malá konkurence	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
	Větší podpora hospiců z veřejných prostředků	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
	Dotace z EU	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
T	Nedostatek kvalif. pracovníků	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24
	Dodatečné prostředky	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
	Vývoj ekonomiky a prostředků přidělovaných územním samosprávám	0,1	2	0,20	2	0,20	2	0,20
	Růst inflace (zvyšování nákladů)	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
	Informovanost veřejnosti o problematice hospiců	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Výše úhrad od zdrav. pojišťoven	0,2	4	0,80	4	0,80	4	0,80
	Demografický vývoj	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Σ CD			6,12		5,99		5,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. č. 11 ukazuje jednotlivé varianty a jako nejvhodnější pro další strategii je **varianta A**, jejíž celkové hodnocení vychází 6,12. Tato varianta upozorňuje na výhodu kvalitních služeb jako nejsilnějšího vnitřního faktoru a zájmu donátorů jako největší příležitosti. Zároveň poukazuje na nutnost nepolevovat ve snahách

o získávání finančních prostředků vlastní aktivitou a na důležitost pravidelných plateb od zdravotních pojišťoven.

Varianta B znovu ukazuje jako nejsilnější vnitřní faktor kvalitu služeb a s tím související zájem donátorů. Nejsilněji označenou slabou stránkou je opět stávající aktivita při získávání finančních prostředků, zvýšila se však celková důležitost u faktoru nespokojení klienti. V případě vyššího počtu nespokojených klientů to může být začátek zhoršených vztahů s veřejností, z čehož plyne nižší zájem klientů, s tím spojené nižší platby od pojišťoven a důsledkem by bylo zhoršené finanční prostředí pro další fungování hospice. Výše úhrad od zdravotních pojišťoven je označena $CD = 0,8$, což znamená velkou hrozbu, pokud by u této položky došlo k jejímu ohrožení. Varianta B se svým $CD = 5,99$ by přicházela v úvahu jako druhá v pořadí.

Varianta C ukazuje, že organizace řeší problém a je třeba překlenout určitou dobu a udržet hospic fungující. Došlo k poklesu kvality služeb. To může nastat z různých příčin (nedostatek zaměstnanců, případně jejich chyby, špatné podmínky pro práci, nevyhovující pomůcky aj.). Špatné informace a nevyhovující recenze snížily zájem donátorů. Naopak v této situaci dochází ke zvýšení důležitosti u prostředků z veřejných zdrojů, které mají hospici pomoci v přežití, a tím zachování pro další období. Důležitý faktor u vnitřních slabých stránek ukazuje, že nelze polevit ve snaze získávat finanční prostředky. V souladu s tím se musí zvýšit PR aktivita. Platby od zdravotních pojišťoven jsou v tuto chvíli důležité. Výpadek jiných skupin donátorů staví platby od zdravotních pojišťoven mezi nejdůležitější příjmy pro dobu přežití.

9.3 Fundraisingová strategie

Na základě provedených analýz a dle fundraisingových strategií uvedených v kapitole 7 by pro organizaci byla dle autorky **vhodná růstově orientovaná strategie označovaná jako „max-max“ nebo „SO“**. Strategie značí silné vnitřní stránky i dostatek vnějších příležitostí. Organizace tak může využít dlouholeté budování dobrého jména jako základ, na kterém může dále stavět další aktivity. Společnost si vytvořila dostatek příznivců, takže může své kontakty dále rozvíjet. Tato strategie využívá aspektů, které byly budovány v předchozích obdobích. Předpoklady, jako dobrý tým, personální složení, zkušení pracovníci, finanční situace, vyhovující prostředí, budova po rekonstrukci, dobré vztahy s vnějším prostředím, dobrá dostupnost mohou

ovlivnit i využití příležitostí, kdy je možné stále vylepšovat povědomí o hospici na veřejnosti, tím zvyšovat zájem dobrovolníků i donátorů. Z důvodu malé konkurence nemusí hospic tolik řešit využití kapacity. Pomocí Asociace hospiců ČR může zařízení navrhnout formy lobbingu celého tohoto segmentu pro zlepšení v právní rovině a větší podpoře z veřejných prostředků. Může také využít dotační tituly z EU.

Další strategie, které plynou ze SWOT analýzy v kapitole 7.5 jsou:

- **Diverzifikační strategie, označovaná jako „min-max“ nebo „ST“**, jejímž cílem je posilovat silné vnitřní stránky a minimalizovat hrozby. Organizace by tak využívala silné aspekty stejně jako u předchozí strategie, ale zároveň by musela činit opatření v rámci personální agendy z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků např. tím, že by musela přijímat více studentů na praxe ze středních škol, a tím s nimi navázat vztah ještě před ukončením vzdělání. Cestou je také možné zvyšování mezd, což ale zároveň závisí na výši získaných finančních prostředků. Zvyšování nákladů např. v důsledku inflace je možné řešit zvýšením poplatku pro klienty (tím se ale může zhoršit dostupnost pro některé klienty) nebo zvýšením fundraisingové aktivity a získáním nových donátorů. Stárnutí populace zvyšuje zájem o hospicové služby, hospic tak může uvažovat o rozšíření svých služeb.
- **Turnaroud strategie, označovaná jako „max-min“ nebo „OW“**, znamená využití příležitostí, ale zároveň řešení vnitřních slabých stránek. Tato strategie v současnosti není aktuální, protože silné vnitřní stránky převažují a uvedené slabé vnitřní stránky mají nižší váhu než ty silné. Tato strategie nepřichází v úvahu ani z toho důvodu, že organizace, která nemá silné stránky a nefunguje zevnitř, nemůže správně využívat příležitosti ve vnějším prostoru.
- **Obranná strategie, označovaná jako „min-min“ nebo „WT“**, v současné době také nepřichází v úvahu. Tato strategie zohledňuje slabé vnitřní stránky a vnější hrozby. Každý podnik je živý organismus, který funguje v nějakém společenském prostředí. Proto se vždy nějaké slabé stránky i hrozby najdou, nicméně záleží, jak moc jsou nebezpečné. Pokud se významně změní ekonomická situace státu a jeho obyvatel, může se stát, že se neziskové organizaci závislé na příjmech z různých zdrojů zhorší situace, a potom může nastat tato obranná strategie nastavená tak, aby

hospic překonal určité období, než dojde ke zlepšení situace. Nicméně v daném období to není relevantní.

