

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociální práce

Diplomová práce

Bc. Lukáš Hejna

Metody a techniky financování nestátních neziskových organizací
ze soukromých zdrojů

Methods and techniques of private funding of nongovernmental
nonprofit organizations

Praha, 2012

Vedoucí práce: prof. JUDr. Igor Tomeš, CSc.

Poděkování

Tímto bych chtěl velmi poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu prof. JUDr. Igoru Tomešovi, CSc. za podporu, pomoc a vedení práce.

Rád bych také poděkoval všem představitelům neziskových organizací, kteří se zapojili do výzkumné části práce a poskytli informace o aktivitách jejich organizace ve fundraisingu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 29. 7. 2012

.....

Lukáš Hejna

Abstrakt

HEJNA, Lukáš. *Metody a techniky financování nestátních neziskových organizací ze soukromých zdrojů*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 2012. 150 s. Diplomová práce.

Problematika soukromých zdrojů v rámci financování nestátních neziskových organizací je velmi aktuálním tématem, kterému je nutné se věnovat pro jejich úspěšné, efektivní a dlouhodobé fungování. Diplomová práce - *Metody a techniky financování nestátních neziskových organizací ze soukromých zdrojů* - se zaměřuje na oblast fundraisingu z hlediska teorie i využití v praxi. Fundraising je představen jako nedílná součást běžné činnosti neziskových organizací, která pomáhá zajišťovat dostatečné zdroje pro realizaci poslání. Práce popisuje teoretické zakotvení fundraisingu jako samostatného oboru, včetně legislativního rámce pro nestátní neziskové organizace v České republice. Rozlišuje specifika jednotlivých soukromých dárců v souvislosti se získáváním finančních prostředků a popisuje využití konkrétních metod a technik fundraisingu v praxi. Výzkumná část práce přináší vhled do oblasti financování ze soukromých zdrojů formou příkladů dobré praxe firemního fundraisingu u vybraných nadačních subjektů v sociální oblasti.

Klíčová slova

nestátní nezisková organizace, financování nestátních neziskových organizací, individuální a firemní fundraising, sponzoring, veřejná sbírka

Abstract

HEJNA, Lukas. *Methods and techniques of private funding of nongovernmental nonprofit organizations*. Prague: Faculty of Arts of Charles University in Prague, 2012. 150 pp. Diploma thesis.

The use of private sources in nongovernmental nonprofit organizations funding is a very topical issue that needs to be addressed for the successful, effective and long-term functioning of such organizations. This diploma thesis - *Methods and techniques of private funding of nongovernmental nonprofit organizations* – is focused on fundraising in terms of both its theoretical ground and the practical use. Fundraising is introduced as an integral part of the routine activities of nonprofit organizations that helps to ensure sufficient funds for implementing the organizations' mission. This thesis discusses the theoretical ground for fundraising as a separate field, including the legislative framework for nongovernmental nonprofit organizations in the Czech Republic. The specifics of individual private donors when obtaining adequate funds are also distinguished. It further describes the use of specific methods and techniques of fundraising practice. The research part provides insight into areas of private funding by searching for examples of corporate fundraising best practices in selected foundation subjects in the social sphere.

Keywords

nongovernmental nonprofit organization, funding of nongovernmental nonprofit organizations, corporate and individual fundraising, sponsorship, charitable collection

Obsah

Úvod	10
1. Definice a vymezení předmětu	11
1.1 Nestátní neziskové organizace jako subjekty v sociální sféře	11
1.2 Financování NNO	12
1.2.1 Zdroje a možnosti financování NNO	13
1.2.2 Důvody financování NNO ze soukromých zdrojů	13
2. Zákonná úprava NNO v souvislosti s financováním	15
2.1 Nezisková organizace jako právnická osoba.....	15
2.2 Zákonná úprava NNO dle typu	15
2.3 Zákonná úprava financování NNO	17
2.4 Právní vztahy v rámci financování NNO ze soukromých zdrojů	17
2.4.1 Právní úprava darování.....	18
2.4.2 Právní úprava sponzoringu	18
2.4.3 Právní úprava veřejných sbírek	19
2.4.4 Daňové aspekty darování a sponzoringu	20
3. Fundraising jako metoda financování orientovaná na soukromé zdroje.....	23
3.1 Definice pojmu – fundraising.....	23
3.2 Zásady fundraisingu	24
3.3 Fundraising jako proces a nedílná součást práce NNO.....	25
3.3.1 Fundraising jako oblast managementu NNO	26
3.3.2 Základní rámec fundraisingu	26
3.3.3 Fundraisingová strategie.....	27
3.4 Kdo by se měl fundraisingu v NNO věnovat	32
3.5 Osobnost fundraisera.....	34
4. Identifikace a specifika soukromých zdrojů	38
4.1 Základní rozdělení a charakteristika soukromých zdrojů	38
4.2 Individuální dárci	40
4.2.1 Důvody individuálního dárcovství	40
4.2.2 Typy dárců a darů – individuální dárcovství.....	43
4.2.3 Navazování kontaktu s individuálními dárci.....	44
4.2.4 Udržování kontaktu s individuálními dárci	46

4.3	Firemní dárci	47
4.3.1	Důvody firemního dárcovství.....	48
4.3.2	Společenská odpovědnost firem	50
4.3.3	Typy dárců a darů – firemní dárcovství	52
4.3.4	Navazování kontaktu s firemními dárci	54
4.3.5	Udržování kontaktu s firemními dárci.....	56
4.4	Nadace a nadační fondy	57
4.4.1	Grantový fundraising.....	58
4.4.2	Vybrané zásady a doporučení grantového fundraisingu	60
4.4.3	Trendy v nadačním dárcovství	61
5.	Dárcovství – fakta, čísla, veřejné mínění.....	63
5.1	Individuální a firemní dárcovství v číslech.....	63
5.2	Individuální dárcovství – výzkumy, fakta.....	66
5.3	Firemní dárcovství – výzkumy, fakta.....	67
5.4	Celosvětové srovnání	68
6.	Metody a techniky fundraisingu	73
6.1	Individuální fundraising	73
6.1.1	Veřejná sbírka.....	74
6.1.2	Benefiční akce	75
6.1.3	Osobní žádost	76
6.1.4	Direct mailing, telemarketing, e-mail marketing	76
6.1.5	Internet - webové stránky a on-line dárcovství	78
6.1.6	Direct dialogue	79
6.1.7	Odkazy ze závěti.....	79
6.1.8	Medializace - reklama, inzerce.....	80
6.1.9	Fundraising events – fundraisingové události	81
6.2	Firemní fundraising.....	82
6.2.1	Sponzoring.....	83
6.2.2	Sdílený marketing – tzv. cause related marketing.....	84
6.2.3	Payroll giving	84
6.2.4	Matching – matchingový fond, matchingové dary.....	85
6.3	Využití metod fundraisingu v praxi	86
7.	Specifika fundraisingu ve spojitosti s public relations a marketingem	88
7.1	Využití marketingu a marketingových technik ve fundraisingu	88
7.2	PR a jeho využití ve fundraisingu	90

8. Využití firemního fundraisingu nadačními subjekty v sociální sféře: příklady dobré praxe pražských nadací v sociální oblasti.....	93
8.1 Výzkumný projekt.....	93
8.1.1 Hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle.....	94
8.1.2 Volba výzkumné strategie	95
8.1.3 Výzkumné metody a techniky	95
8.1.4 Výzkumný soubor	96
8.1.5 Organizace výzkumu	99
8.1.6 Časový harmonogram.....	100
8.2 Analytická část	101
8.2.1 Interpretace dat o zkoumaném vzorku obecně	101
8.2.2 Interpretace dílčího cíle 1: zmapování a popsání konkrétních zkušeností nadací ve fundraisingu jako příkladů dobré praxe při vyhledávání potenciálního firemního dárce nebo sponzora.....	103
8.2.3 Interpretace dílčího cíle 2: zmapování a popsání konkrétních zkušeností nadací ve fundraisingu jako příkladů dobré praxe při kontaktování a navazování spolupráce s potenciálním firemním dárce nebo sponzorem.....	105
8.2.4 Interpretace vedlejšího cíle: zmapování příkladů „dobré a špatné praxe“ ve firemním fundraisingu obecně.....	107
8.3 Shrnutí výzkumu, diskuse	110
Závěr	112
Seznam použité literatury	113
Přílohy	117

Seznam zkratek

CSR – corporate social responsibility (společenská odpovědnost firem)

DMS – dárcovská SMS

DPH – daň z přidané hodnoty

ESF – Evropský sociální fond

NNO – nestátní nezisková organizace

o.p.s. – obecně prospěšná společnost

o.s. – občanské sdružení

PR – public relations (vztahy s veřejností)

Úvod

V diplomové práci jsou zkoumány možnosti financování nestátních neziskových organizací ze soukromých zdrojů v České republice. Práce je zaměřena na teoretické zakotvení této oblasti a využívání poznatků v praxi. Podrobně představená teorie rozebírána v souvislosti s nestátními neziskovými organizacemi v sociální oblasti je doplněna o výzkum přinášející praktické poznatky a vhled do využití firemního fundraisingu v praxi.

Hlavním cílem práce je zmapovat současné možnosti českých neziskových organizací s přesahem návrhů na využití metod a technik fundraisingu běžně úspěšně užívaných v zahraničí. V práci jsou proto využívány nejen české pramenné zdroje, ale také zahraniční prameny, internetové články apod. V práci je představena problematika financování nestátních neziskových organizací ze soukromých zdrojů, včetně legislativního zakotvení. Na teoretickou část navazuje výzkum zaměřený na oblast firemního fundraisingu s cílem nalezení příkladů dobré praxe - toho, co se v českém prostředí ve fundraisingu osvědčilo.

Obsah práce je zaměřen na české prostředí. I přesto, že neziskový sektor nemá v ČR dlouholetou tradici, v posledních letech zaznamenávají jednotlivé organizace velký rozvoj a nabírají na celospolečenské důležitosti. Oblast financování je stěžejním tématem téměř každé firmy a organizace. Stejně tomu tak je v případě nestátních neziskových organizací. Téma financování ze soukromých zdrojů je velmi aktuální s ohledem na krácení veřejných rozpočtů i končící programové období Evropského sociálního fondu. Neziskové organizace, které chtějí být úspěšné, se musí naučit hledat nové zdroje. Navazovat spolupráci s podnikatelským sektorem a získávat prostředky od individuálních dárců. Právě aktuálnost tématu v neziskovém sektoru je důvodem volby autora pro jeho zpracování v diplomové práci. Práce je proto zaměřena na teoretické i praktické poznatky a využití poznatků ze zahraničí, kde má fundraising v neziskovém sektoru dlouholetou tradici. I přes zaměření práce na využitelnost uváděných poznatků v praxi není cílem vytvořit návod na úspěšné získávání finančních prostředků od firem, jednotlivců a nadačních subjektů. Konkrétní využití fundraisingu v praxi bude pro jednotlivé NNO odlišné a organizace musí vždy vycházet individuálně z konkrétní situace a potřeb.

Autor práce má k tématu fundraisingu osobně velmi blízko vzhledem k několikaletému působení v neziskovém sektoru a pracovním zkušenostem na pozici fundraisera v o.s. Lata a v současnosti na pozici projektového manažera ve Sdružení VIA.

1. Definice a vymezení předmětu

Financování nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) je jednou ze stěžejních oblastí jejich řízení – managementu. Způsob financování ovlivňuje mnoho vnějších i vnitřních faktorů. Závisí nejen na typu a právní formě organizace, poslání a cílech nebo realizované činnosti, ale také na schopnostech pracovníků a kapacitách NNO. Obecně lze říci, že některé způsoby mohou využívat všechny NNO, jiné jsou specifické a jejich využití je ovlivněno výše zmiňovanými faktory.

Úvodní kapitola vymezuje předmět a základní tematické zaměření. Obsah práce je orientován na oblast financování NNO ze soukromých zdrojů a z hlediska předmětu činnosti se jedná zejména o NNO v sociální oblasti.

1.1 Nestátní neziskové organizace jako subjekty v sociální sféře

Tomeš (2009, s. 130) uvádí: „...*V současnosti působí na území ČR několik desítek tisíc nestátních organizací těchto forem: občanská sdružení a odbory; obecně prospěšné společnosti a jejich účelová zařízení; profesní a stavovské komory; družstva, výrobní družstva, spotřební a bytová družstva; zájmové organizace družstev a výše uvedených profesních komor; zájmová sdružení právnických osob; sdružení bez právní subjektivity...*“.

Práce je zaměřena na možnosti financování NNO, jejichž činnost souvisí s oborem sociální práce. Organizací realizující své poslání a statutární cíle skrze konkrétní projekty nebo programy s cílem pomoci a podpory konkrétním skupinám osob, komunitám nebo jednotlivcům. Z hlediska právní formy se tak jedná zejména o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy. (Tomeš, 2009, s. 130)

Metody a techniky financování NNO ze soukromých zdrojů mohou být platné a využitelné i jinými typy organizací, které souvisí s oborem sociální práce. Jedná se především o církevní a náboženské společnosti (dle zákona č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností). Obsah práce nevylučuje možnost využití níže uváděných metod a technik danými organizacemi, práce však na tuto oblast není primárně zaměřena (pozn. důvodem je zejména jiná motivace dárců).

Z hlediska realizované činnosti je práce cílena na organizace občanské společnosti, které lze definovat jako veřejně prospěšné. Vhodnou definici uvádí Skovajsa (2010, s. 83-84): „...*Jiné OOS vyvíjejí výhradně nebo převážně veřejně prospěšnou činnost, protože se svým*

posláním nebo cíli zaměřují na uspokojování takových potřeb nečlenů, jež jsou ve veřejném zájmu...“.

V roce 2010 bylo v ČR registrováno přes 71 000 občanských sdružení, 449 nadací, 1199 nadačních fondů a 1916 obecně prospěšných společností. (Neziskovky.cz, 2010)

Občanská sdružení patří mezi nejčastěji zastoupený typ neziskové organizace v ČR. Existují zde ovšem velké odlišnosti v zaměření a konkrétní realizované činnosti. Může se jednat o spolek rybářů nebo zahrádkářů (Rektořík, 2001, s. 49), stejně jako občanské sdružení realizující registrovanou sociální službu. Činnost některých organizací tak není možné úspěšně financovat ze soukromých zdrojů klasickými fundraisingovými metodami cílenými na soukromou sféru. Hlavním důvodem je právě realizovaná činnost plynoucí z poslání NNO, která při získávání darů hraje roli.