Dle pohledu Divákové (2013) na tvorbu fundraisingových strategií uvedených v kapitole 7 lze doporučit strategii pokračování v současné práci. Tuto strategii autorka doporučuje z toho důvodu, že v minulém roce došlo ke změně ve vedení hospice. Nově nastupující ředitelka Jiřina Helíšková potřebuje čas na zorientování v řízení hospice z hlediska financí, personálu, fundraisingu. Proto je z hlediska managementu vhodné nejdříve organizaci plně poznat, a až následně implementovat změny v řízení a chodu organizace.

10 Fundraisingový plán

Dle variant uvedených v kapitole 10.1 byly navrženy tři fundraisingové plány. Plán A je hlavní a je sestaven dle rozpočtu na rok 2020, vytvořený ekonomem ve spolupráci s vedením organizace.

Pro lepší kontrolu průběžného plnění je plán rozdělen na měsíce. Proto i tabulka rozpočtu byla přepočtena na průměrnou hodnotu nákladů a výnosů za 1 měsíc.

Tabulka 12: Rozpočet 2020 – průměrné hodnoty na měsíc (v tis. Kč)

		Rozpočet na rok (tis. Kč)	Průměr na měsíc (tis. Kč)
Náklady	celkem	31332	2611
Z toho:	Spotřeba mat.	2972	248
	Spotřeba energie	644	54
	Prodané zboží	130	11
	Opravy a udržování	340	28
	Cestovné	66	6
	Náklady na reprezentaci	60	5
	Ostatní služby	4853	404
	Mzdy	16026	1336
	Zákonné pojištění	5381	448
	Zákonné sociální dávky	371	31
Výnosy	celkem	31332	2611
Z toho:	Tržby za vl. výkony a zboží	25164	2097
	* platby pojišťoven	17804	1484
	* platby pacientů	2600	217
	* příspěvek na péči	4560	380
	* tržby za zboží – ponožky	150	13
	Přijaté příspěvky	2515	210
	*dary FO	800	67
	*dary PO	750	63
	*dary a dotace obce	760	63
	*dary nadace a fondy	200	17
	Provozní dotace	3322	277
	* Min. zdravotnictví	272	22
	* Statutární město Plzeň	1700	142
	* Plzeňský kraj	1050	88
	* MO Plzeň	300	25

Zdroj: Interní dokument Rozpočet 2020 (2020), zpracováno autorkou

Z tab. č. 12 vyplývá, že hospic má plánované náklady 2 611 tis. Kč měsíčně a k tomu potřebuje adekvátní příjmy. V rozpočtu se předpokládá ve výnosech stejná částka. Ve skutečnosti se výše získaných příjmů může odlišovat. Pokud hospic získá více prostředků, může je ušetřit na další měsíce nebo je věnovat na rozvoj či odměny pro zaměstnance. Pokud získá prostředků méně, musí zvýšit svoje fundraisingové aktivity. K průběžnému vyhodnocování slouží fundraisingový plán sestavený s časovou osou po měsících. Pravidelné platby jsou zde zohledněny jednou za čtvrtletí. Finance mohou být získávány průběžně s přesahem do dalších měsíců.

Ve fundraisingových plánech jsou uvedené fundraisingové a PR aktivity. PR aktivity sice nenesou přímé finanční prostředky, ale jsou základem pro budování vztahu s veřejností a fundraisingové aktivity mohou na PR aktivity výborně navazovat.

V plánu jsou uvedeny aktivity, které byly uskutečňovány i v minulých obdobích. Lze tak odhadnout výši získaných prostředků. Nově jsou zařazeny aktivity dle návrhu autorky. Jejich finanční výsledek je stanoven odhadem dle podobných akcí, kterých se autorka zúčastnila a zajímala se o jejich výsledek.

10.1 Plán A

Fundraisingový **plán A** navazuje na variantu A – Rozvoj. Jedná se o hlavní plán organizace, doplňkové plány B a C jsou vytvořeny pro neočekávané situace, kdyby nebyl dostatečný objem prostředků na provoz. Plán A vychází z rozpočtu organizace (tab. č. 12).

V tab. č. 14 jsou uvedeni donátoři a akce, kterými hospic může zajistit dostatek prostředků v rozpočtu. Barevně jsou odlišeny PR aktivity, na jejichž základě se budují vztahy s okolním prostředím.

Celková částka z rozpočtu na daný rok a v konkrétní variantě (A, B nebo C) je snížena o položky, týkající se přímého pobytu klientů, tj. platby od pojišťoven, platby pacientů a příspěvek na péči. Tyto platby přicházejí pravidelně a naplněnost hospice autorka předpokládá na stejné úrovni jako v roce 2018, který je posledním obdobím, za který je dostupná výroční zpráva.

Po odečtení těchto plateb dostáváme údaj, který hospic plánuje získat fundraisingovými aktivitami. V případě plánu A je to **6 368 tis. Kč** (tab. č. 13), tj. měsíčně v průměru

531 tis. Kč. Měsíční průměr je důležitý údaj k tomu, aby hospic mohl sledovat průběžné naplňování prostředků během roku.

Tabulka 13: Objem prostředků pro fundraisingové aktivity, varianta A (v tis. Kč)

V	Výnosy	31 332
P	P1+P2+P3	24 964
P1	Platby pojišťoven	17 804
P2	Platby pacientů	2 600
P3	Příspěvek na péči	4 560
V-P		6 368

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Fundraisingový plán je potřeba neustále aktualizovat a zohledňovat aktuální situaci, na jedné straně z pohledu potřeb hospice, na straně druhé z pohledu akcí a společenského dění.

Ve sloupci „Zdroj“ je uvedena cílová skupina, na kterou PR či fundraisingové aktivity cílí. V některých případech se jedná o více skupin. Jsou zde zařazeny nejen fyzické a právnické osoby, ale i příspěvky od nadací, dotace. O všechny tyto dary se organizace musí aktivně zasloužit pomocí své PR a následné fundraisingové činnosti.

Ve sloupci „Celkem“ je uveden souhrn daného měsíce, pro lepší kontrolu v průběhu celého období. Dotace od Plzeňského kraje, statutárního města Plzně, městských obvodů a obcí jsou průměrem zařazeny jednou platbou ve čtvrtletí, protože přicházejí pravidelně a jsou předjednány s představiteli veřejné správy.

V tab. č. 14 jsou aktivity rozepsány do měsíčních období. Každý měsíc jsou zastoupeny různé fundraisingové činnosti, které se zaměřují na fyzické osoby, právnické osoby, nadace. Doplněním těchto činností je spolupráce se státní samosprávou na různých úrovních, tak jak bylo praktikováno i v předešlých obdobích. V tab. č. 14 jsou zohledněny i aktivity PR, které musí být také plánovány a předchází fundraisingovým aktivitám. Ve své podstatě při nich nejsou získávány prostředky, ale připravují prostředí pro fundraising. Jsou tak pro organizaci životně důležité.

V plánu jsou zohledněny aktivity opakující se v každém roce, nápady, které proběhly v minulém roce a byly úspěšné, proto je vhodné je opakovat, a dále aktivity nové.

Osobnost fundraisera by měla být vnímavá ke společenskému dění a na základě nově organizovaných akcí, nově získaných kontaktů je dostatečný prostor k novým aktivitám.

Vhodným přístupem se také zdá přizvání jiných lidí k návrhu plánu. Každý jedinec se pohybuje ve své sociální bublině a příležitosti, které vnímá, mohou být jiné, než jak je vnímají ostatní. Proto autorka doporučuje zaměřit pozornost na letní festivaly, které se konají v Plzni a okolí. Organizátoři mají zájem spojit svoji aktivitu s charitativní činností a nově zaváděný cashless systém toto umožňuje. Předběžnou komunikací autorky se zástupci organizátorů vyplynulo, že jak Basinfirefest ve Spáleném Poříčí, tak Pekelný ostrov v Holýšově přemýšlejí o charitativní pomoci v kraji, kde festivaly probíhají, i když hlavní organizátor je místně odlišný. V dalších letech bude festivalů na této bázi bezhotovostního systému zřejmě větší počet a bude tak další prostor na navázání spolupráce.

V návrhu plánu jsou tyto festivaly zahrnuty v červnu a červenci 2020. Plánovaný příjem byl stanoven autorkou dle výše získaných příspěvků zveřejněných na Facebooku akce Pekelný ostrov v červenci 2019.

Tabulka 14: Fundraisingový plán A – Rozvoj na rok 2020 (v tis. Kč)

Měsíc	Popis	Zdroj	Tis. Kč	Celkem
Leden	Přednáška Setkání se smrtí v zrcadle umění	PR		
	Zpívání s dětmi z mateřské školy	PR		
	Český rozhlas – host ing. Helišková	PR		
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	262	262
Únor	Projekt IKEA – 1. místo, dodávka nábytku	PO, FO	250	
	Sbírka pořádaná f. Biologico	PO, FO	6	
	Benefiční koncert ZUŠ B. Smetany	FO	5	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	425	686
	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
Březen	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Půlení zubařů – akce s Lékařskou fakultou	FO	5	
	Charitativní SWAP	FO	10	

	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace, obce	190	313
Duben	Duo Jampet	PR		
	Diskusní setkání s plzeňským biskupem	PR		
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	262	262
Květen	Noc kostelů	PR		
	Běh pro Petra	FO	5	
	Dotace od Ministerstva zdravotnictví	dotace	272	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	425	702
Červen	Festival Basinfirefest – charita na základě cashless systému	FO	210	
	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	10	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dotace od městských obvodů v Plzni	dotace	150	
	Den Bohemia sektu	PO, FO	80	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace	190	
	Příspěvek od Nadace Jistota	nadace	100	848
Červenec	Festival Pekelný ostrov – charita na základě cashless systému	FO	236	
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	263	
	Nadace ČEPS	nadace	100	599
Srpen	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	425	
	Nadace Globus	PO, nadace	100	525
Září	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	10	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Charitativní SWAP	FO	10	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	Dotace, obce	190	
	Nadace ČEZ	nadace	100	418
Říjen	XII. celostátní konference paliativní medicíny	PR		
	JógaFest	FO	10	
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	263	273

Listopad	Vánoční trhy na Krajském úřadě	FO	5	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	425	430
Prosinec	Prodej hospicových ponožek	FO	60	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	20	
	Charitativní kalendář	FO, PO	20	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	39	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Benefiční aukce obrazů	FO, PO	400	
	Tesco Rokycanská – Strom splněných přání	FO, PO		
	Koncert Církevního gymnázia	PR		
	Adventní bohoslužba	PR		
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dotace od městských obvodů v Plzni	dotace	150	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace	190	
	Dar od Broker Consulting a jeho finančních poradců	PO, FO	100	
	Prodej výrobků pacientů	FO	30	1 050
	Celkem		6 368	6368

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

10.2 Plán B

Plán B vychází z varianty B – Udržení provozu. Plánované náklady a výnosy jsou v této variantě sníženy o 25 % (tab. č. 15). Tato situace může nastat v podobě vnitřního problému v hospici (např. havárie), v podobě komunikačního problému směrem k veřejnosti (např. špatná PR) nebo vlivy externími (např. zhoršená hospodářská situace ve státech).

Snížení objemu získaných finančních prostředků by mělo za následek ohrožení největší nákladové položky, a tou jsou osobní náklady.

Tabulka 15: Rozpočet na rok 2020, varianta B

		Rozpočet na rok (tis. Kč)	Průměr na měsíc (tis. Kč)
Náklady	celkem	23500	1958
Z toho:	Spotřeba mat.	2229	186
	Spotřeba energie	483	40
	Prodané zboží	98	8
	Opravy a udržování	255	21
	Cestovné	50	4
	Náklady na reprezentaci	45	4
	Ostatní služby	4140	345
	Mzdy	12000	1000
	zákonné pojištění	4000	333
	zákonné sociální dávky	200	17
Výnosy	celkem	23500	1958
Z toho:	Tržby za vl. výkony a zboží	18873	1573
	* platby pojišťoven	13353	1113
	* platby pacientů	1950	163
	* příspěvek na péči	3420	285
	* tržby za zboží-ponožky	113	9
	Přijaté příspěvky	1886	157
	*dary FO	600	50
	*dary PO	563	47
	*dary a dotace obce	570	47
	*dary nadace a fondy	150	13
	Provozní dotace	2491	208
	* Min. zdravotnictví	204	17
	* Statutární město Plzeň	1275	106
	* Plzeňský kraj	787	66
	* MO Plzeň	225	19

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 16: Objem prostředků pro fundraisingové aktivity, varianta B (v tis. Kč)

V	Výnosy	23 500
P	P1+P2+P3	18 723
P1	Platby pojišťoven	13 353
P2	Platby pacientů	1 950
P3	Příspěvek na péči	3 420
V-P		4 777

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V navrhovaném plánu B (tab. č. 17) jsou pro srovnání uvedeny stejné aktivity jako v plánu A. Získané prostředky fundraisingovou činností jsou sníženy, u některých je uvedeno 0 Kč získaných prostředků. Ty v plánu B proti plánu A nebudou uskutečněny. Z časového hlediska je plán opět rozdělen do měsíců, aby bylo možné kontrolovat plnění rozpočtu a vyhodnocování aktuálního stavu prostředků. Zároveň je možné průběžně reagovat na finanční situaci hospice. Fundraisingovými aktivitami by měl hospic získat 4 777 tis. Kč (tab. č. 16).