1.2 Financování NNO

Financováním NNO se nelze zabývat samostatně, bez kontextu celkové působnosti organizace. Způsoby financování NNO a metody získávání finančních prostředků závisí na mnoha faktorech. Zjednodušeně lze říci, že neexistuje všeobecně platný model získávání finančních prostředků. Každá NNO musí individuálně reflektovat možnosti organizace a vycházet z vlastních potřeb. Financování NNO může být realizováno z veřejných, soukromých a zahraničních zdrojů (pozn. podrobně zpracováno v následujícím oddíle 1.2.1).

Předmětem práce je pouze oblast financování NNO ze soukromých zdrojů, která se výrazně liší (Tomeš, 2009, s. 170) od státních dotací, veřejných zakázek nebo darů od samosprávních celků - krajů, obcí.

Financování NNO je zpravidla realizováno vícezdrojově, tzn. prostředky na konkrétní projekty a aktivity jsou diverzifikovány. Nepochází z jednoho zdroje a od jednoho dárce. Více-zdrojové financování minimalizuje rizika nezískání dostatečných prostředků od plánovaných dárců a současně předchází riziku závislosti na jednom dárci. (Skovajsa, 2010, s. 158) Více-zdrojové financování, včetně využití prostředků ze soukromých zdrojů, je v dnešní době nezbytné. Tento fakt by neměl být opomíjen a v ideálním případě by měl být rozpočet NNO zajištěn skrze vhodně diverzifikované portfolio dárců. (Norton, 2009, s. 1-3)

1.2.1 Zdroje a možnosti financování NNO

Na strukturu zdrojů NNO lze nahlížet z více úhlů pohledu. Jedno z možných rozdělení (Skovajsa, 2010, s. 158) zahrnuje typ a současně způsob získávání prostředků. Více-zdrojové financování lze rozdělit na následující oblasti:

- veřejné zdroje;
- dárcovství;
- vlastní příjmy;
- zahraniční příjmy.

Praktické a návodné rozdělení přináší Šopovová, Pánek ve sborníku Projekt není problém (2008, s. 38). Finanční zdroje NNO rozděluje na:

- firmy a podnikatelé;
- nadace a jiné neziskové organizace;
- státní správa a samospráva;
- zahraniční zdroje;
- individuální dárci;
- vlastní příjmy.

Práce je zaměřena na získávání prostředků ze soukromých zdrojů. Dle výše uváděného dělení se jedná o oblast dárcovství, konkrétně využití potenciálních dárců z řad: firem a podnikatelů, individuálních dárců, nadací a nadačních fondů a zahraničních zdrojů (zejména nadací). Identifikace a specifika jednotlivých soukromých zdrojů jsou podrobně zpracována v další části práce – kapitola 4. Identifikace a specifika soukromých zdrojů.

Mezi soukromé zdroje patří také oblast financování NNO z vlastních zdrojů, tj. skrze aktivity samofinancování a sociální podnikání. Z hlediska zaměření práce na oblast dárcovství a vzhledem k tomu, že se jedná o samostatné, specifické a velmi obsáhlé oblasti v rámci způsobů financování NNO, tak nepatří do předmětu v pojetí této práce.

1.2.2 Důvody financování NNO ze soukromých zdrojů

Financování činnosti NNO ze soukromých zdrojů získává nadále větší význam. Diverzifikace zdrojů, v praxi známá jako vícezdrojové financování nebo kofinancování, je dnes téměř nutnou podmínkou stabilní a životaschopné NNO v dlouhodobém časovém

horizontu. Aktuální vnější faktory jako je ekonomická recese, krácení veřejných rozpočtů nutí NNO hledat další zdroje pro zajištění jejich činnosti a fungování. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 11-15) I proto oblast soukromých zdrojů nabývá v neziskovém sektoru na důležitosti.

Financování NNO ze soukromých zdrojů je v ČR aktuální také s ohledem na končící programové období Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) v roce 2013. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008) Právě z ESF čerpaly mnohé NNO významné finanční prostředky. Organizace, které měly vysoké procento příjmů ze zdrojů ESF, se mohou velmi brzy dostat před otázku nutnosti omezení činnosti a služeb v důsledku nedostatku finančních prostředků. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 42)

Velkou výhodou prostředků ze soukromých zdrojů oproti státním dotacím (nebo dotacím od samosprávných celků – kraje, obce) jsou možnosti jejich využití. Účel využití daru stanovuje dárcce a je možné s ním o tomto účelu individuálně komunikovat. Pravděpodobnost získání finančních prostředků z veřejných zdrojů na realizaci PR kampaně propagující téma, kterým se NNO zabývá, není příliš velká. V případě soukromých zdrojů, konkrétně oblasti sponzoringu, je šance výrazně vyšší. Financování ze soukromých zdrojů - oblast dárcovství, které je hlavním předmětem práce, je podrobně zpracováno v následujících kapitolách.

2. Zákonná úprava NNO v souvislosti s financováním

2.1 NNO jako právnická osoba

Obsáhlý pojem nestátní nezisková organizace zahrnuje více typů organizací s odlišným legislativním zakotvením. Práce je zaměřena na NNO právní formy: občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a nadace, nadační fondy (pozn. viz podkapitola 1.1).

Zákonná úprava NNO v ČR je roztržena a jednotlivé právní formy jsou upraveny různými zákony. Působnost organizací není upravena jedním zákonem, ale každá forma má svůj samostatný předpis. (Finanční stabilita neziskových organizací, 1999, s. 13).

Rozdílné právní zakotvení jednotlivých typů NNO (pozn. občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a nadace, nadační fondy) přináší praktický problém: „...*právní rámec pro neziskový sektor zatím nezná pojem nezisková organizace, což činí problémy jak při interpretaci obecných zákonů, které regulují činnost neziskových organizací, tak při interpretaci zákonů specifických...*“ (Deverová, 2008, s. 79)

Z hlediska aktuálně účinné legislativy je veřejná prospěšnost, která souvisí s neziskovými organizacemi v pojetí práce, zmiňována pouze v zákoně č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Změny v této oblasti přinese plánovaný nový občanský zákoník (pozn. transformace občanských sdružení a statut veřejné prospěšnosti), který by měl nabýt účinnosti 1. 1. 2014. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012a)

2.2 Zákonná úprava NNO dle typu

Jednotlivé typy NNO jsou upraveny samostatnými zákony, které vymezují jejich základní podmínky fungování, účel existence aj. Konkrétně se jedná o zákony:

- občanská sdružení - zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů;
- obecně prospěšné společnosti - zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů;
- nadace a nadační fondy - zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů nedefinuje přesný účel vzniku a cíle sdružení. Respektive účel a cíle jsou vymezeny pouze negativně (pozn. konkrétně v §4). Je

stanoveno, která sdružení nejsou povolena a nemohou být registrována jako právnické osoby příslušným státním orgánem, Ministerstvem vnitra ČR.

Z výše uváděného zákona, §1, odst. 3 b) také vyplývá, že občanské sdružení nemůže být založeno za účelem výdělečné činnosti. Dílčí podnikatelské aktivity však omezeny nejsou. Financování ze soukromých zdrojů není u občanských sdružení zákonem omezeno.

Účel obecně prospěšné společnosti je dle § 2, odst. 1 b), c) zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech je vymezen:

„...b) poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a

c) její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena...“.

Využití prostředků, vč. prostředků ze soukromých zdrojů, musí být v souladu s obecně prospěšným účelem, ale není zákonem nikterak omezeno.

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech ovšem nedefinuje oblasti obecně prospěšných účelů. O nich rozhoduje soud při zápisu o.p.s. do rejstříku. Rozhodováno bývá na základě poskytovaných služeb, konkrétně budou-li za předem stanovených a totožných podmínek poskytovány pro všechny. (Skovajsa, 2010, s. 199)

V případě nadací a nadačních fondů zřizovaných dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech je dle § 1, odst. (1) stanoveno: *„...Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu...“.* Nadace, nadační fondy vznikají nadační nebo zřizovací listinou, kde je mj. nutné vymezit účel vzniku, který musí být v souladu s obecně prospěšným cílem. Zmiňované cíle nejsou vymezeny taxativně, ale určují oblast působení nadací, včetně následného využití jejich prostředků.

V případě nadací a nadačních fondů je nutné vnímat specifikum vycházející z jejich právní podstaty. Jedná se o účelová sdružení majetku. To v praxi znamená, že pro naplňování poslání prostředky nejen získávají, ale velmi často je také přerozdělují formou nadačních příspěvků. Z hlediska zaměření práce jsou tak nadace a nadační fondy v neziskovém sektoru

potenciálním soukromým dárcem a současně NNO, která pro naplňování svého poslání získává prostředky ze soukromých zdrojů.

Určité změny v oblasti neziskového sektoru přinese nový občanský zákoník, který by měl nabýt účinnost 1. 1. 2014. Tyto změny se pravděpodobně dotknou fungování neziskových organizací i v oblasti financování. „...*Daňová podpora neziskovým subjektům by měla být zachována i v případě návrhu nového zákona o příjmových daních. Bude však modifikována v souvislosti s připravovaným návrhem nového občanského zákoníku, který by měl zahrnovat i oblast právnických osob - neziskových organizací (viz např. problematika právnických osob se statusem veřejné prospěšnosti)*...“ (Ministerstvo financí ČR, 2005)

2.3 Zákonná úprava financování NNO

NNO je právnickou osobou, která se vyjma specifik uváděných výše, řídí obecně platnými právními předpisy. Základní přehled zákonů souvisejících s financováním uvádí Deverová (2008, s. 98). V případě financování NNO ze soukromých zdrojů se jedná zejména o oblast smluvních vztahů, veřejných sbírek, související kolekci daňových zákonů apod. Základní právní úprava je obsažena v předpisech:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (pozn. tento zákon může být využit v rámci smluvních ujednání v rámci sponzorství – viz oddíl 2.4.2);
- zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů;
- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů;
- kolekce daňových zákonů (pozn. zejména zákony: zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů; zákon č. 357/ 1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí).

2.4 Právní vztahy v rámci financování NNO ze soukromých zdrojů

Právní vztahy související s financováním NNO ze soukromých zdrojů lze v souvislosti s odlišnými právními aspekty rozdělit do oblastí:

- oblast dárcovství, tzn. dary;
- oblast sponzorování, tzn. sponzoring;
- veřejné sbírky.

2.4.1 Právní úprava darování

Darování je upraveno zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, konkrétně § 628-630. Jedná se o tzv. darovací smlouvu, kdy jsou zákonem stanoveny podmínky a náležitosti, které je nutné pro její platné uzavření dodržet. Smlouva, vyjma stanovených výjimek, nemusí být písemná. V praxi je zpravidla písemně uzavírána, což lze ve většině případů považovat za velmi vhodné (pozn. hlavním důvodem je transparentnost financování dané NNO). V darovací smlouvě může být stanoven konkrétní účel využití daru, který zavazuje nejen NNO, ale může být zjednodušením pro dárce při uplatnění odpočtu (pozn. pro uplatnění daňových výhod spjatých s darováním je nutné prokázat účel daru – viz oddíl 2.4.4). Dar je vždy bezúplatným převodem, dárce není oprávněn po obdarovaném vyžadovat protiplnění. Dar může být povahou finanční, materiální i nemateriální. (Neziskovky.cz, [200-])

Legislativně je upravena také situace přerozdělování prostředků nadacemi a nadačními fondy. Pro přidělení příspěvku je užívána zpravidla smlouva o poskytnutí nadačního příspěvku. Deverová (2008, s. 122) uvádí, že smlouva o poskytování nadačního příspěvku, kterou uzavírají nadace a nadační fondy dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, je smlouvou darovací.

Specifickým vztahem, obsahově souvisejícím s darováním, je odkaz majetku pro NNO prostřednictvím poslední vůle, tzn. odkaz ze závěti. Tato situace není v ČR (oproti zkušenosti ze zahraničí) nikterak častá, avšak jedná se o jeden z možných soukromých zdrojů NNO (pozn. téma darování ze závěti je zpracováno v oddíle 6.1.7). Z právního hlediska spadá odkaz ze závěti do oblasti dědictví, která je upravena zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

2.4.2 Právní úprava sponzoringu

Sponzoring bývá mylně zaměňován s darováním. To je odlišné nejen obsahovou, ale i právní podstatou. Sponzoring je vždy spojen s propagací nebo reklamou dárce, tj. poskytnutím služby sponzorovi. V praxi je poskytnut sponzorský příspěvek, který je vázán protiplněním a současně umožňuje daňové výhody pro sponzora (viz oddíl 2.4.4). Sponzorská smlouva není v českém právu explicitně upravena. Jedná se o tzv. inominátní - nepojmenovanou smlouvu uzavíranou dle § 51 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,

příp. smlouvu o spolupráci dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (pozn. § 262, odst. 1 a 2 a § 269, odst. 2.).

Obsahová stránka sponzorování jako takového je definována v zákoně č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění některých dalších zákonů. §1 odst. 4 výše uváděného zákona stanovuje: „...*Sponzorováním se rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne...*“.

2.4.3 Právní úprava veřejných sbírek

Veřejné sbírky jsou upraveny zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách. NNO jako právnická osoba patří k subjektům oprávněným sbírku konat (pozn. dle §1 odst. 1 uváděného zákona). Obsahově je veřejná sbírka procesem získávání dobrovolných peněžitých příspěvků na předem stanovený veřejně prospěšný účel. Účel sbírky musí přinést prospěch, který je v širším společenském zájmu - podporuje a rozvíjí celospolečensky a právem uznávané hodnoty. Cílem sbírky může být pomoc široké skupině osob stejně jako jednotlivci. Okruh potenciálních dárců, které má sbírka oslovit, je vnímán jako předem neurčený. To ovšem neznamená, že pro příspěvek do sbírky nemůže organizace oslovit své dosavadní příznivce nebo jiný cíleně vybraný okruh osob. (Pěnkavová, Wagnerová, 2005)

Sbírka může probíhat způsoby taxativně uváděnými v § 9 odst. 1 výše jmenovaného zákona o veřejných sbírkách (pozn. citován je zákon po novelizaci účinné od 1. 7. 2012). Konkrétně:

- „...a) *shromažďováním příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu (§ 23) zřízeném pro tento účel u banky, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky,*
- b) sběracími listinami,*
- c) pokladničkami v místech určených k přijímání příspěvků,*
- d) prodejem předmětů, jestliže je příspěvek zahrnut v jejich ceně,*
- e) prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení anebo jiné všeobecně přístupné akce pořádané za účelem získání příspěvku, jestliže je příspěvek zahrnut v ceně vstupenek, nebo*
- f) pronájmem telefonní linky určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu, a to po dobu uvedenou v oznámení o konání sbírky, dárcovskými textovými zprávami prostřednictvím telekomunikačního koncového zařízení, nebo*

g) složením hotovosti do pokladny zřízené právnickou osobou...“.