Tabulka 17: Fundraisingový plán B – Udržení na rok 2020 (v tis. Kč)

Měsíc	Popis	Zdroj	Tis. Kč	Celkem
Leden	Přednáška Setkání se smrtí v zrcadle umění	PR		
	Zpívání s dětmi z mateřské školy	PR		
	Český rozhlas – host ing. Helíšková	PR		
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	196	196
Únor	Projekt IKEA – 1. místo, dodávka nábytku	PO, FO	250	
	Sbírka pořádaná f. Biologico	PO, FO	6	
	Benefiční koncert ZUŠ B. Smetany	FO	5	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	319	580
Březen	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	

	Půlení zubařů – akce s Lékařskou fakultou	FO	5	
	Charitativní SWAP	FO	10	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace, obce	143	266
Duben	Duo Jampet	PR		
	Diskusní setkání s plzeňským biskupem	PR		
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	197	197
Květen	Noc kostelů	PR		
	Běh pro Petra	FO	5	
	Dotace od Ministerstva zdravotnictví	dotace	204	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	319	528
Červen	Festival Basinfirefest – charita na základě cashless systému	FO	160	
	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	10	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dotace od městských obvodů v Plzni	dotace	113	
	Den Bohemia sektu	PO, FO	0	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace	143	
	Příspěvek od Nadace Jistota	nadace	90	624
Červenec	Festival Pekelný ostrov – charita na základě cashless systému	FO	120	
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	197	
	Nadace ČEPS	nadace	100	417
Srpen	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	319	
	Nadace Globus	nadace	0	319
Září	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	10	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	

	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Charitativní SWAP	FO	10	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	Dotace, obce	143	
	Nadace ČEZ	nadace	80	351
Říjen	XII. celostátní konference paliativní medicíny	PR		
	JógaFest	FO	12	
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	197	209
Listopad	Vánoční trhy na Krajském úřadě	FO	5	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	319	324
Prosinec	Prodej hospicových ponožek	FO	60	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	20	
	Charitativní kalendář	FO, PO	20	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	39	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Benefiční aukce obrazů	FO	300	
	Tesco Rokycanská – Strom splněných přání	FO		
	Koncert Církevního gymnázia	PR		
	Adventní bohoslužba	PR		
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dotace od městských obvodů v Plzni	dotace	113	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace	143	
	Dar od Broker Consulting a jeho finančních poradců	PO, FO	0	
	Prodej výrobků pacientů	FO	30	766
	Celkem		4 777	4777

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z uvedeného plánu vyplývá, že některé aktivity nacházející se v plánu A se buď vůbec neuskuteční, nebo jejich finanční přínos nebude takový, jak se původně očekávalo.

Dopad úbytku finančních prostředků autorka předpokládá v platbách týkajících se zaměstnanců. Pokud byly mzdové náklady v roce 2018 dle Výroční zprávy 15 070 tis. Kč a průměrný počet pracovníků 36,49, vychází průměrná měsíční mzda na 34 416 Kč.

V plánu B jsou mzdové prostředky plánovány ve výši 12 000 tis. Kč (tab. č. 15). Pokud bude využit údaj o průměrné mzdě z roku 2018, může hospic zaměstnávat 29 pracovníků, což je pokles přibližně o 7 pracovníků.

10.3 Plán C

Plán C je návrhem pro krizovou situaci, kdyby příjmy hospice poklesly o 50 % (tab. č. 18). Hospic by tak musel omezit aktivity a cílem v daném období by bylo přežití organizace. V dalším období by bylo vhodné vyhodnotit stávající postupy a nastavit nové. Největší dopad by tato situace opět měla v oblasti osobních nákladů.

Tabulka 18: Rozpočet na rok 2020, varianta C

		Rozpočet na rok (tis. Kč)	Průměr na měsíc (tis. Kč)
Náklady	celkem	15666	1306
Z toho:	Spotřeba mat.	1486	124
	Spotřeba energie	322	27
	Prodané zboží	65	5
	Opravy a udržování	170	14
	Cestovné	33	3
	Náklady na reprezentaci	30	3
	Ostatní služby	2427	202
	Mzdy	8013	668
	Zákonné pojištění	2691	224
	Zákonné sociální dávky	186	16
Výnosy	celkem	15666	1306
Z toho:	Tržby za vl. výkony a zboží	12582	1049
	* platby pojišťoven	8902	742
	* platby pacientů	1300	108

	* příspěvek na péči	2280	190
	* tržby za zboží-ponožky	75	6
	Přijaté příspěvky	1258	105
	*dary FO	400	33
	*dary PO	375	31
	*dary a dotace obce	380	32
	*dary nadace a fondy	100	8
	Provozní dotace	1661	138
	* Min. zdravotnictví	136	11
	* Statutární město Plzeň	850	71
	* Plzeňský kraj	525	43
	* MO Plzeň	150	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 19: Objem prostředků pro fundraisingové aktivity, varianta C (v tis. Kč)

V	Výnosy	15 666
P	P1+P2+P3	12 482
P1	Platby pojišťoven	8 902
P2	Platby pacientů	1 300
P3	Příspěvek na péči	2 280
V-P		3 184

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci tohoto plánu by organizace měla získat fundraisingovou činností **3 184 tis. Kč** (tab. č. 19). Akce, které se proti plánu A neuskuteční, jsou ve větším počtu a získaných prostředků na jednotlivých akcích je méně.

Plán C (tab. č. 20) je opět zpracován ve stejné struktuře jako plán A. Pro srovnání jsou uvedeny všechny položky. Ty, které se v rámci plánu C neuskuteční, jsou ohodnoceny 0 Kč získaných prostředků. Údaje v jednotlivých měsících jsou opět určeny k průběžnému vyhodnocování s možností aktivně působit na donátory s cílem vylepšit finanční situaci.

Dle zohlednění průměrné mzdy za rok 2018 uvedené v kapitole 11.2 by hospic s těmito mzdovými prostředky mohl zaměstnat 19 pracovníků, což je proti průměrným 36

(zaokrouhleno) pokles o 17 pracovníků. Vzhledem k tomu, že dle Výroční zprávy 2018 jsou v uvedeném počtu zahrnuti i 4 pracovníci řídicí, jednalo by se opravdu o krizový stav.