Zákon definuje pojmy hrubý a čistý výtěžek sbírky. Do hrubého výtěžku spadají vyjma vybraných příspěvků také úroky z peněz na účtu, který byl pro sbírku určen. Čistým výtěžkem je výsledná částka po odečtení souvisejících nákladů na realizaci sbírky. Zde zákon stanovuje omezení, konkrétně § 23 odst. 2., kde je uvedeno: „...*Právnická osoba může na úhradu nákladů spojených s konáním sbírky použít část hrubého výtěžku sbírky, která však nesmí převýšit 5 % z celkového hrubého výtěžku za dobu, po kterou byla sbírka konána...*“.

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách byl aktuálně novelizován s účinností od 1. 7. 2017. Změny v důsledku novelizace by měly v praxi s největší pravděpodobností přinést zjednodušení, zrychlení a zefektivnění procesů souvisejících s veřejnými sbírkami. Za podstatné změny pro financování ze soukromých zdrojů lze považovat především:

- zrušení povinnosti právnické osoby oznámit konání sbírky s 30 denním předstihem;
- zavedení možnosti konání sbírky na dobu neurčitou;
- rozšíření způsobů, kterými je možné provádět veřejnou sbírku (zejména § 1 odst. 1. g) a § 2 odst. 2);
- povinnost vést evidenci v případě konání sbírky způsobem prodeje předmětů a vstupenek.

2.4.4 Daňové aspekty darování a sponzoringu

Dary a sponzoring mají vyjma výše uváděného také rozdílné daňové aspekty jak pro dárce nebo sponzora, tak pro příjemce – obdarovanou NNO.

Dárcovství

Dárcům (fyzickým i právnickým osobám) náleží daňové zvýhodnění zakotvené v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Pro právnické osoby dle § 20 odst. 8 platí možnost odečtení hodnoty daru v částce od 2000 Kč ze základu daně. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % z již sníženého základu daně. Při darování věcného daru právnickou osobou, která je plátcem DPH, je dárce povinen odvést daň z přidané hodnoty. Oproti tomu finanční dary nejsou předmětem DPH. Odpočet nemohou uplatnit právnické osoby, které nejsou založeny za účelem podnikání. Bergerová, Šedivý, Vít (2008, s. 41) dodávají, že dar je pro podnikatele daňově výhodný pouze tehdy, je-li v zisku a nemá daňovou ztrátu z předchozích let.

Fyzické osoby mohou rovněž uplatnit odpočet, konkrétně dle § 15 odst. 1 výše jmenovaného zákona. Od základu daně si mohou odečíst hodnotu darů, pokud celková hodnota ve zdaňovacím období byla alespoň 1000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně.

Daňové aspekty související s financemi v NNO jsou poměrně složitou oblastí, která není primárním předmětem práce. Velmi dobrý a podrobný přehled daňové legislativy uvádí Deverová (2008, s. 129-148). Pro účely práce je důležitý zejména fakt, že dary nejsou předmětem daně z příjmu, ale daně darovací dle zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí. Od daně darovací jsou osvobozeny, pokud jsou přijaty za obecně prospěšným účelem. V případě mezinárodních darů náleží NNO dle platné legislativy osvobození od daně darovací, v případě materiálního daru od dovozního cla. (Econnect, [200-])

Při nabytí majetku NNO odkazem ze závěti se z hlediska daňové problematiky jedná o stejné osvobození jako v případě daru, tzn. NNO je osvobozena od dědické daně v případě využití prostředků za účelem stanoveným v posláních. (Rektořík, 2010, s. 170)

Oblast veřejných sbírek je analogicky osvobozena od daně darovací jako v případě finančních darů. Současně jsou od daně z příjmu osvobozeny také úrokové příjmy, které může NNO v případě veřejné sbírky získat. DPH není v rámci veřejných sbírek upravena zvláštním předpisem. Důležitým faktem zůstává, že NNO, která je plátcem DPH a realizuje veřejnou sbírku prodejem předmětů nebo lístků, musí tuto situaci řešit s ohledem na platnou legislativu. (Topinka, 2009)

Specifikem v oblasti veřejných sbírek a DPH je osvobození dárcovské SMS (dále jen DMS) od platby daně z přidané hodnoty. (Fórum dárců, 2008a)

Sponzoring

V rámci sponzoringu, konkrétně protiplněním, poskytuje NNO sponzorovi propagační nebo reklamní služby. Tyto náklady jsou daňově uznatelnými a sponzor si je může zahrnout v plné výši do základu daně. Na rozdíl od darů tyto náklady snižují základ daně v celkové částce. V případě, že je nezisková organizace plátcem daně, je nutné, aby cena za reklamní nebo propagační služby DPH obsahovala.

Příjmy ze sponzoringu jsou pro NNO předmětem daně (pozn. v tomto případě NNO nenáleží žádné osvobození) a jsou zahrnuty do daňového základu. Z praxe je nutné zmínit možnost NNO uplatnit odpočet. Zjednodušeně řečeno platí, že při základu daně NNO do výše 300 000 Kč nebude z celkových příjmů za plnění v rámci sponzoringu - reklamy a ostatní výdělečné činnosti platit daň. (Neziskovky.cz, [200-])

3. Fundraising jako metoda financování orientovaná na soukromé zdroje

Získávání prostředků ze soukromých zdrojů je výrazně odlišné oproti zdrojům ze státního rozpočtu, veřejnoprávním zakázkám nebo dotacím a darům od samosprávních celků (kraje, obce). Schopnost NNO přesvědčit potenciálního dárce o důležitosti poslání organizace a její činnosti tak, aby došlo k úspěšnému získání prostředků, je v tomto pojetí klíčová. (Tomeš, 2009, s. 170)

Tato kapitola shrnuje základní informace o fundraisingu v oblasti soukromých zdrojů. Fundraising není pouhým sháněním dárců, využitím konkrétních metod - technik a získáváním finančních prostředků. Fundraising zahrnuje mnoho procesů, které je nutné souběžně realizovat, má-li být úspěšný. Samotné zajišťování prostředků souvisí vždy s procesem plánování, tvorbou strategie, vyhodnocováním úspěšnosti a komunikaci s dárci i veřejností.

3.1 Definice pojmu – fundraising

Získávání prostředků pro realizaci poslání a cílů NNO je označováno souhrnným termínem - fundraising. Tento pojem je v neziskovém sektoru i odborných pramenech zcela běžně užíván a autor jej proto v práci nepřekládá. „...*Fundraising je systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace...*“ (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 11) „...*Fundraising je možné tedy definovat jako: získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace...*“ (Rektořík, 2010, s. 93)

Z uváděného vyplývá, že fundraising je jednou ze stěžejních oblastí řízení - managementu NNO, která nesmí být opomíjena. Rozšiřující definici opodstatňující důvody, proč je fundraising nezbytný, uvádí Ledvinová (2009): „...*Fundraising je obor managementu, který se zabývá rozvojem zdrojů pro činnost nevládních neziskových organizací (NNO). Jeho potřebnost vznikla tím, že naprostá většina klientů NNO nebyla a není schopna pokrýt 100 % nákladů spojených se službami, které jim tyto organizace poskytují...*“.

Fundraising NNO je procesem, díky kterému organizace získává prostředky pro svou činnost a fungování. Rozhodně by neměl být samoučelný a sloužit pouze k zachování

existence organizace bez naplňování statutárních cílů. „...*Jednou ze základních povinností manažera je dohlížet na to, aby všechny zdroje a aktivity organizace byly trvale využívány k naplňování jejího poslání, a zabránit odklonu od poslání, tj. tendenci organizace vydat se odstředivou cestou, kdy se snaží zabezpečit pouze své vlastní přežití...*“ (Skovajsa, 2010, s. 234)

Fundraising orientovaný na oblast získávání prostředků ze soukromých zdrojů lze rozdělit na oblasti (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 39-45):

- individuální dárcovství;
- firemní dárcovství – firemní filantropie, resp. firemní fundraising;
- nadační zdroje;
- další subjekty (ambasády, zahraniční nadace, kluby, komory atp.).

3.2 Zásady fundraisingu

„...Největší chybou, jaké se můžou neziskové organizace ve fundraisingu dopustit, je, že se do něj nikdy nepustí...“ (Šobánková, 2010, s. 8)

Norton (2009, s. 7-10) popisuje základní zásady fundraisingu NNO:

- **nutnost požádat** – tato velmi jednoduchá a zcela evidentní zásada je často opomíjena. NNO může v rámci představování své činnosti, úspěchů a projektů opomenout to nejdůležitější – požádat o konkrétní podporu. Dobrý fundraiser musí umět jednoznačně představit o co, o kolik a na co žádá. Stejně tak nesmí opomenout vyzvat potenciálního dárce, aby daroval, a nabídnout mu způsoby darování.
- **Využívat osobní přístup** – zjednodušeně řečeno je kontakt s dárce na osobní schůzce vždy lepší, než hromadné rozeslání emailové žádosti o podporu velké skupině z veřejné databáze firem.
- **Porozumět pohledu dárce** – akt darování je propojen s vůlí, emocemi i potřebami dárce. Každý kdo daruje, má pro toto rozhodnutí vlastní důvody. Jednotlivé fundraisingové metody je možné právě díky porozumění pohledu dárce specifikovat a zvýšit tak úspěšnost žádostí.
- **Fundraising je o lidech** – NNO si musí uvědomit, že lidé nepřispívají obecně na organizaci nebo projekt. Nepřispívají na nekonkrétní a abstraktní pojmy. Dárce chce

pomoci konkrétním lidem nebo uvést v život nápad, který pomůže udělat svět lepším místem.

Tuto tezi lze rozvést pohledem Pitmana (2008). Jedním z „tajemství“ fundraisingu je dle něj to, že lidé dávají lidem. Tento fakt je možné použít v případě oslovování dárců, které by mělo být vždy co nejvíce osobní. Příkladem je rozesílání dopisů s žádostí o dar. Neosobní oslovení formou – vážení přátelé nebo vážení příznivci – má mnohem menší úspěšnost než osobní oslovení. Stejně tak při žádání daru od firmy si je nutné uvědomit, že NNO žádá firmu a současně konkrétního zmocněného pracovníka, který je vždy člověkem, a oslovení by mělo být směřováno k němu.

- **Fundraising znamená prodávat** – myšlenku nebo téma, kterým se NNO zabývá, je nutné lidem prodat a udělat tak z podpory samozřejmost.
- **Důvěryhodnost a PR** – výhodu má vždy organizace, která je známá nebo jejíž téma je známé. Budování firemní značky a komunikace s veřejností je nutnou podmínkou úspěchu.
- **Dárce neví, kolik má dát** – stejně tak jako se člověk, který nebyl o dar požádán, dárce nestane, tak potenciální dárce neví, kolik má přispět. Může mít různá očekávání i obavy, aby nedaroval příliš málo. Potřebuje nejen informace o tom, koho nebo co má podpořit, ale také znát výši podpory, která je žádána.
- **Poděkování** – je ve fundraisingu samozřejmostí, která by neměla následovat jen v okamžik, kdy dárce aktuálně daroval. Vhodné opakované projevení díky může vést k zapojení donora do dění organizace a získání jeho dlouhodobé přízně.

3.3 Fundraising jako proces a nedílná součást práce NNO

Humorně podaná teze, že fundraising obsahuje čtyři důležité kroky: plánování, plánování, plánování a provedení plánu, dokumentuje důležitost tohoto procesu ve fundraisingu. Nedostatek času na plán nebo odkládání tvorby plánu může vést ke zbytečnému plýtvání časem při jeho samotné realizaci. (Šobáňová, 2010, s. 8-10)

V ústředí činnosti NNO stojí vždy její obor. Hlavní činnost vycházející z poslání, která je smyslem existence organizace. Vyjma toho musí být NNO realizovány také další podpůrné aktivity, aby mohlo docházet k naplňování poslání prostřednictvím konkrétních programů nebo projektů. Mezi oblasti dalších běžných činností NNO patří fundraising, marketing, PR, lidské zdroje, administrativa a finanční řízení. Problémem některých NNO je nedostatečná

důvěra ve fundraising. Získávání prostředků je vnímáno jako nadbytečná práce. Bohulibá činnost z poslání je stavěna nade vše ostatní a fundraisingu není věnována dostatečná pozornost. Tento stav rozhodně nekoresponduje s efektivním fungováním moderní organizace. Fundraising je zcela nutnou součástí každodenní práce NNO. Tato skutečnost by měla být respektována nejen vedením, ale ideálně všemi pracovníky NNO. Podpora celého týmu může být pro fundraisera klíčová, aby vytrval ve vynakládaném úsilí. (Šobáňová, 2010, s. 23, 59-62)

3.3.1 Fundraising jako oblast managementu NNO

Má-li být NNO dlouhodobě úspěšná a životaschopná, Rektořík (2010, s. 93-94) považuje za vhodné pohlížet na fundraising jako na managementu zdrojů, tedy proces, který zahrnuje správu i řízení a obsahuje plánování, administrativu i komunikaci. Uváděné poukazuje na provázanost fundraisingu s fungováním organizace jako celku. Fundraising je jednou ze základních činností NNO, která úzce souvisí se strategickým řízením, oblastmi komunikace – PR a marketingu, administrativní správou apod.

Weinstein (1998, s. 7-17) zmiňuje důležitost strategického řízení pro získávání finančních prostředků. Smysluplné a srozumitelné poslání, jasná mise i vize organizace jsou důležitým podkladem nejen pro plánování, ale také zajištění finančních prostředků. Nedefinovaná strategie, neschopnost NNO zodpovědět základní otázky typu - kam kráčíme, co chceme změnit, proč organizace vznikla a existuje - výrazně snižují její důvěryhodnost i možnosti získávání finančních prostředků.

V českém prostředí uvádí obdobnou situaci Marková (1996, s. 8). Upozorňuje na důležitost poslání organizace, vědomí proč vznikla, jaké potřeby řeší, na co reaguje a jakých cílů i jakými prostředky toho chce dosáhnout. Jasně definované odpovědi jsou nezbytným předpokladem pro úspěšné zajištění zdrojů.

Provázanost strategie organizace, konkrétně znaků poslání, a fundraisingu uvádí také Rektořík (2010, s. 36): „...*Umět formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám, které přichází v úvahu, ale také všem subjektům vnějšího okolí, které jsou potenciálními dodavateli finančních zdrojů nezbytných pro činnost organizace...*“.

3.3.2 Základní rámec fundraisingu

Zjednodušeně lze říci, že fundraising je nejen důležitou, ale také nikdy nekončící prací NNO s cílem, aby měla dostatečné prostředky pro naplňování svého poslání. Má-li tato

soustavná činnost přinášet výsledky, organizace se nevyhne strategiím a plánům, které jsou podmínkou úspěchu.

Základní rámec fundraisingu a možností NNO napomáhají ukotvit odpovědi na tři zásadní otázky, které si musí každá organizace ujasnit.

- **Kde jsme?** - Organizace musí vycházet ze současného stavu a analyzovat podmínky vnějšího i vnitřního prostředí. Znat své kapacity, možnosti i limity.
- **Kam se chceme dostat?** – Co je cílem a čeho chce organizace konkrétně dosáhnout. V oblasti fundraisingu je ideální stanovení dílčích cílů pro jednotlivé oblasti a zdroje (individuální dárci, firmy, nadace atp.).
- **Jak se tam dostaneme?** – Nejtěžší a možná nejdůležitější oblast. Organizace musí vážit odpovědi na předchozí otázky, díky kterým mohou vzniknout strategie a plány, které směřují k cíli.

Plánování fundraisingu je procesem, který vede mnohé organizace k nutnosti ujasnění vize, mise organizace a revizi poslání. Je nutné provést mnohé analýzy, stanovit klíčové strategie, konkrétní taktické plány, harmonogram atp. V tomto procesu by nikdy neměla chybět výstupní kontrola a vyhodnocování úspěšnosti. (Sargeant, Shang, 2010, s. 115-119)

Řízení fundraisingového procesu se dělí do základních oblastí: analýza, plánování, realizace, kontrola a vyhodnocování. (Tempel, et al., 2011, s. 308-311) Každá ze jmenovaných má svou nezastupitelnou roli. Odpovědnou osobou za dodržování a realizaci je fundraiser (pozn. v českém prostředí to bude mnohdy výkonný ředitel).

3.3.3 Fundraisingová strategie

Nutnost definované strategie, plánů je uváděna téměř v každé literatuře o fundraisingu. Zajímavé srovnání s praxí nabízí výsledky výzkumu zaměřeného na široké spektrum českých NNO z roku 2003. Tento výzkum ukázal, že i přes důležitost fundraisingové strategie ji má méně než polovina organizací zpracovanou a pouze třetina se zabývá jejím hodnocením. (Spiralis, 2003) I přes možnou neoblubu strategií a plánování v NNO je nutné se jim věnovat a vyplatí se do nich investovat. Pohled na rozvoj fundraisingu jako investici do budoucnosti NNO (Norton, 2009, s. 33) je v tomto ohledu klíčový.

Ucelený pohled z praxe na tvorbu fundraisingové strategie v českém prostředí popisují Machálek, Nesrstová (2011, s. 11-26). Vybrané informace jsou dále doplňovány dalšími

zdroji. Prvním krokem strategie je stanovení potřeb NNO. Vždy je nutné vycházet z aktuálního stavu a konkrétní situace organizace. Strategie bude zcela odlišná pro nově vzniklou NNO oproti dlouhodobě fungující, stejně jako pro malé sdružení fungující na lokální úrovni oproti celostátní organizaci. Pro stanovování potřeb je velmi vhodným vodítkem strategický plán organizace. Ve fundraisingu je nutné vážit plánovanou budoucnost - aktivity, projekty, které organizace hodlá realizovat, včetně finančních potřeb. Znalost dlouhodobého rozpočtu organizace nebo alespoň výhledového plánu je nutností pro další kroky tvorby strategie.

Norton (2009, s. 30-33) zdůrazňuje nutnost NNO zaměřit se na identifikaci finančních potřeb v oblastech současně realizované činnosti i plánovaného rozšiřování – budování organizace a nových projektů v souvislosti s rostoucími potřebami ve společnosti. Cílem není plánovat financování pouze aktuální činnosti, je nutné se zaměřit na finanční potřeby organizace pro její existenci v budoucnosti. Za vhodná témata k řešení v oblasti fundraisingu zmiňuje: rozvoj kapitálu; omezení závislosti na jednom nebo malém počtu dárců; rozvoj nezávislých zdrojů financování (pozn. aktivity samofinancování NNO); rozvoj členské základny a příznivců organizace a zaměření se na dlouhodobou udržitelnost.

Analýza zdrojů je fází vycházející z předešlých finančních výsledků organizace. Za velmi vhodné se ukazuje, aby si NNO sestavila přehlednou tabulku fundraisingových výsledků (vč. rozdělení jednotlivých zdrojů) za období posledních 3 let. Tato data poskytnou dostatečný obraz o portfoliu dárců. Mohou poukázat na přílišnou závislost na jednom konkrétním dárci nebo zdroji, stejně jako dobře rozložené portfolio dárců.

Za vhodné lze považovat propojení analýzy s další potřebou NNO ve fundraisingu – potřebou znát své dárcce, kterou popisuje Gilchrist (2005, s. 16-26). Nabádá NNO k nutnosti zaznamenávání konkrétních informací o jednotlivých dárcích. Za primární dělítko považuje rozlišení dárců na organizaci a jednotlivce. Navrhuje jednoduchou formu kruhových diagramů ukazující procentuální zastoupení dárců v různých kategoriích. Kategorie je možné stanovit pro každou NNO individuálně dle dat, která si NNO o dárcích vede. U diagramu organizací jako dárců se v základu může jednat o zobrazení procentuálního i kvantifikovaného zastoupení dle typu – firmy, nadace, veřejné instituce atp. Naopak u diagramu dárců jako jednotlivců se může jednat o kategorie – pravidelné příspěvky, sbírky, benefiční akce apod. Pokud organizace disponuje podrobnými daty o dárcích, analýza zdrojů získává výrazně hlubší rozměr. Výsledkem může být nejen popis procentuálního zastoupení dle typu organizace a výše darované částky, ale také kvalitativní popis s ohledem

na informace o jednotlivých dárcích (pozn. obdobná data mohou NNO pomoci předvídat vývoj spolupráce s dárce aj.).

Analýza příležitostí je nedílnou součástí téměř jakékoliv strategie. Je běžně užívána v ziskovém i neziskovém sektoru. Oblast fundraisingu může být v rámci analýzy příležitostí limitována vizí organizace, jejím posláním nebo etickým kodexem. Tento proces je proto vhodné dělat ve větším počtu zástupců NNO a s vědomím strategických a klíčových dokumentů i nepsaných pravidel organizace. Pro mapování možností - příležitostí jsou využívány dnes běžně známé analýzy: PEST (pozn. jsou analyzovány a hodnoceny oblasti: politické – legislativní, ekonomické, společenské, kulturní a technologické faktory) a SWOT (pozn. analýza slabých a silných stránek organizace, příležitostí a hrozeb). V rámci fundraisingu je nutné vážit také riziko konkurence dalších NNO, které hraje roli a mohlo by organizací stanovené potenciální příležitosti proměnit v hrozby.

Jedním z výsledků analytické části procesu tvorby fundraisingové strategie by mělo být stanovení pozice organizace na trhu a vědomí jejích specifických rysů.

Závěrečným krokem je samotné stanovení fundraisingové strategie NNO, která vychází z údajů získaných v procesu tvorby popisovaném výše. NNO pro strategii musí znát své budoucí finanční potřeby, znát skladbu dosavadních příjmů a mít provedenou analýzu příležitostí s ohledem na vnější i vnitřní prostředí. Určení fundraisingové strategie obsahuje tři základní kroky:

- rozhodnutí o poměru zdrojů;
- pojmenování klíčových oblastí rozvoje a stanovení priorit;
- formulace strategických cílů a jejich další rozpracování do plánů.

Rozhodnutí o poměru zdrojů určuje plán na budoucí portfolio, strukturu dárců. NNO by měla vážit možnost nově se zaměřit na do té doby opomíjené zdroje jako potenciální příležitosti. Hledat nové možnosti a způsoby, které by při efektivním použití mohly přinést prostředky pro budoucí fungování organizace.

Ne všechny fundraisingové aktivity by měly mít ve strategii stejnou váhu. Je nutné, aby si NNO stanovila 3-5 klíčových oblastí, na něž bude soustředit své úsilí. Současně je nutné se vzdát aktivit, které nepřinášají prostředky a jsou neefektivní. To rozhodně neznamená věnovat se pouze snadno dostupným zdrojům z minulosti. Dlouhodobě nefungující

a nepozměněné aktivity by ve fundraisingovém plánu v souvislosti s novou strategií ovšem neměly být zastoupeny.

Nezbytnou součástí je stanovení strategických cílů, kterých chce organizace ve fundraisingu dosáhnout. Strategické cíle jsou poměrně obsáhlé, a proto je vhodné rozpracovat je na dílčí, taktické cíle nebo body, kterých je nutné postupně dosáhnout směrem ke strategickému cíli jako nadřazenému prvku.

Při stanovování cílů je vhodné využívat manažerskou techniku – pravidlo SMART. Dle pravidla je nutné správný cíl formulovat jako specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a sledovatelný (časově vymezený). (Šuleř, 1995, s. 82) Toto pravidlo je využitelné nejen při tvorbě strategie, ale má širší využití v konkrétní realizaci fundraisingu. Z hlediska získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů má využití zejména při psaní grantových žádostí i prezentaci projektu firemním partnerům.

Názorné rozpracování strategie¹ může být obdobné jako na níže uvedeném příkladu – obrázek č. 1.

Strategický cíl č.					
Dílčí cíl č.					
Prínosy:					
Indikátor:					
Cíl/kroky	Termín	Kdo zodpovídá	Složení týmu	Finanční prostředky	Zdroj
Revize dílčího cíle č.					
Jak často bude revize probíhat?					
Kdo za ni bude zodpovídat?					

Obrázek č. 1 – fundraisingová strategie

Machálek, Nesrstová (2011, s. 25)

Stanovení strategie je důležitým krokem. SMART cíle nejen výrazně zjednodušují samotnou realizaci, ale také vyhodnocování a kontrolu. Šobáňová (2010, s. 27) upozorňuje na nutnost průběžného vyhodnocování strategie, dílčích aktivit atp. Kontrola by měla být zaměřena zejména na efektivitu. Hledat aktivity, které nejlépe fungují při vynaložení co nejmenších prostředků. Z toho důvodu je nutné metody fundraisingu průběžně testovat a hodnotit.

V prostředí neziskového sektoru lze stejně jako v sektoru ziskovém použít pro měření efektivity sledování návratnosti investic - v tomto případě poměr vynaložených nákladů

¹ Výsledné zpracování fundraisingové strategie je velmi podobné se zpracováním projektových záměrů metodou logframe a poznatky z této metody lze při konstrukci strategie efektivně využít. Metodu logframe - využití logického rámce v rámci grantového fundraisingu NNO velmi přehledně a konkrétně popisuje Machálek, Nesrstová (2011, s. 43-49).

V rámci zpracovávání a stanovování strategie je vhodné neopomíjet a předvídat rizika, která mohou v souvislosti s realizací nastat. Za vhodné lze považovat využití dat definovaných v rámci procesu analýzy příležitostí – údaje z PEST a SWOT analýz.

k získaným prostředkům. Do vynaložených nákladů se promítají všechny související náklady s danou fundraisingovou metodou, včetně režijních. Nejedná se pouze o plat fundraisera, ale také náklady na tisk, kancelář, administrativu apod. Stejně tak získané prostředky nemusí být pouze finanční a je vhodné je při měření efektivity zahrnout do souvislostí. Příkladem je využití dobrovolníků, kteří nejsou z hlediska finančních toků ani nákladem ani příjmem, ale mohou hrát významnou roli. Začínající NNO by rozhodně neměla odradit počáteční nižší návratnost investic. Přimět nové potenciální dárce darovat je v zásadě obtížnější než přesvědčit současné dárce, aby v podpoře setrvali.

Další způsoby měření úspěšnosti fundraisingu jsou:

- čistý příjem – částka získaných prostředků po odečtení vynaložených nákladů;
- procentuální návratnost z dotázaných – podíl lidí, kteří na výzvu zareagovali, z celkově oslovených;
- průměrný příspěvek – průměrný dar (lze měřit celkově i pro konkrétní metody);
- náklady na získání dárce – náklady na získání nového dárce v porovnání s odhadovanou celkovou částkou, která je předpokládaným příjmem od tohoto dárce.

Jak bylo uvedeno výše, samotné měření nikdy nestačí. V oblasti fundraisingu je nutné provádět pravidelnou kontrolu a testování. Základní podoba kontroly sestává z hodnocení strategie, resp. dílčích plánů vzhledem ke skutečnosti, a to ať už ve formě absolutní, tedy vzhledem k získaným prostředkům nebo ve formě využití zmiňovaných měřících technik. (Norton, 2009, s. 45-46)

3.4 Kdo by se měl fundraisingu v NNO věnovat

Odpověď na otázku, kdo se má v organizaci fundraisingu věnovat, bude velmi rozdílná dle typu, velikosti i zaměření organizace a musí být v souladu se zvolenou strategií. Obecně lze říci, že nejen fundraiser je zodpovědným za úspěšné získávání prostředků.

Výčet základních možností uvádí Norton (2009, s. 17-19):

- správní rada, představenstvo;
- předseda správní rady, představenstva;
- výkonný ředitel;
- profesionální fundraiser;
- dobrovolník;

- konzultant fundraisingu.

Zajímavé srovnání zahraničního autora se nabízí v souvislosti s výsledky výzkumu (uvedenými na grafu č. 1) provedeným mezi českými NNO na téma - kdo provádí fundraising v dané NNO.

Kdo zajišťuje samotné oslovování dárců a získávání prostředků?



Graf č.1 – získávání prostředků

(Spiralis, 2003)

Z kvalitativního výzkumu občanského sdružení Spiralis vyplývá, že fundraisingem se v ČR zabývá zejména vedení organizací. U velkých neziskových organizací je fundraising často specializován a pozice fundraisera je v organizaci přímo zastoupena. Naopak u menších NNO jsou využíváni dobrovolníci. Pouze 19 % dotázaných NNO uvedlo představenstvo jako realizátora fundraisingu. Tato odpověď dokumentuje nedostatečné zapojování správních rad, představenstva i členů organizace do dílčích činností NNO.

Šedivý, Turnerová (2003, s. 25-26) popisují často nedostatečnou komunikaci, informování a zapojování představitelů správních rad do činnosti NNO. Využití správní rady, předsednictva nebo členů přitom může být ve fundraisingu zcela klíčové. Situace není jednostranná. Stejně jako je mnohdy správní rada organizací málo vtahována do činnosti, jindy se tomu brání a její existence je víceméně naplněním zákonných podmínek.