Tabulka 20: Fundraisingový plán C – Útlum na rok 2020 (v tis. Kč)

Měsíc	Popis	Zdroj	Tis. Kč	Celkem
Leden	Přednáška Setkání se smrtí v zrcadle umění	PR		
	Zpívání s dětmi z mateřské školy	PR		
	Český rozhlas – host ing. Helišková	PR		
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	131	131
Únor	Projekt IKEA – 1. místo, dodávka nábytku	PO, FO	250	
	Sbírka pořádaná f. Biologico	PO, FO	6	
	Benefiční koncert ZUŠ B. Smetany	FO	5	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	213	474
Březen	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Půlení zubařů – akce s Lékařskou fakultou	FO	5	
	Charitativní SWAP	FO	10	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace, obce	95	218
Duben	Duo Jampet	PR		
	Diskusní setkání s plzeňským biskupem	PR		
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	131	131
Květen	Noc kostelů	PR		
	Běh pro Petra	FO	5	
	Dotace od Ministerstva zdravotnictví	dotace	136	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	213	354

Červen	Festival Basinfirefest – charita na základě cashless systému	FO	100	
	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	10	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dotace od městských obvodů v Plzni	dotace	75	
	Den Bohemia sektu	PO, FO	0	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace	95	
	Příspěvek od Nadace Jistota	nadace	70	458
Červenec	Festival Pekelný ostrov – charita na základě cashless systému	FO	0	
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	132	
	Nadace ČEPS	nadace	0	132
Srpen	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	213	
	Nadace Globus	nadace	0	213
Září	Prodej hospicových ponožek	FO	30	
	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	10	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	37	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Charitativní SWAP	FO	10	
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	Dotace, obce	95	
	Nadace ČEZ	nadace	0	223
Říjen	XII. celostátní konference paliativní medicíny	PR		
	JógaFest	FO	10	
	Dotace od Plzeňského kraje	dotace	132	142
Listopad	Vánoční trhy na Krajském úřadě	FO	5	
	Dotace od statutárního města Plzně	dotace	213	218
Prosinec	Prodej hospicových ponožek	FO	60	

	Mixit – projekt Dobré skutky	FO	20	
	Charitativní kalendář	FO, PO	20	
	Tržby z půjčovny pomůcek	FO	39	
	Tržby z ubytování a stravy rodinných příslušníků	FO	5	
	Benefiční aukce obrazů	FO	110	
	Tesco Rokycanská – Strom splněných přání	FO	0	
	Koncert Církevního gymnázia	PR		
	Adventní bohoslužba	PR		
	Příspěvky od členů Klubu přátel	FO	36	
	Dotace od městských obvodů v Plzni	dotace	75	
	Dary a dotace obcí Plzeňského kraje	dotace	95	
	Dar od Broker Consulting a jeho finančních poradců	PO, FO	0	
	Prodej výrobků pacientů	FO	30	490
	Celkem		3 184	3184

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

11 Dopady pandemie koronaviru na Hospic svatého Lazara

V prvních měsících roku 2020 se svět dostal do situace **pandemie koronaviru**. Tento vir způsobuje onemocnění covid-19. Nemoc se poprvé objevila v Číně a během několika měsíců se rozšířila na další kontinenty.

Česká republika byla paralyzována epidemií v březnu 2020. Usnesením vlády České republiky došlo k vyhlášení nouzového stavu od 12. 3. 2020 na 30 dnů (MVCR, 2020). K dnešnímu datu, tj. 18. 4. 2020, je prodloužení nouzového stavu stanoveno do 30. 4. 2020. K dnešnímu datu bylo v ČR provedeno 162 533 laboratorních testů, onemocnění covid-19 bylo prokázáno u 6 606 osob (MZCR, 2020).

Situace dopadla na všechny obyvatele státu. Některé firmy musí mít zavřené provozovny, byly uzavřeny školy. Úřady i lékaři fungují v omezeném režimu, nemocnice neprovádějí plánované operace a kapacity jsou ponechány pro pacienty s koronavirem. Lidé se obávají ztráty zaměstnání, stát organizuje programy pro živnostníky nebo rodiče malých dětí, kteří jsou z důvodu uzavření škol doma.

Největším problémem na začátku epidemie v ČR byl nedostatek ochranných zdravotnických prostředků a testů. Tuto situaci vláda řešila nákupy v Číně a vytvořila letecký most, kterým byly dopravovány prostředky pro české zdravotnictví. Protože však tyto prostředky byly pouze pro zdravotnictví a následně i pro sociální zařízení a nebylo jich dostatek, vznikla obrovská vlna solidarity, kdy v první vlně lidé šli doma látkové roušky a poskytovali je většinou zdarma nejen sousedům, ale i zdravotníkům, pracovníkům sociálních služeb a jejich klientům, hasičům, prodavačkám a dalším skupinám, pracujícím v přímém kontaktu s ostatními lidmi. Následně přicházely další vlny solidarity – pomoc seniorům s nákupy, výroba ochranných štítů, nabídky různých zařízení na pomoc práce zdravotníkům, ale i jídlo a ovoce posílané do nemocnic pracovníkům v 1. linii.

Tato situace se významně dotkla i **Hospice svatého Lazara**. Bylo třeba najednou více ochranných prostředků, více dezinfekce. Byly zakázány návštěvy, aby nemoc nebyla zanesena do zařízení nevědomky, protože dle zdravotníků je člověk infekční ještě před propuknutím nemoci. Hospic aktuálně reagoval, zakoupil tablet a zřídil účet na Skype, aby tak mohli klienti komunikovat se svými blízkými.

Protože nákaza může být zavlečena i zaměstnanci, zřídil hospic krizový scénář, kdy by zaměstnanci pobývali s klienty v hospici nepřetržitě celých 14 dní, než by se vystřídali s druhou skupinou zaměstnanců (Facebook, 2020).

Tato situace ukazuje, jak těžké je vytvářet **fundraisingový plán** na budoucí období. Jasně dokládá důležitost tvorby variant plánu, protože v této situace lze s jistotou říci, že původně navržený jako vhodný plán A nyní nebude proveditelný. Jsou zakázány hromadné akce, mnoho z nich bylo naplánováno a tyto prostředky budou v rozpočtu chybět. Letní festivaly, které autorka navrhla jako možný nový zdroj příjmů, budou posunuty o rok.