„...Většina členů správní rady je překvapena, když se dozví, že se od nich očekává také získávání finančních prostředků. Tato povinnost však přirozeně vyplývá z jejich obecného závazku zajistit pro organizaci dostatek zdrojů. Ve střední a východní Evropě nabývá zapojení rady do shánění prostředků stále více na významu...“ (Wyatt, 2004, s. 27)

Zapojení správní rady (nebo předsednictva) do fundraisingu neznamena, že musí přímo žádat o podporu. Jejich důležitá role může být při shánění kontaktů na potenciální dárce a pomyslné otevírání dveří, pořádání společenských akcí nebo zajištění věcných darů a pro bono služeb. Vedení NNO, zejména ředitel, je stěžejní osobou komunikující se správní radou, předsednictvem atp. Její členy je nutné pro fundraising motivovat, vysvětlovat jim konkrétní očekávání v oblasti získávání prostředků a být jim oporou v celém procesu včetně dodávání potřebných materiálů a informací, které mohou využívat. V neposlední řadě je nutné členům rady také náležitě poděkovat, projevit vděčnost a sdělit, co se díky jejich podpoře mohlo odehrát. (Wyatt, 2004, s. 27-28)

Zahraniční zkušenost je v tomto ohledu velmi cenná a lze předpokládat, že společně s rostoucí profesionalitou českých NNO bude narůstat i jejich prestiž. Angažovaný a hrdý člen správní rady může být skvělým fundraiserem, který NNO v mnohém ulehčí a zároveň jej to bude bavit.

3.5 Osobnost fundraisera

Fundraising jako profese je v prostředí ČR poměrně mladou záležitostí. Je nutné vnímat historický i společenský vývoj a rozvoj neziskového sektoru, který probíhá od 90. let 20. století. Pozice fundraisera jako profesionála je v ČR postupně kultivována a rozvíjena. V posledních letech situaci napomáhá nárůst odborné literatury k fundraisingu dostupné i v českém jazyce. I přesto lze mnoho poznatků z tohoto oboru získat pouze ze zahraničních zdrojů. Zejména v oblastech nových přístupů k fundraisingu jako je využití online technologií dárčovství, marketingu a PR (pozn. příkladem lze uvést tzv. web 2.0. – sociální sítě - Facebook atp.).

Velkým přínosem pro profesionalizaci a kultivaci fundraisingu jako profese je existence Klubu profesionálních fundraiserů a Klubu začínajících fundraiserů, které jsou organizovány Českým centrem fundraisingu (pozn. více informací je uvedeno na webových stránkách Českého centra fundraisingu, dostupných z: <http://www.fundraising.cz/kpf/klub->

profesionalnich-fundraiseru). Vlastní zkušenost z Klubu profesionálních fundraiserů považuje autor práce za jednu z nejcennějších v rámci dostupného vzdělávání v tomto oboru v ČR.

Osobnostní dovednosti, schopnosti, předpoklady aj. potřebné pro fundraising a fundraisera jako profesionála shodně popisují Norton (2009, s. 12-16), Šobánková (2010, s. 59-68), a Hloušek (2007, s. 14), ze kterých je v následující podkapitole vycházeno.

Fundraising vyžaduje nejen znalost metod, technik, ale také konkrétní dovednosti a velkou míru vynalézavosti. Originalita – neotřelost nápadů a angažovanost při jejich realizaci jsou rysy, které mohou ovlivnit úspěšnost. Základní profil osobnosti fundraisera jako profesionála by měl zahrnovat:

- **zapálení pro věc** – je velmi vhodné, aby fundraiser jako pracovník byl zapálen nejen pro obor fundraisingu, ale také věřil poslání NNO, na které prostředky získává.
- **Přesvědčivost** – měkké dovednosti související s komunikací a vystupování fundraisera jako je opravdovost – autenticita, ryzost přesvědčení i dobré prezentační schopnosti ovlivňují jeho úspěšnost a získávání darů.
- **Umění požádat** – lidé, kteří se věnují fundraisingu, se nesmí obávat říci si o podporu. Základní zásady fundraisingu jasně definují nutnost potenciálního dárce požádat a říci si o konkrétní podporu.
- **Sebedůvěra a přijímání odmítnutí** – jistota je jedním z aspektů, s kterým by fundraiser měl umět zacházet. Má-li úspěšně požádat, potřebuje velkou míru sebedůvěry i schopnost přijmout odmítnutí. Důvod, pro který potenciální dárce nepřispěl, se vždy nelze dozvědět. Nejedná se však o osobní prohru fundraisera. Je nutné si uvědomit, že fundraiser rozhodně častěji uslyší odmítnutí než souhlas s darováním. Pokud tomu tak není, problém je, že zřejmě žádá málo často nebo nežádá vůbec. (pozn. Šedivý, Medlíková (2011, s. 69) zmiňují fakt, že úspěšnost dobrého fundraisera je mezi 5-10 % z celkově oslovených.)
- **Vytrvalost** – proces fundraisingu je mnohdy „během na dlouhou trať“. Jedno odmítnutí nemusí znamenat konec podpory do té doby velkého dárce. Je nutné vždy vytrvale hledat další cesty, zjišťovat důvody nepodpoření a především se nevzdávat příliš brzy.
- **Pravdomluvnost** – fundraiser nesmí lhát. To souvisí nejen s etikou profese, ale tento aspekt ovlivňuje úspěšnost organizace celkově. Obelhávání dárců není úspěšným modelem práce fundraisera a rozhodně jej v této profesi nelze tolerovat.

- **Sociální a organizační dovednosti** – empatie; schopnost navazovat kontakty; stručná, přesná, výstižná a zajímavá prezentace činnosti organizace aj. by rozhodně měly být fundraiserovi vlastní. Nelze opominout také organizační schopnosti, efektivní řízení času apod.
- **Pohotovost** – fundraiser by měl být schopen reagovat na aktuální dění a využívat jej v prospěch organizace. Fundraiser, který zná své dárce, s nimi může snadno navázat komunikaci. Objeví-li se téma, které je NNO a dárce společné, může jej snadno požádat o podporu s ohledem na jeho aktuálnost.
- **Formulace fundraisingových argumentů** – zřetelně, jasně a srozumitelně formulovaný argument, proč má dárce podpořit právě danou NNO, je nezbytnou zvnitřnělou dovedností fundraisera. V rámci jednání s dárce zpravidla není čas na vymýšlení argumentů, měly by být fundraiserovi vlastní a měl by je umět ve vhodné chvíli použít.

Ze zahraničních zdrojů je podstatné ke zmiňovanému tématu doplnit fundraisingovou techniku - tzv. elevator speech / elevator pitch, kterou by měl fundraiser dokonale ovládat. Stručné, zajímavé a přesvědčivé představení v jedné minutě, které musí zaujmout. Tato technika je běžně užívána v komerčním sektoru pro získávání nových klientů, partnerů a zákazníků. Název je odvozen od situace jízdy ve výtahu s někým, koho chce, v tomto případě fundraiser, zaujmout a přemluvit k určitému druhu akce. Není rozhodující, jedná-li se o zakoupení produktu, navázání partnerství nebo podporu a darování. Fundraising má v tomto pojetí s oblastí prodeje mnohé podobné. (Pincus, 2007)

Zjednodušeně řečeno, pokud nastoupí fundraiser do výtahu s potenciálním dárce, má necelou minutu na svou elevator speech. Má čas pouze do chvíle, nežli se dveře výtahu uzavřou a výtah zastaví v konečném patře. Tento čas musí být náležitě využit k oslovení, zaujetí, předání informací a požádání. Opomenuty by neměly být zejména formulované argumenty na otázky – proč má potenciální dárce darovat právě na tuto činnost a této organizaci, co je na této NNO jiného, co dělá jinak, čím je zajímavá a zaslouží si podporu. Výsledkem této promluvy nemusí být příslib daru. Vyústěním z pohledu fundraisera by měla být vždy určitá žádost, příkladem: získat vizitku - kontakt; domluvit si osobní schůzku; navrhnout zapojení do činnosti aj. (Donlon, 2012)

Pomyslný součet nároků na dovednosti fundraisera ukazuje na značnou náročnost této profese. Fundraiser je zodpovědný za naplňování strategie, získávání prostředků a je

po něm vyžadována osobní angažovanost. Tato situace může snadno vést k syndromu ztotožnění osobního a pracovního života – stírání hranic mezi prací a osobním životem. Stejně tak nenaplnění cíle, nezískání daru může fundraiser vnímat jako osobní prohru. Z dlouhodobého hlediska je obdobný stav neudržitelný a může velmi snadno skončit syndromem vyhoření. Z toho důvodu je nutné, aby vedoucí pracovníci (vč. fundraisera) NNO dbali na vlastní psychohygienu, měli možnost vzdělávání, supervize apod. Výše uváděná rizika mohou být nebezpečná jak pro fundraisera jako člověka, tak pro práci NNO obecně. (Dvořáková, 2007, s. 466–467)

4. Identifikace a specifika soukromých zdrojů

Mnoho českých NNO financuje svou činnost z velké části z veřejných zdrojů. Prostředky ze soukromé sféry, od individuálních a firemních dárců, nejsou vždy běžně zastoupeny ve větší míře. Příklad z praxe spjatý s oborem sociální práce, resp. financováním sociálních služeb, lze nalézt ve studii MPSV z roku 2010. Zdrojem sociálních služeb je z více než poloviny státní dotace, druhou nejvýraznější položkou (pozn. téměř 45 %) tvoří příspěvky od uživatelů. Položka jiné zdroje, do které spadají potenciální dary od jednotlivců a firem, je zastoupena necelými 4 %. (MPSV – Odbor sociálních služeb a sociálního začleňování, 2010, s. 41)

Podpora sociálních služeb státem je zcela legitimní, stejně jako příspěvky uživatelů. Je nutné ovšem reflektovat fakt, že procento ostatních příjmů je v tomto případě velmi malé. Vzhledem k situaci státních úspor je namístě, aby se i NNO realizující sociální služby nadále více orientovaly na získávání prostředků od soukromých dárců, mají-li efektivně fungovat i v budoucnosti.

Tato kapitola není primárně zaměřena na statistická a výzkumná data související se soukromými zdroji v neziskovém sektoru. Statistické a výzkumné údaje, vč. srovnání se zahraniční zkušeností, jsou obsaženy v kapitole následující. Identifikace a specifikace zdrojů slouží k podrobnějšímu zkoumání konkrétních typů soukromých zdrojů s ohledem na jejich využití ve fundraisingu NNO v praxi.

4.1 Základní rozdělení a charakteristika soukromých zdrojů

Soukromé zdroje a jejich základní charakteristiku popisují Šedivý, Medlíková (2011, s. 39-45). Jedná se o:

- jednotlivce jako individuální dárce;
- podniky a korporace jako firemní dárce;
- nadace a nadační fondy;
- jiné subjekty – kluby (Rotary klub, Lions klub), zahraniční nadace, ambasády, asociace apod.

Jejich základní, obecná charakteristika a odlišnosti jsou:

- **individuální dárce** zakládají na citech. Za své dary neočekávají a nepožadují protislužby, chtějí podpořit dobrou věc. Jsou ovlivnitelní k darování skrze oslovení

a v případě dobré komunikace s nimi NNO může navázat vztah dlouhodobé podpory a spolupráce.

- **Firemní dárci** jsou motivováni podnikatelskými zájmy. Podoba dárcovství tak není vždy dar, často se jedná o sponzoring (pozn. v jehož rámci je obsažené protiplnění). Firmy se většinou spojují s podporou nekontroverzních a bezpečných témat. Zpravidla podporují v horizontu 3 let. Stejně jako u dárců individuálních lze v případě efektivní komunikace navázat dlouhodobou spoluprací.
- **Nadace** dávají finanční prostředky zpravidla na projekty. Forma výběru projektů má stanovený rámec a nadace má stanovenou politiku rozhodování o podpoře. Nadace dává pravidla, které potenciální příjemce musí projektem splnit. Nadace podporují projekty dlouhodobě, podpora může probíhat až 5 let. Za poskytnutou podporu a množství darovaných finančních prostředků vyžaduje nadace (zjednodušeně řečeno) poměrně málo – jedná se nejčastěji o zprávy z realizace projektů, protislužbu však nepožaduje (pozn. nadační příspěvek je v režimu daru a nadace tak protislužbu ani ze zákona požadovat nemůže – viz oddíl 2.4.1).
- **Jiné subjekty** lze obecně přirovnat k charakteristice popsané u individuálních dárců.

Zajištění dlouhodobé podpory ze soukromých zdrojů může NNO přinést nezávislost na dotacích z veřejnoprávních rozpočtů, ESF apod. Prostředky ze soukromých zdrojů mají oproti dotacím velké výhody v možnostech využití, jak již bylo nastíněno v předchozích částech. Jednotlivé subjekty – individuální dárci, firmy a nadace mají svá významná specifika, z kterých je nutné vycházet pro úspěšné získání podpory. Následující kapitola je zaměřena na tři nejdůležitější možné typy zdrojů pro NNO v oblasti finančních prostředků ze soukromých zdrojů – darů.

V práci není samostatně zpracována oblast zdrojů typu: kluby (Rotary, Lions), dary ambasad a fundraising v rámci obchodních komor. Důvodem je obtížné zobecnění platných funkčních principů oslovování, jednání, spolupráce a péče o dárce v této kategorii. V oblasti těchto zdrojů je nutné využívat poznatky z fundraisingu cíleného na individuální i firemní dárce. Velmi záleží na konkrétním dárci jako subjektu, kterého se NNO rozhodne oslovit. Někdy bude nutné s dárce pracovat jako s individuálním jindy využít specifík firemního fundraisingu. Obdobné situace musí být schopno řešit vedení a fundraiser NNO operativně, dle konkrétních podmínek a možností cílit daný fundraisingový postup.

4.2 Individuální dárci

„...Proč jsou vlastně individuální dárci tak důležití? V první řadě proto, že vám poskytují nezávislost...“ (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 75)

Individuální dárci jako finanční zdroj mohou NNO poskytnout nejen nezávislost, ale také stabilitu. Organizace, kterou podporují tisíce dárců drobným měsíčním příspěvkem, má při dodržení určitých pravidel (informování a komunikace s dárci) zajištěn stabilní zdroj příjmů v dlouhodobém horizontu.

Individuální dárci nemusí být pouze zdrojem finančních prostředků. Lidé, kteří NNO přispívají, jsou současně jejím sociálním kapitálem. Při dobré práci s dárci je organizace může zaangažovat jako dobrovolníky, nabídnout jim členství nebo je požádat o další formy pomoci. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 75)

Zahraniční zdroje uvádí velkou výhodu podpory individuálních dárců jako konkrétních lidí – ten, kdo je dárce dané NNO, je často jejím obhájcem. Toho lze využít právě v rámci sociálního kapitálu – dárce se může stát dobrovolným ambasadorem, který pomáhá NNO získat další individuální dárce. Za nevýhodu je uváděna malá návratnost investic při hromadném oslovování. Proto rozvoj individuálního dárce není vždy vhodný pro začínající, nezkušenou nebo novou organizaci. (McNamara, [200-])

4.2.1 Důvody individuálního dárce

Gilchrist (2005, s. 16-26) zmiňuje, že NNO by měla své dárce znát, a to jak stávající, tak potenciální. Kvantitativní i kvalitativní data by měla být samozřejmostí fundraisingových databází organizace, protože umožňují NNO cílit žádosti o podporu.

Nejen data o dárcích umožňují NNO snáze požádat. Stejně tak je důležité pochopit podstatu individuálního dárce. Je nutné si uvědomit, že i když existují obecné důvody, proč lidé darují, motivace konkrétního dárce je vždy individuální. Lidé dávají lidem a mají pro to svou individuální motivaci. Níže vybrané motivy, které vedou k individuálnímu dárce, uvádí Norton (2009, s. 49-50) a Machálek, Nesrstová (2011, s. 76-78).

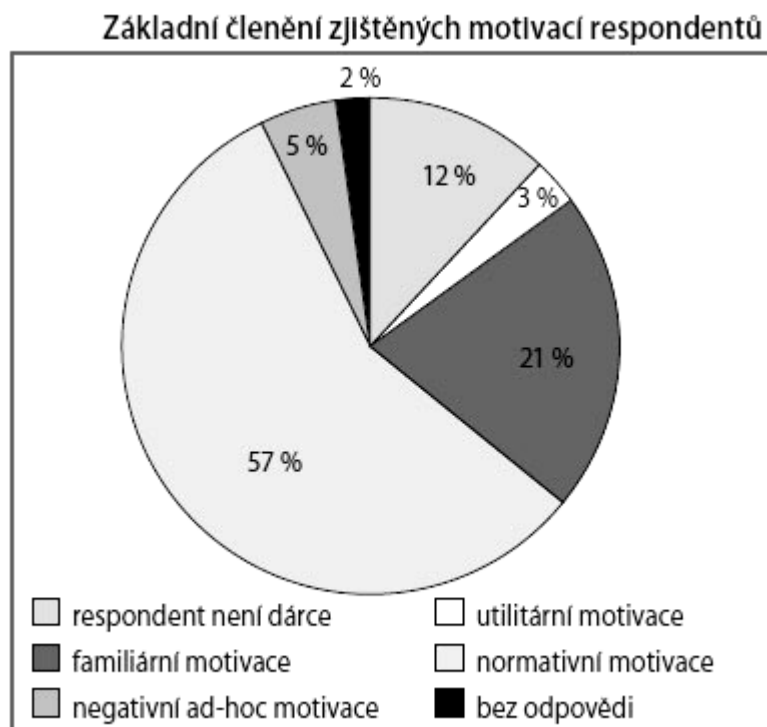
- **Starost** je zřejmě nejvýznamnějším důvodem darování. Obecně lze říci, že lidé se starají a zajímají o své okolí, dění ve světě a jsou v zásadě připraveni pomoci. Podpora může

vycházet ze zájmu o dění v okolí (příkladem je podpora životního prostředí, ekologických aktivit), ale může se také jednat o obavu z určitého tématu, která vede jednotlivce ke snaze minimalizovat rizika skrze podporu NNO angažující se v dané oblasti (příkladem je podpora v boji proti rakovině, podpora boje proti korupci). Dar je možností udělat něco pro to, na čem dárci opravdu záleží.

- **Povinnost** jako motiv souvisí s tím, že filantropie byla a je součástí náboženství. Je tak z části vnímána jako běžná. Tato motivace může být méně častá v sekulárnějších společnostech nebo není přímo propojena s náboženstvím (pozn. příkladem je i ČR). Dar je mnohdy dárcem vnímán jako samozřejmost ve smyslu povinnosti – jsem povinen pomoci chudším, než jsem já; jsem povinen pomoci nemocnějším, než jsem já.
- **Pocit viny** je rovněž jedním z motivů dárce. V tomto případě se s dárcem málokdy podaří navázat dlouhodobý vztah.
- **Osobní zkušenost** je silným motivem dárcovství. Jedná se jak o osobní zkušenost s daným tématem, které NNO řeší, tak o osobní zkušenost s danou NNO.
- **Osobní známost** ve formě známého toho, kdo mě žádá, může velmi pomoci při získávání darů. Může se jednat o to, že potenciální dárce zná činnost NNO nebo přímo fundraisera, ředitele, předsedu správní rady apod. – člověka, který jej žádá.
- **Osobní prospěch** v mnoha podobách může dárce motivovat. Motivem je osobní prestiž z darování, snaha spojit se s určitým tématem nebo osobnostmi, které téma reprezentují apod.
- **Být požádán** není přímo motivem, ale je do této kategorie řazen také. Dle výzkumů dárcovství mnoho lidí uvedlo jako důvod nedarování fakt, že je nikdo nepožádal².
- **Tlak okolí** hraje důležitou roli. Lidé jsou ovlivněni okolím, sociálními skupinami, ve kterých se pohybují. Stejně tak může dárcovství ovlivňovat celospolečenská nálada. Využití tohoto motivu ve fundraisingu může být způsobem, kdy jsou stávající dárce osloveni, aby pomohli organizaci přivést dárce nové nebo poskytli vlastní kontakty.
- **Daně a daňové výhody** dárcovství jsou málokdy prvotním důvodem. Možnost daňových odpočtů ovšem může být důležitou okolností při jednání s dárcem a tento argument je vhodné dárce připomínat.

² Tento motiv uváděný v zahraniční teorii fundraisingu nepotvrzuje výzkum provedený v ČR, kdy fakt nepožádání jako důvod nedarování uvedlo méně než 5 % dotazovaných. (Řezuchová, s. 2011, s. 13) Za jeden z možných důvodů nízkého procenta lze považovat skutečnost, že se jednalo o odpověď na otevřenou otázku a současně nebyla pokládána v přímé souvislosti s teorií uváděným motivem.

Aktuální data (uváděná v grafu č. 2) o motivaci českých dárců vyplývají z výzkumného projektu z roku 2009 - Dárcovství v očích veřejnosti (Hladká, 2009, s. 5), který byl realizován Centrem pro výzkum neziskového sektoru.



Graf č.2 – motivace k dárcovství

(Hladká, 2009, s. 5)

Nejvýraznějším motivem darování byla tzv. normativní motivace (57 %), která je výzkumem uváděna jako motivace vycházející z vnitřních norem a pravidel jednotlivce. Jedná se o morální povinnost, která je součástí zásad člověka jako jedince. Příklady odpovědí respondentů uváděných ve výzkumu: „...Protože jsem si vědom, že by si lidé měli pomáhat a chtěl jsem udělat dobrý skutek. Pro dobrý pocit, že někomu pomáhám. Chci pomoci tam, kde je to potřeba. Protože jsem hodný člověk. Soucítím s těmi, na koho se peníze přispívají. Pomoc chudým a potřebným je jeden z principů, na které poukazuje Bible, a proto se jako věřící člověk snažím ze svého přebytku podpořit potřebné. Protože si uvědomuji přítomnost ostatních lidí na zemi a vím, že někteří lidé nemůžou za to, v jaké životní situaci se nacházejí. Je to bohužel činnost, lidé by si měli navzájem pomáhat. Považuji to za samozřejmé...“.

(Hladká, 2009, s. 5)

Druhým nejčastěji zmiňovaným motivem byla motivace familiární. V tomto případě dárce zná danou NNO, které přispívá nebo má s jí realizovanou činností zkušenost. Tento typ

motivace také obsahuje situace, kdy je dárci téma blízké, protože zná problémy lidí, kterým NNO pomáhá. Případně je osobně zainteresován na výsledku nějaké činnosti, projektu. Příklady odpovědí respondentů uváděných ve výzkumu: „...Jednalo se o téma, které mi bylo blízké a dotýkalo se mne. Protože organizaci znám a vím, že mé peníze přijdou tam, kam mají. Bylo to na konkrétní věc, jistota správného fungování organizace a účinku pomoci. Protože jsem chtěl podpořit vlastní organizaci, se kterou sdílím základní myšlenky. Transparentní nezisková organizace, u níž vím, kam peníze jdou. Přispěl jsem, protože byla seriózně udělaná kampaň a důvěřoval jsem organizaci. Byla jsem přesvědčena o důležitosti jejich práce, jejich činnost mi byla sympatická. Považuji za důležitou činnost organizace a podporuji její nezávislost na komerčních příjmech. Také mě přesvědčila konkrétní kampaň...“. (Hladká, 2009, s. 5-6)

V oblasti dárcovství a motivace přináší zajímavý fakt výzkum organizace Center on Philanthropy z USA z roku 2008, kdy byly zjišťovány důvody dárců o ukončení spolupráce a podpory NNO. Tři hlavní uváděné důvody byly, že se dárci již necítili osobně zainteresováni v činnosti a tématu NNO; dárci se rozhodli podporovat jinou oblast nebo jiné téma; dárci se cítili příliš často žádáni a naváděni. (Sargeant, Shang, 2010, s. 356)

4.2.2 Typy dárců a darů – individuální dárcovství

Individuální dárcovství má mnoho podob, v rozdělení je nutné zohledňovat typ darů i typ dárců, které spolu úzce souvisí. Toto rozlišení není samoúčelné, praktické využití má v rámci konkrétních metod a technik fundraisingu i při práci s dárci samotnými.

Návodné rozlišení je zobrazeno pyramidou dárců. Tento termín je ve fundraisingu - individuálním dárcovství, jedním ze základních. Pyramida dárců, včetně uvedení základních způsobů práce s nimi, je uvedena na obrázku č. 2.



Obrázek č. 2 – pyramida dárců
(Prodialog, [200-])

V rámci pyramidy neplatí, že každý dárci prochází nutně všemi stupni. Pyramida názorně ukazuje, jak lze dárci a jeho typ daru posouvat směrem výše, přičemž pomyslným nejvyšším posledním stupněm je darování jako odkaz uvedený v závěti. Konkrétní pyramidu dárců by měla mít každá NNO sestavenou v rámci procesu tvorby fundraisingové strategie - analýzy zdrojů. Pro jednotlivé stupně pyramidy jsou užívány odlišné metody fundraisingu a techniky oslovení i péče o dárci.

U individuálních dárců je nutné rozlišovat dárcovství anonymní a neanonymní. Dar od neznámého dárci ze své podstaty neumožňuje posun v pyramidě - navázání vztahu a získání trvalé podpory. NNO by proto měly usilovat o co nejvíce individuálních dárců, které mohou kontaktovat, informovat o úspěších a případně znovu požádat o podporu.

Jednorázové anonymní příspěvky mají svou významnou roli. Příkladem jejich využití jsou veřejné sbírky formou dárcovské SMS, tj. DMS, které realizují zpravidla humanitární NNO při živelných katastrofách, neštěstích atp. Jednorázové příspěvky nejsou ničím, co by NNO měla odmítat. Je pouze nutné vážít specifika a výhody i nevýhody, které anonymní dárcovství přináší. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 78-81)

4.2.3 Navazování kontaktu s individuálními dárci

Proces navázání kontaktu sestává ze základních kroků (Norton, 2009, s. 49-52):

- vytipování dárců;
- tvorba odpovídajícího sdělení, které je přitažlivé a zaujme;
- oslovení a žádost;

- propagování činnosti skrze kvalitní PR.

Vytipování dárců by mělo vycházet z fundraisingového plánu a být v souladu se strategií. Je nutné rozlišovat dárce stávající a nové, kde bude kontaktování odlišné. NNO by neměla opomíjet práci se stávajícími dárci, která by měla být v rovnováze s vyhledáváním dárců nových. Tvorba žádosti a předání odpovídajícího sdělení, které by mělo dárce motivovat k akci - poskytnutí daru musí vycházet z charakteristiky cílové skupiny, která je plánována oslovit.

Pro vyhledávání nových dárců je vhodné využít vnitřní i vnější zdroje organizace. Vnitřními zdroji mohou být kontakty od pracovníků NNO, ale také kontakty od dobrovolníků, správní rady aj. Z hlediska vnějších zdrojů lze využít adresáře a databáze kontaktů specializovaných fundraisingových nebo marketingových agentur. Je nutné si uvědomit, že tyto databáze bývají zpravidla placené a vyžadují vstupní investici. Lze využít také bezplatných, všeobecně dostupných databází a vyhledávat v nich dle určitého klíče, který si NNO stanoví. Dalšími způsoby oslovení může být využití kontaktů spolupracujících NNO a zorganizování výměnné rozesílky nebo oslovení místních spolků a klubů s žádostí o oslovení jejich členů. (Gilchrist, 2005, s. 27-34)

Při získávání a shromažďování údajů o dárcích je nutné vždy dodržovat zákonem stanovené podmínky. V ČR se jedná zejména o zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Bez ohledu na konkrétní fundraisingové metody uvádí Norton (2009, s. 52-53) specifika fundraisingu pro oblast individuálního dárcovství:

- potenciálním dárcům je nutné sdělit, kolik peněz celkově je potřeba a jakou úlohu v daném objemu sehraje požadovaný jeden příspěvek - dar.
- Žádost musí být formulována lidským jazykem - jednoduše, přehledně a konkrétně. Témata, která jsou dárce blízká, mají větší šanci na podporu a úspěch. Toto tvrzení platí obrazně i konkrétně. Problém v městě, kde dárce žije, může být výrazně silnějším motivem pro darování nežli problém, který je řešen na jiném kontinentu. V rámci žádosti nejde pouze o téma jako takové, ale i způsob podání sdělení, které je nutné dárce co nejvíce přiblížit.
- Žádost musí přesně obsahovat, co je požadováno a očekáváno.
- Sdělení je nutné uvést, sdělit a zopakovat.
- Sdělení musí být co nejvíce konkrétní, cílené a osobní.

4.2.4 Udržování kontaktu s individuálními dárci

Udržování kontaktu s dárci, jejich informování a zapojování do činnosti NNO je nezbytnou podmínkou, aby se jednorázový dárcce stal dlouhodobým přispěvatelem. Získání daru bývá velmi obtížné, ale je pouze začátkem cesty dárce, má-li být spolupráce dlouhodobá. K udržování vztahů s veřejností celkově slouží PR organizace, které se s touto oblastí v mnohém překrývá. Komunikaci s individuálními dárci podrobně zpracovává Gilchrist (2005, s. 70-81), z které je v oddíle vycházeno.

Z hlediska kontaktu NNO s dárci je možné využít několika cest k navazování a udržování spolupráce i vytváření vztahu. Jednoduchou formou může být pravidelný zpravodaj („newsletter“) pro příznivce a dárce NNO. Zpravodaj by měl být co nejvíce výstižný, zajímavý a poutavý. Podstatný prostor zde mají informace o tom, čeho bylo dosaženo a co konkrétně se v NNO odehrálo. Současně může sloužit k informování o pořádaných akcích, na které chce organizace své dárce pozvat. Stejně tak lze ve zpravodaji ve vhodný čas upozornit dárce na možnost uplatnění daňového odpočtu daru. Zpravodaj nemusí být rozesílán v tištěné formě, naopak mnozí dárce vítají distribuci elektronicky - e-mailem, což snižuje náklady.