Dle plánovaného uvolňování se v měsíci květnu a červnu bude po 14 dnech vracet život společnosti do normálu. Vše ale za předpokladu příznivého vývoje epidemie. Je tak možné plánovat akce na druhou polovinu roku, ale stejně není jisté, zda se uskuteční.

Zřejmě nebude možné rozšiřovat počet dárců z firemního sektoru. Firmy, které musí propouštět své zaměstnance, zřejmě nebudou mít zájem o sponzoring. Vzhledem k nižšímu výběru daní a navýšení schodku státního rozpočtu je možné počítat i s nižšími příspěvky od obcí, města Plzně, městských obvodů a Plzeňského kraje. Bude tak záležet na hospici samotném (poplatky a příspěvky) a na individuálních dárcích, kteří svojí podporou mohou hospic podržet.

Období, kterým hospic, ale i celá společnost prochází, není jednoduché. V novodobé historii se stát s takovou situací nesetkal. Vyžaduje od každého osobní odpovědnost, jediné tak lze zajistit, aby se infekce nešířila dál. Situace ukázala připravenost státního aparátu i obyvatelstva na nenadálou krizi. V budoucnu se budou jistě hodnotit vynaložené finanční prostředky a zvládnutí epidemie po zdravotnické stránce. Na to je v současné době ještě příliš brzy.

Autorka vnímá nastalou situaci vzhledem k hospici dvojitým pohledem. **Negativní dopad** bude mít zřejmě tato situace v poklesu objemu finančních prostředků. Zároveň předpokládá zvýšené náklady vzhledem k opatření, které hospic musel zavést. **Pozitivní dopad** lze vidět už v tuto chvíli, a to je nasazení všech pracovníků hospice. Jejich odhodlání i v této těžké době zajistit klientům důstojný odchod ze života a zajistit alespoň svojí přítomností naplnění myšlenky „nezůstanete sami“.

Závěr

Hospic svatého Lazara je důležitým subjektem pro obyvatele města i kraje. To si uvědomují nejen jednotlivci z řad donátorů, ale i jeho zaměstnanci a vedení územní samosprávy. Dlouhodobé PR aktivity hospice nastavily důležité vazby, které hospic jako nestátní nezisková organizace potřebuje k podpoře své činnosti.

Vzhledem k tomu, že doposud žádný podrobný fundraisingový plán nebyl realizován, autorka se v rámci své diplomové práce snažila vyhodnotit stávající aktivity a ukázat možné nové cesty v získávání finančních prostředků. Na základě poskytnutých výročních zpráv hospice, rozpočtů, osobních rozhovorů s vedením hospice tak bylo získáno dostatečné množství informací k získání povědomí o činnosti organizace.

Na základě vývoje hospodaření byly identifikovány významné položky v oblasti nákladů (osobní náklady) a výnosů (příjmy od zdravotních pojišťoven). Další položky v oblasti výnosů byly také zohledněny, protože pro hospic je důležitá rozmanitost portfolia donátorů. V nepříznivých podmínkách pak může jedna skupina donátorů zastoupit jinou.

Z hlediska příjmů byl rozpočet na rok 2020 komparován s údaji z rozpočtu 2019 a údaji z Výroční zprávy za rok 2018. Je tak možné udělat si představu o vývoji jednotlivých položek v posledních třech letech, byť jsou za rok 2018 údaje auditované, tzn. konečné, a pro rok 2019 a 2020 se jedná o údaje předpokládané, tzn. dle rozpočtu (data za rok 2019 nebyla k dispozici v době zpracování údajů do diplomové práce ve formě auditovaného výsledku). Pro lepší přehlednost bylo rozložení plánovaných příjmů uvedeno v procentech a lze tak posoudit vývoj těchto ukazatelů mezi oběma roky.

Jednotlivé analýzy hodnotí prostředí podniku. PESTE analýza se zabývá makroprostředím organizace. Ukazuje vztahy s představiteli územně správních celků, změny v právní oblasti v uplynulých letech, postavení organizace ve společnosti a s tím spojená osvěta a získávání nových donátorů.

SWOT analýza byla provedena s cílem zjistit současný stav organizace z pohledu vnitřního a vnějšího. Jejím výsledkem je výčet silných a slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb. Dle této analýzy silné stránky a příležitosti jednoznačně převažují, a to je pro organizaci výhoda do budoucnosti. Uvedené slabé stránky a hrozby mohou

být varováním, které oblasti neopomíjet, a snažit se o jejich vylepšení. Zároveň mohou sloužit jako poznatky pro tvorbu krizových plánů.

Na základě SWOT analýzy byly vytvořeny matice, jejichž pomocí se vyhodnocují zásadní vlivy na organizaci. Matice IFE a EFE používají váhy a stupně vlivu, které ukazují citlivost na interní a externí prostředí. Matice QSPM přispívá k výběru optimální strategie.

Cílem jednotlivých analýz bylo podchytit kladné i záporné vlivy, které na organizaci působí. Fundraisingový plán byl potom sestaven na základě rozpočtu s využitím výsledků analýz a informací z minulých let o spolupráci s jednotlivými skupinami donátorů. Doporučovaný plán A zachycuje jednotlivé aktivity, které mají sloužit k naplnění plánovaného rozpočtu na rok 2020. Byla využita různorodá skladba donátorů, zároveň byli navrženi donátoři noví. Autorka provedla předběžné kontaktování některých nových subjektů a tyto subjekty jsou příznivě nakloněny k další spolupráci. Jedná se konkrétně o firmu Mixit a festivaly Pekelný ostrov a Basinfirefest.

Plány B a C jsou plány záložní, pokud by nebylo možné získat takový objem finančních prostředků, který uvádí rozpočet na rok 2020. Oba plány by pro hospic znamenaly úbytek finančních prostředků a možné ohrožení. Plán B počítá se snížením prostředků o 25 %, plán C o 50 %. Obě varianty by měly vliv na největší nákladovou položku, a to jsou osobní náklady. Využití těchto plánů by pro hospic znamenalo překlenutí krizového období a okamžité zvýšení úsilí v oblasti fundraisingu směrem do dalšího roku. V případě plánu C by se zřejmě jednalo o krizové řízení s cílem zachování činnosti organizace.

Osobním přínosem pro autorku je získání informací o fungování nestátní neziskové organizace, jejího financování a vztahů s okolním prostředím. V rámci fungování takové organizace je ziskem společenská hodnota, kterou hospic vytváří, a dává možnost svým donátorům se na ní podílet.

Zároveň si autorka mohla prakticky vyzkoušet, jakým způsobem je vedeno oslovování subjektů a komunikace s nimi. Pokud budou jednání dokončena, může hospic získat nové prostředky a zařadit je tak do portfolia jako další zpestření ve skladbě donátorů.