Další formou informování dárců je i nadále klasická cesta formou dopisu. Využití nachází listovní forma jak při poděkování dárce za dar, tak při posilování vztahu s dárce formou zasílání osobních přání k Vánocům aj. Dopis je také vhodné využívat u stávajících dárců při žádostech o mimořádnou podporu. Nezastupitelné místo při péči o dárce má rovněž telefonický kontakt. Může být využit k poděkování, stejně jako k informování o zaslané speciální žádosti o podporu. Zcela zásadní informační roli hrají v dnešní době přehledně a kvalitně zpracované webové stránky, které bývají základním informačním komunikačním kanálem pro veřejnost i dárce.

Vyjma výše uváděných způsobů udržování kontaktu s dárci může NNO svým dárcům představit, předat konkrétní materiály k projektům. K tomu, co se odehrálo, změnilo, stalo, čemu bylo jejich darem pomoheno. Dárcům lze distribuovat výroční zprávu nebo je zvát na výroční zasedání. Obecně platí, že je vhodné dárce nepřehlcovat, ale zároveň jim projevovat vděk a nabízet možnosti dalšího zapojení. Těchto možností je velmi mnoho, od pořádání dnů otevřených dveří, přes zapojení dárců v rámci dobrovolnického dne nebo nabídka členství v organizaci, poradním sboru atp.

Při práci se všemi dárci, individuálními nevyjímaje, je nutné za podporu vždy náležitě poděkovat. Tato zásada fundraisingu bohužel není mnohdy dostatečně naplňována a může vést k ukončení podpory dárcem. Poděkování může proběhnout formou zmiňovaného dopisu, ale NNO může rozvíjet i další vlastní cesty poděkování dárcům. Některé NNO vyjadřují poděkování zasíláním dárcovských listin, certifikátů, plaket, zapojením do klubu dárců apod. Souvisejícím oceněním může být také publicita a viditelnost NNO nebo jí realizovaného projektu. Pocit dárce o smysluplnosti a viditelnosti podpory, do které se osobně zapojil, je neméně důležitým faktem, který hraje roli při upevňování vztahu.

4.3 Firemní dárci

Spolupráce NNO s firemním sektorem je nadále velkou příležitostí pro české NNO. Tento vztah rozhodně není jednostranný, spolupráce NNO a firem může být oboustranně prospěšná. Firemní dárcovství - firemní filantropie je součástí koncepce společensky odpovědných firem (Nadace VIA, 2008, s. 4), která je podrobněji zpracována v této podkapitole.

V rámci firemního fundraisingu platí v mnohém podobné zásady jako v oblasti individuálního dárcovství. Výhodou velkých firemních dárců je zejména objem a velikost daru, který může NNO získat (pozn. dar nemusí být pouze finanční). Prostředky získané od firem mohou být mnohonásobně vyšší než dar od jednotlivce. Firemní dary stejně jako dary od jednotlivců umožňují NNO flexibilní využití, resp. takové, které je s dárcem dojednáno. Oproti individuálním dárcům ovšem firmy nepodporují kontroverzní nebo z jejich pohledu neatraktivní témata. Současně má firemní fundraising mnohá úskalí, která by měla NNO ošetřit a minimalizovat související rizika. Zejména přílišná závislost na jedné firmě může vést k nezávislosti činnosti NNO. Ta ovšem bez ohledu na dárce musí vyplývat především z poslání. (Bakuvčík, 2011, s. 113-117)

Trend a koncept společenské odpovědnosti firem (pozn. dále jen CSR – běžně užívaná zkratka z anglického Corporate Social Responsibility) obsahující firemní filantropii a spolupráci ziskového sektoru s neziskovým sektorem v České republice postupně nachází své místo a dnes není jen záležitostí nadnárodních firem. Nově se objevují nejrůznější ocenění pro firmy uplatňující principy CSR, ceny pro firemní dárce a vznikají platformy sociálně odpovědných podnikatelů a firem. Konkrétním příkladem je cena VIA BONA za filantropii

organizovaná Nadací VIA, soutěž TOP Odpovědná firma realizovaná platformou Byznys pro společnost nebo Cena Futurum jako CSR projekt firem sdružených v Business Leaders Forum. (Business Leaders Forum, 2008)

4.3.1 Důvody firemního dárcovství

Motivace k firemnímu dárcovství není zpravidla natolik altruistická jako v případě individuálního dárcovství. Na druhou stranu je nutné reflektovat, že i v rámci firem o penězích rozhodují lidé. Žádost o podporu a spolupráci s firmou, bude výrazně odlišná od žádosti pro jednotlivce. Přesto je nutné vnímat specifika člověka, který o finančních prostředcích firmy rozhoduje. Tato skutečnost hraje roli zejména v malých a středních podnicích, kde o darech rozhoduje majitel nebo zakladatel společnosti. Motivy dárcovství firmy se mohou překrývat s jeho osobními motivy. Oproti tomu nadnárodní společnosti s rozvinutou CSR strategií budou mít s největší pravděpodobností stanovené priority podpory a budou podporovat pouze vybraná témata, která jsou v souladu s dlouhodobou strategií firmy. (Bakuvčík, 2011, s. 113-114)

Základní motivy vedoucí firmy k dárcovství uvádí Norton (2009, s. 90-91) a Machálek, Nesrstová (2011, s. 97-98). Jedná se konkrétně o následující:

- **snaha být dobrým sousedem** – v zájmu samotné firmy je udržovat dobré vztahy se svým okolím. Veřejné mínění o firmě ovlivňuje její úspěšnost v podnikání. Pověst firmy je důležitá nejen u koncových zákazníků, ale hraje roli také ve vztahu s dodavateli nebo místní správou. Prostřednictvím dárcovství může firma spolu-utvářet pohled, který o ní panuje v místě, kde podniká.
- **Zlepšení veřejného mínění o firmě** – není altruistickým motivem, ale motivem funkčním. Mnohé firmy, jejichž oblast podnikání je spojena s negativním dopadem na život společnosti, se snaží zlepšovat své postavení skrze podporu projektů mírnících tyto následky. Příkladem jsou těžební společnosti nebo tabákové koncerny.
(pozn. Mnohé NNO dary od obdobných firem nepřijímají s ohledem na etické zásady, které NNO dodržuje. Některé NNO dokonce dary od firem nepřijímají vůbec. Jedním z nejznámějších příkladů je mezinárodní ekologická organizace Greenpeace, jejíž financování stojí pouze na podpoře jednotlivců (Greenpeace Česká republika, 2011).)
- **Požádání firmy** – je obdobně jako u individuálních dárců zmiňováno jako motiv firemních dárců. Ve firemním sektoru hraje navíc roli konkurence. Pokud obdobně

velká konkurenční firma ze stejné oblasti podnikání daruje a podpoří významný, viditelný projekt, může být v zájmu dalších firem na toto reagovat. Tento fakt tak mohou využít další NNO a při vhodném načasování získat dar.

- **Osobní zájem majitele, ředitele, rozhodující osoby** – hraje vždy významnou roli. Peníze dávají lidé lidem a osobní motivy nezůstávají stranou. Je vhodné si uvědomit, že z individuálních dárců NNO se může stát velmi dobrý firemní partner. Daroval-li člověk osobně a rozhodne se tomu stejně tak i ve své firmě, pravděpodobnost získání nového silného partnera je pro NNO velmi vysoká.
- **Daňové výhody** – mají stejně jako u individuálních dárců spíše podpůrnou roli. Výraznější projev daňových výhod existuje v rámci sponzoringu, který ovšem není klasickým darováním.

Tempel, et al. (2011, s. 138-142) poukazuje na změny v dárcovství firem v USA od poloviny 80. let 20. století. Proměna spočívá v posunu od klasického darování ke sponzorství, sdílenému marketingu – společným propagačním kampaním (tzv. cause related marketing) a dalším druhům spolupráce, ze které těží obě strany. Zkušenost z USA v oblasti firemního fundraisingu ukazuje změnu orientace firem na podporování těch projektů NNO, které mají vazbu k činnosti firmy samotné. Současně firmy preferují adresnou podporu potřeb v dané komunitě, kde jsou angažováni. Nadále i v USA funguje pasivní reaktivní dárcovství - podpora dílčích projektů NNO na základě žádosti. Velké firmy ovšem chtějí být s NNO spojovány, účastnit se projektů a být vidět jako hlavní dárci nebo sponzor. V rámci firemního fundraisingu v USA lze pozorovat:

- nárůst propojení firem s neziskovým sektorem skrze zaměstnance a vedoucí pracovníky formou dobrovolnictví;
- podpora činnosti NNO (formou grantů, pro bono služeb) zaměřená na lokální potřeby;
- nárůst využití metody tzv. cause related marketingu – sdílený marketing (pozn. příkladem je darování určité částky z prodeje každého výrobku na určitý projekt NNO, pomoc potřebným apod. – viz oddíl 6.2.2);
- dlouhodobá partnerství s neziskovými organizacemi;
- ukončování spolupráce s NNO, která nepřináší firmě významný prospěch;
- měření a kvantifikace konkrétních dopadů a úspěšnosti poskytnuté podpory firmou.

Některé z uváděných projevů lze pozorovat i v ČR. Aktuálním příkladem z praxe jsou projekty firemních nadací, které mají silnou mediální komunikaci na veřejnost. Konkrétně:

- Rok Jinak realizovaný Nadací Vodafone Česká republika (pozn. více informací - dostupné z: <http://www.rokjinak.cz/>);
- Think Big realizovaný Nadací O2 (pozn. více informací - dostupné z: <http://www.o2thinkbig.cz/>).

Firemní dárcovství v USA doposud nelze srovnávat s ČR. Vybrané aspekty a motivy se ovšem v mnohém začínají objevovat i v prostředí českých firem. Znalost aktuálních trendů ze zahraničí tak může být konkurenční výhodou české NNO. Nabídka spolupráce pro firmu, která obsahuje a vychází z výše uváděného, může být výrazně lépe přijata než klasická žádost o podporu - dar.

4.3.2 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem – CSR – je dobrovolným závazkem odpovědného chování firmy, které jde nad rámec zákonných povinností. CSR znamená odpovědné chování v oblasti prostředí i společnosti, kde firma podniká. Tento koncept je poměrně nový, je rozvíjen od druhé poloviny 20. století. Vychází z myšlenky, že na úspěšnost firmy není možné nahlížet pouze přes ekonomické výsledky. Veřejnost očekává odpovědnost a etické chování firem, dodržování závazků vůči místu i lidem, kde podniká. Je zmiňován pojem tzv. stakeholders - zainteresovaných osob, které mají s podnikáním dané firmy něco společného (pozn. stakeholders konkrétně jsou: vedení a zaměstnanci, dodavatelé, spolupracující subjekty, zákazníci, regionální představitelé, veřejní činitelé, stát a samospráva atp.).

Model společensky odpovědné firmy znamená, že firma respektuje zájmy výše uváděných stakeholders, kteří nejsou lhostejní k jejímu chování. Veřejné mínění, pohled na firmu je důležitým faktorem ovlivňujícím její ekonomické výsledky. CSR koncept je nejen v zájmu společnosti a „stakeholders“, ale také v zájmu firmy samotné. Odpovědné chování firmy zvyšuje její produktivitu a může přinášet významnou konkurenční výhodu. Společenská odpovědnost firem zahrnuje tři základní úrovně:

- **Ekonomická rovina** – uplatňování principů dobrého řízení; odmítání korupce; transparentnost; ochrana duševního vlastnictví; dobré vztahy se „stakeholders“; kvalita a bezpečnost produktů i služeb; etické chování v oblasti marketingu a reklamy aj.

- **Environmentální rovina** – minimalizace dopadů podnikání na životní prostředí a komunitu; ekologická výroba a produkty; investice do technologií šetrných k životnímu prostředí; ekologická firemní kultura atp.
- **Sociální rovina** – firemní filantropie a dobrovolnictví; kvalitní péče o zaměstnance; zaměstnávání lidí se znevýhodněním a zhoršenou pozicí na pracovním trhu; odmítání dětské práce; dodržování lidských práv.

(Kunz, 2012, s. 11-25)

Oblast firemního dárcovství úzce souvisí s konceptem CSR, zejména s rovinou sociální – oblastí firemní filantropie. Firemní dárcovství, spolupráce firem s neziskovým sektorem nezahrnuje pouze rovinu peněžitých darů. Firmy mohou významně podporovat a pomáhat NNO také v oblasti nefinanční. Může se jednat o poskytování bezplatných - pro bono služeb; darování nepoužívané výpočetní techniky, nábytku; zapůjčení konferenčních nebo školicích prostor pro NNO; zorganizování fundraisingové kampaně mezi zaměstnanci firmy; poskytnutí firemních dobrovolníků apod.

Má-li být firemní dárcovství prospěšné nejen NNO, je vhodné, aby oba subjekty - firma a NNO navázaly spolupráci v pravém slova smyslu. Tato spolupráce a cílenost podpory výrazně usnadňuje komunikaci navenek. Příklady organizace firemního dárcovství mohou mít různé podoby:

- **Dárcovský program** jako samostatná aktivita, v jejímž rámci firma vyhláší a administruje celý program jako jednu ze svých činností. Firma stanovuje kritéria výběru, témata, která chce podpořit, a rozhoduje v celém procesu. Dárcovský program pro firmu vyžaduje investice, které souvisí s řízením procesu, administrací atp.
- **Podpora vybrané neziskové organizace** nebo její konkrétní činnosti, kterou si firma zvolí. V tomto případě je v zájmu firmy samotné, aby si vybrala NNO, která pro ni bude stabilním a silným partnerem, se kterým se rozhodne spojit své jméno.
- **Spolupráce s existující nadací** formou partnerství, kdy je společně stanovena a vytvořena dárcovská strategie firmy. Partnerství firem a nadací umožňuje vzájemné propojení znalostí (know-how). Administrace dárcovského programu neleží na firmě samotné, ale je delegována partnerovi – nadaci, která funguje jako určitý zprostředkovatel podpory.