Seznam použité literatury

- Asociace poskytovatelů hospicové a paliativní péče (2010a). *O hospicích*. Dostupné 9. 1. 2020 z <https://www.asociacehospicu.cz/o-hospicich>
- Asociace poskytovatelů hospicové a paliativní péče (2010b). *Jak požádat o přijetí*. Dostupné 27. 2. 2020 z <https://www.asociacehospicu.cz/jak-pozadat-o-prijeti>
- Bačuvčík, R. (2010). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.
- Boukal, P., et al. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Briones, R. L., Kuch B., Liu B. F. & Jin, Y. (2011). Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public Relations Review*, 37 (1) 37-43. Dostupné 9. 1. 2020 z <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811110001335#!>
- Burda, J. (2007). *Fundraising pro úplné začátečníky*. Dostupné 19. 1. 2020 z <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>
- ČEPS (2020). *Dárcovský program*. Dostupné 6. 3. 2020 z <https://www.ceps.cz/cs/darcovsky-program>
- ČSÚ (2017). *Nadace Neziskovky.cz*. Dostupné 5. 1. 2020 z https://www.neziskovky.cz/clanky/511_695/fakta_statistika-postu-nno/
- ČSÚ (2018). *Statistická ročenka Plzeňského kraje*. Plzeň: ČSÚ
- ČSÚ (2019). *Statistická ročenka České republiky*. Praha: ČSÚ
- ČSÚ (2020). *Srovnání krajů v České republice - 2019*. Dostupné 14. 2. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/czso/1-zakladni-charakteristika-okresy-6sr5f1hgqz>
- Diváková, D. (2013). *Edukana – partner Vašeho rozvoje*. Dostupné 6. 3. 2020 z <https://www.edukana.cz/uploads/fundraisingova%20strategie.pdf>
- Ecce Homo (2005-2011). *HOSPICE.CZ*. Dostupné 9. 1. 2020 z <http://www.hospice.cz/otazky-a-odpovedi/>
- Eger, L. & Mičík, M. (2019). Sociální média a značky na sociálních sítích. *Marketing &*

komunikace, 24 (3), 6-7. Dostupné 9. 1. 2020 z http://casopis.cms-cma.cz/2019/MaK_3-2019/mobile/index.html#p=6

Facebook (2020). *Hospic svatého Lazara*. Dostupné 5. 3. 2020 z <https://www.facebook.com/hsl.cz/>

Fernsler, T. (2018). Ways to Make Fundraising Sustainable. *Nonprofit World*, 36 (1), s. 34. Dostupné 9. 1. 2020 z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=ac59b959-73f2-4d13-ae69-0e046f7d2e1f%40sessionmgr102>

Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum*. Praha: Grada.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2012). *Tvorba a strategie a strategické plánování*. Praha: Grada.

Garrecht, J. (2010). *The Fundraising Authority*. Dostupné 7.2.2020 z <http://www.thefundraisingauthority.com/fundraising-basics/fundraising-plan/>

Globus (2020). *Globus Lepší svět*. Dostupné 6. 3. 2020 z <https://www.globus.cz/o-globusu/spolecenska-odpovednost/lepsi-svet.html>

Hommerová, D. (2015). *Branding neziskových organizací*. Žatec: OHŘE MEDIA.

Hospic svatého Lazara (2019a). *Účetní závěrka 2018*. Dostupné 6. 3. 2020 z https://hsl.cz/wp-content/uploads/2019/10/Vy%CC%81rok_auditora_s_vy%CC%81kazy_2018-1.pdf

Hospic svatého Lazara (2019b). *Příloha k účetní závěrce 2018*. Dostupné 6. 3. 2020 z https://hsl.cz/wp-content/uploads/media/Ucetni_uzaverka_2018.pdf

Hospic svatého Lazara (2019c). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2018*. Plzeň

Hospic svatého Lazara (2020a). *Výroční zprávy Hospice svatého Lazara 2008 - 2017*. Dostupné 12. 2. 2020 z <https://hsl.cz/ke-stazeni/>

Hospic svatého Lazara (2020b). Dostupné 9. 2. 2020 z: <https://hsl.cz/>

KB Nadace Jistota (2020). *Grantový kalendář*. Dostupné 5. 3. 2020 z <https://www.kb.cz/cs/nadace-jistota/pro-zadatele#grantovykalendar>

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kotler, P. (1995). *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria.
- MediaGuru (2018). *Opavia v charitativní kampani stmeluje generace*. Dostupné 5. 3. 2020 z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/12/opavia-v-charitativni-kampani-stmeluje-generace/>
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2020). *DotaceEU.cz*. Dostupné 4. 3. 2020 z <https://www.dotaceeu.cz/cs/uvod>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020). Úplný výpis ze spolkového rejstříku: Hospic svatého Lazara z.s. Dostupné 9. 2. 2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=798119&typ=UPLNY>
- Mixit (2020). *Dobré skutky*. Dostupné 4. 3. 2020 z <https://www.mixit.cz/hotove-mixit/dobre-skutky>
- MVCR (2020). *Nouzový stav*. Dostupné 18. 4. 2020 z <https://www.mvcr.cz/clanek/zpravodajstvi-nouzovy-stav.aspx>
- MZCR (2020). *COVID- 19: Přehled aktuální situace v ČR*. Dostupné 18. 4. 2020 z <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>
- Nadace ČEZ (2020). *Podpora regionů*. Dostupné 5. 3. 2020 z <http://www.nadacecez.cz/cs/vyhlasovana-grantova-rizeni/podpora-regionu.html>
- Nuwer, R. (2014). Time to donate direct. *New Scientist*. Dostupné 6. 4. 2020 z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=34&sid=9c9cabdf-aea2-41c6-ab1a-61f3d9657907%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=99679797&db=a9h>
- Otázka na právníka (2017). *Založte si spolek. Víte jaké to má výhody?*. Dostupné z <https://www.otazkanapravnika.eu/pravni-blog/zalozte-si-spolek-vite-jake-to-ma-vyhody>
- Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada.

SANEK Ponte (2020). Fundraisingový plán s ohledem na komunikaci s dárci. *SANEK Ponte. Profesionální management pro neziskové a příspěvkové organizace*. Dostupné 5. 3. 2020 z <http://www.sanekponte.cz/vzdelavani-kurzy/sluzby-komunikace-s-verejnosti-fundraising/fundraisingovy-plan-s-ohledem-na-komunikaci-s-darci/>

Statut, Občanské sdružení "Hospic sv. Lazara" (1999). *Hospic svatého Lazara*. Dostupné 11. 2. 2020 z https://hsl.cz/wp-content/uploads/media/Statut_HsL_min.pdf

Stiffman, E. (2015). Changind minds, *Chronicle of Philantropy*, Sv. 27 Z.14, str. 18-19. Dostupné 11. 2. 2020 z <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=5&sid=32e1d5fe-3fe0-4f1c-af2b-39a94f058c81%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110218149&db=a9h>

Šedivý M., & Medlíková, O. (2011) *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, Dostupné 11. 2. 2020 z <https://docplayer.cz/2414035-Uspesna-neziskova-organizace.html>

Šedivý M., & Medlíková, O. (2017) *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.

Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: GAUDEAMUS.

Tahal, R. (2015). *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck.

Úřad práce ČR (2020). *Příspěvek na péči*. Dostupné 27. 2. 2020 z <https://www.uradprace.cz/prispevek-na-peci>

ÚZ (2012). *Nový občanský zákoník 2014*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit.

VEZA (n.d.). *Druidova.mysteria.cz*. Dostupné 18. 2. 2020 z http://druidova.mysteria.cz/KELTSKY_ROK/LAZAR.htm

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

Votavová, A., Kolafa, J. & Hruška, P. (2014) *Hospic Sv. Jiří*. Dostupné z http://www.hospiccheb.cz/soubory/fundraisingovy_plan_2014.pdf

ZČU, (2019), Cit., Dostupné 6. 4. 2020 z <https://info.zcu.cz/clanek.jsp?id=2617>

Ženíšek, K. (2007). *Nadace Neziskovky.cz*. Dostupné 7. 2. 2020 z https://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/

Seznam tabulek

Tabulka 1: Údaje o využití kapacity hospice v letech 2008–2018.....	48
Tabulka 2: Počet obyvatel celkem a osob starších 65 let v Plzeňském kraji v letech 2000–2018.....	50
Tabulka 3: Vývoj hospodaření hospice v letech 2014–2018	53
Tabulka 4: Vývoj nákladů na jeden ošetrovací den v letech 2015–2018.....	55
Tabulka 5: SWOT analýza	62
Tabulka 6: Matice IFE.....	65
Tabulka 7: Matice EFE	66
Tabulka 8: Přehled příjmů v procentech z jednotlivých zdrojů v letech 2014–2018.....	68
Tabulka 9: Plánované příjmy HSL za roky 2019, 2020	75
Tabulka 10: Rozložení jednotlivých příjmů dle rozpočtů v letech 2019 a 2020.....	76
Tabulka 11: Matice QSPM.....	86
Tabulka 12: Rozpočet 2020 – průměrné hodnoty na měsíc (v tis. Kč).....	91
Tabulka 13: Objem prostředků pro fundraisingové aktivity, varianta A (v tis. Kč)	93
Tabulka 14: Fundraisingový plán A – Rozvoj na rok 2020 (v tis. Kč)	94
Tabulka 15: Rozpočet na rok 2020, varianta B.....	97
Tabulka 16: Objem prostředků pro fundraisingové aktivity, varianta B (v tis. Kč)	98
Tabulka 17: Fundraisingový plán B – Udržení na rok 2020 (v tis. Kč).....	98
Tabulka 18: Rozpočet na rok 2020, varianta C	101
Tabulka 19: Objem prostředků pro fundraisingové aktivity, varianta C (v tis. Kč)	102
Tabulka 20: Fundraisingový plán C – Útlum na rok 2020 (v tis. Kč).....	103

Seznam obrázků

Obrázek 1: Know-how úspěšné neziskové organizace	15
Obrázek 2: Vývoj počtu pacientů v letech 2008–2018.....	49
Obrázek 3: Vývoj počtu obyvatel v Plzeňském kraji v letech 2000–2018.....	51
Obrázek 4: Vývoj počtu osob ve věku 65 let a více v Plzeňském kraji v letech 2000– 2018.....	51
Obrázek 5: Logo Hospice svatého Lazara	58
Obrázek 6: Grafické znázornění největších položek příjmů od jednotlivých zdrojů v letech 2014–2018	69
Obrázek 7: Charitativní ponožky	73

Seznam zkratek

NO nezisková organizace

NNO nestátní nezisková organizace

NOZ nový občanský zákoník

Asociace hospiců Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče

PR Public relations

HSL Hospic svatého Lazara

Abstrakt

Stěhulová, J. (2020). *Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: fundraising, public relations, fundraisingový plán, nestátní nezisková organizace, hospic.

Diplomová práce se zabývá problematikou tvorby fundraisingového plánu pro nestátní neziskovou organizaci. V teoretické části práce jsou charakterizovány pojmy, které se dané problematice týkají, např. nestátní nezisková organizace, hospic a dále aktivity, které danou problematiku provázejí, např. fundraising, public relations, dárcovství aj.

Jsou vypracovány analýzy, kterými lze hodnotit prostředí organizace a aktuální vlivy, které na ni působí. Po vyhodnocení jsou stanoveny varianty rozvoje, fundraisingové strategie a fundraisingové plány.

V praktické části je představen Hospic svatého Lazara, jeho postavení ve společnosti a základní ekonomické údaje. Podrobně jsou identifikovány dosavadní fundraisingové aktivity a aktivity public relations, které s fundraisingem bezprostředně souvisejí. Pomocí analýz je hodnoceno prostředí společnosti a jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Po vyhodnocení je stanovena fundraisingová strategie a jsou vypracovány tři fundraisingové plány, které se liší objemem získaných finančních prostředků.

Abstract

Stěhulová, J. (2020). *Fundraising plan of a selected non-profit organization* (Diploma thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Keywords: fundraising, public relations, fundraising plan, a non-governmental non-profit organization, hospice.

The thesis deals with the issue of creating a fundraising plan for a non-governmental non-profit organization. In the theoretical part of the thesis are characterized terms related to the issue, such as non-governmental non-profit organization, hospice, and activities that accompany the issue, such as fundraising, public relations, donation, etc.

Analyses are elaborated, which can evaluate the environment of the organization and the current influences that affect it. After the evaluation, development variants, fundraising strategies and fundraising plans are determined.

In the practical part is introduced Hospice of St. Lazarus, its position in society and basic economic data. Existing fundraising activities and public relations activities that are directly related to fundraising are identified in detail. Analyze assess the company's environment and its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. After the evaluation, the fundraising strategy is established and three fundraising plans are drawn up, which differ in the number of funds raised.