- **Vlastní firemní nadace, nadační fond** je velmi efektivním způsobem dárcovství, který umožňuje firmě výrazné zviditelnění. Tato organizace firemního dárcovství je zároveň nejnákladnější a je vhodná zejména pro větší firmy.
(Nadace VIA, 2008, s. 8-11)

4.3.3 Typy dárců a darů – firemní dárcovství

Rozdělení potenciálních firemních dárců je vhodné dle organizace dárcovství, která je uváděna výše. Způsoby organizace firemního dárcovství jsou (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 99-101):

- **Pasivní reakce na žádosti** – tato forma dárcovství není z podstaty příliš organizována. Firma přijímá žádosti, ale zpravidla nemá určená pravidla ani vytvořenou dárcovskou strategii. Podpora NNO je zpravidla nahodilá a bez celkové koncepce.
- **Podpora firmou vybrané konkrétní NNO, podpora konkrétního projektu** – firma si zvolí oblast podpory, NNO a její projekt, se kterým se rozhodne spojit své jméno. Ani zde většinou není vytvořena strategie a podpora NNO není strategicky uchopena.
- **Prerozdělování darů na základě předem stanovených a vyhlášených kritérií** – dárcovské programy firem.
- **Partnerství firmy s nadací.**
- **Firemní nadace.**

Uváděné typy firemního dárcovství ukazují na velkou různorodost možné podpory, kterou lze získat. Typ dárcovství musí NNO zohledňovat už při oslovování. Dle typu a organizace firemního dárcovství lze také nacházet konkrétní odpovědné osoby ve firmě, které mohou o podpoře a spolupráci rozhodnout. V případě organizace dárcovství formou pasivních reakcí na žádosti a firemní podpory NNO se jedná zejména o malé a střední firmy. O žádostech zde rozhoduje zpravidla vedení firmy. V případě větších firem se často jedná o vedoucí pracovníky oddělení marketingu nebo PR. Firmy, které realizují vlastní dárcovské programy, mají pro tuto oblast zpravidla vyčleněnou samostatnou pozici.

V rámci partnerství firmy s již existující nadací vzniká dárcovský program, který administruje nadace. Firma zde může hrát roli v poradním sboru, hodnotící komisi grantových žádostí apod. V tomto případě se nejedná o klasický firemní fundraising, ale žádost o dar je adresována nadaci zpravidla formou grantové žádosti (více viz podkapitola 4.4).

Samostatné firemní nadace jsou záležitostí velkých, často nadnárodních firem. Založení firemní nadace znamená velké investice a to nejen finanční, ale také při zajištění

kvalitních lidských zdrojů. Firemní nadace mají svá specifika oproti nadacím občanským. Žádost o podporu NNO ovšem probíhá velmi podobně, nejčastěji formou žádosti o grant.

Způsob a typ daru od firem může mít mnoho podob. Jak bylo uvedeno výše, rozhodně se nejedná pouze o dary a spolupráci v rovině finanční. NNO by proto neměla opomíjet nefinanční druhy spolupráce s firemním sektorem. Samotné navázání vztahu a dlouhodobou spolupráci je vždy možné dále rozvíjet a upravovat dle potřeb obou stran.

Základní rozdělení způsobu firemní podpory z pohledu NNO je (Neziskovky.cz, [200-]):

- dárcovství;
- sponzorování – sponzoring.

Rozdíly mezi dárcovstvím a sponzoringem jsou uvedeny v souvislosti s legislativním zakotvením v podkapitole 2.4. Zjednodušeným shrnutím lze říci, že v rámci dárcovství není a nemůže být firmou vyžadována protislužba. V případě sponzoringu naopak NNO vždy poskytuje dárci – sponzorovi smluvené protiplnění (reklamu, propagaci atp.).

Konkrétní způsoby firemní podpory směrem k NNO jsou (Norton, 2009, s. 94-95):

- finanční příspěvek - dar;
- sponzorování akce nebo činnosti NNO;
- sponzorování propagačního nebo vzdělávacího materiálu;
- společná propagace – sociální marketing;
- poskytnutí firemních prostor a vybavení;
- podpora formou věcného daru;
- firemní dobrovolnictví;
- poskytnutí zkušeného zaměstnance do správní rady NNO;
- zorganizování fundraisingové kampaně mezi zaměstnanci firmy;
- placená reklama firmy v brožurách, materiálech neziskových organizací.

Zahraniční zkušenost (Sargeant, Shang, 2010, s. 439-443) dokazuje, že v oblastech firemní podpory je nadále prostor pro tvorbu nových aktivit, konceptů, a společných projektů, které jsou výhodné pro všechny zainteresované subjekty. Vyjma výše uváděných způsobů podpory se může jednat o:

- **spolupráce v oblasti publicity** – NNO může spojit své téma s firmou, která působí v podobné oblasti nebo mají určitý společný prvek. NNO sama o sobě zpravidla nemá dostatečné prostředky na rozsáhlou mediální kampaň, která by oslovila širokou veřejnost (pozn. NNO mnohdy nemá nejen finanční prostředky, ale také kontakty a zkušenosti v tomto oboru). V rámci společného tématu NNO a firmy může dojít ke vzniku jednotné kampaně, z jehož výsledku vytěží obě strany.
- **Matching zaměstnaneckých darů**³ – v rámci spolupráce firmy s NNO lze efektivně zapojovat do dění i její zaměstnance. Firma může podpořit NNO formou znásobení darů vybraných z řad zaměstnanců. Konkrétní provedení může proběhnout formou, kdy se na podpořené NNO shodnou zaměstnanci, kteří mezi sebou následně vyberou určitou sumu – dar a tento výtěžek firma zdvojnásobí a daruje NNO.
- **Společné organizování akcí** – firma může NNO vyjma zapůjčení prostor pomoci dalšími způsoby. Jedním z nich je společné zorganizování akce. Nemusí se vždy jednat o společenské setkání, pracovní večeri, ale může jít například o golfový, tenisový nebo plavecký turnaj. V rámci této spolupráce lze rovněž efektivně zapojovat zaměstnance firmy, příkladem jako dobrovolníky.
- **Společné sbírky** – spolupráce může probíhat nejen zorganizováním sbírky pro NNO mezi zaměstnanci, případně s rozšířením o firemní „matching“ darů (pozn. uvedeno výše). Využití sbírky lze rozšířit mezi blízké osoby zaměstnanců, kdy firma podpoří, aby zaměstnanci požádali o podporu také své blízké, rodinu a přátele.
- **Prezentace činnosti** – firma může NNO poskytnout prostor pro prezentaci činnosti jejím zaměstnancům. Firma nemusí dávat dar, poskytne NNO prostor, kdy má možnost představit svou činnost, oslovit zaměstnance, nabídnout jim možnosti spolupráce atp.

4.3.4 Navazování kontaktu s firemními dárci

Navazování kontaktu s potenciálním firemním dárce předchází analýza cílových skupin. NNO musí znát své potřeby, co očekává, co chce získat a co potřebuje. Před započtím spolupráce je bezpodmínečně nutné, aby NNO věděla, zda shání finanční prostředky, know-how, služby nebo věcné dary. Stejně tak musí NNO mapovat prostředí, kde působí, a stanovit si typy firem, které mají s její činností něco společného nebo kde lze nalézt

³ „...Matchingové programy jsou takové malé kouzlo, které je založeno na jednoduchém principu: každý dar od zaměstnance je firmou znásoben v určitém předem dohodnutém poměru (nejčastěji 1:1)...“ (Nesrstová, 2008)

společné téma. Mnoho NNO má v oblasti dárcovství firem stanovena etická pravidla pro přijímání darů, které je ve výše uváděném výběru nutné zohlednit.

Návazným krokem je sestavení databáze firem plánovaných k oslovení. Firmy je možné třídit do různých kategorií dle požadované spolupráce. Přesné stanovení klíče neexistuje, je individuální pro každou NNO. V rámci spolupráce s firmami lze vždy předpokládat důraz na marketing a propagaci, kterou firmy vyžadují. Firma bude chtít znát, co se jí dostane za její podporu, tj. co NNO požaduje a co současně nabízí. Právě zde nachází uplatnění marketingové techniky, které v neziskovém sektoru, oblasti fundraisingu, rozhodně mají důležitý prostor. Základním marketingovým nástrojem je marketingový mix označovaný jako 4P (pozn. dle počátečních písmen oblastí, které obsahuje: product, prize, place a promotion) – výrobek-produkt, cena, distribuce a komunikace. Při oslovení firem musí NNO zvažovat zejména otázky související s produktem, tedy co firmě nabízí, a komunikací - jak bude zajištěna viditelnost tohoto produktu a podpory, o kterou žádá. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 100-105)

Norton (2009, s. 90-93) uvádí základní výčet oblíbených a neoblíbených témat firem v oblasti spolupráce s NNO. Mezi oblíbená lze zařadit lokální projekty v místě, kde firma působí a témata související s činností firmy. Dále se jedná o prestižní akce, které mohou mít charakter umělecký, kulturní i sportovní. Firmy se rády spojují s NNO, za kterými stojí známé nebo významné osobnosti. Obecně lze také říci, že mnoho firem se rádo angažuje v tématech ekologie a ekonomického rozvoje.

Naopak neoblíbenými tématy jsou projekty, které nemají žádné propojení s firmou nebo vazbu na její činnost. Dále se jedná o projekty mimo region, kde firma působí. Velmi nevhodná jsou také neadresná oslovení velkého počtu firem bez konkrétního cílení, propojení. Firmy se nerady angažují v kontroverzních tématech, ze kterých by jim mohla plynout špatná publicita. Zároveň mnoho firem dává přednost lokální pomoci v místě, kde působí, namísto podpory vzdálených projektů mimo zemi i kontinent svého působení (pozn. toto tvrzení rozhodně nepopírá možnost získání daru pro NNO organizující humanitární pomoc v zahraničí, obecně je však lokální podpora lépe komunikovatelná).

Před oslovením firmy je nutné nalézt v její personální struktuře odpovědnou osobu, která může o spolupráci a podpoře NNO rozhodnout. Jak bylo zmíněno, v rámci malých a středních podniků se jedná nejčastěji o vedení společnosti. V případě větších firem o vedoucí pracovníky oddělení marketingu, PR nebo přímo CSR oddělení. Před oslovením by

se NNO měla pokusit tato data získat a ověřit. Špatně adresovaná žádost mnohdy znamená neúspěch.

Při oslovování firem hraje stejnou roli jako u individuálních dárců to, zda dříve existovala spolupráce nebo se jedná o hledání dárce zcela nového. Hloušek (2007, s. 21) upozorňuje na velmi nízké procento úspěšnosti při prvotním oslovení nového firemního dárce. Toto procento lze zvýšit nejen správným požádáním, ale také kontaktováním správné osoby.

Před oslovením firmy je vhodné, aby NNO prvotně zjistila ve svém blízkém dosahu (mezi zaměstnanci, přáteli, spolupracovníky i dlouhodobými dárci), nemá-li někdo na danou firmu kontakt, případně nezná-li někoho, kdo by jí mohl pomoci „otevřít dveře“ u dané firmy počátečním seznámením. Obecně platí, že osobní představení a seznámení NNO s firmou má větší šanci na úspěch nežli oslovení bez jakéhokoliv předchozího kontaktu. (Gilchrist, 2005, s. 27-30)

4.3.5 Udržování kontaktu s firemními dárci

Po získání daru pokračuje vynaložené úsilí formou péče o dárce a práce s ním. NNO musí dodržet smluvené podmínky týkající se poskytnuté podpory a současně plánovat koncept další spolupráce. Cílem je snaha průběžně navyšovat přínos spolupráce i možné podpory, která by měla růst na stranách obou zapojených subjektů. (Tempel, et al., s. 142)

Udržování kontaktu s firemními dárci je velmi obdobné jako udržování kontaktu s dárci individuálními (viz oddíl 4.2.4). Uváděny jsou proto pouze specifické aspekty, které se váží k firmám.

Cílem udržování kontaktu s firemními dárci je růst jejich zapojení, angažovanosti a související podpory (včetně darů). Na pomyslné pyramidě firemních dárců jsou v nejnižším stupni dárci, kteří organizaci podpořili nefinančním nebo malým darem. Na vrcholu stojí partnerská spolupráce s firmou a dlouhodobé financování NNO. Budování vztahu je ovlivněné kontaktováním a dostatečným informováním dárce, které ovšem nesmí být zahlcující. Odpovědnost za budování vztahu leží na obou stranách. Z praxe vyplývá, že NNO musí být více aktivní, chce-li dárce pro téma nadchnout a navázat opravdovou dlouhodobou spoluprací. Významné místo nemá pouze osobní kontakt s dárce, ale také informování skrze publicitu NNO a viditelnost její činnosti. Dobré PR, laicky řečeno - je-li o NNO vidět a slyšet

- je jedním z faktorů, který je při spolupráci vítaný. NNO by proto měla dbát jak na komunikaci úspěchů, tak i na informování o činnosti a pořádaných akcích pro veřejnost.

Firemní dárci mohou být stejně jako dárci individuální kontaktováni mnoha způsoby: skrze rozesílaný zpravodaj, telefonicky, děkovným dopisem, pozváním na valné hromady a veřejná zasedání, zasíláním výroční zprávy apod. U spolupráce s firmami je vhodné udržovat také osobní kontakt (pozn. udržování osobního kontaktu by bylo vhodné samozřejmě i u dárců individuálních – má-li ovšem NNO velký počet těchto dárců, obdobný kontakt je z časového hlediska takřka nemožný). Osobní kontakt může probíhat formou pracovních a poradních schůzek, kdy jsou projednávány další možnosti spolupráce, pozváním dárce na společenské setkání – večere významných dárců NNO, nebo pozváním na pořádané akce typu ples, výstava, koncert apod.

Nikdy nesmí být opomíjeno poděkování firemnímu dárci ve všech možných podobách. Samotné poděkování by nemělo náležet pouze firmě. Je vhodné samostatně poděkovat také jednotlivci, který spoluprací s firmou zprostředkovává, pomáhá ji udržovat nebo ji celkově zaštiťuje (pozn. ředitel, jednatel, vedoucí PR a marketingového oddělení atp.). (Gilchrist, 2005, s. 41-62)

4.4 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou subjektem neziskové sféry, které mají podstatu organizace jako účelová sdružení majetku (pozn. dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech). V praxi tak jsou jednak v roli dárce – potenciálního soukromého zdroje financování NNO a současně v roli žadatele. V této části práce jsou nadace a nadační subjekty popisovány jako potenciální soukromý zdroj pro jiné NNO.

Nadace a nadační fondy jsou oproti individuálním a firemním dárcům výrazně odlišným zdrojem. Oblast získávání finančních prostředků z těchto zdrojů je nazývána grantovým fundraisingem. Hloušek, Hloušková (2011, s. 30) uvádí: „...*Granty jsou účelově určené příspěvky na předem stanovený účel, které poskytují jednak soukromé nadace...*“.

Získávání prostředků z nadační sféry probíhá zpravidla skrze podporu projektů, na které jsou získané prostředky účelově navázány. Grantové výzvy jsou nadacemi a nadačními fondy vyhlašovány a vždy jsou stanovena pravidla pro NNO i projekty, které lze do grantového řízení přihlásit. Princip přerozdělování a využití finančních prostředků může

probíhat i jiným způsobem, který je stanoven ve statutu. Výše uváděné grantování je běžným příkladem z praxe aktivních nadací působících v ČR.

Výhodou grantového fundraisingu je zejména výše přerozdělované částky, která může pokrýt celý projekt nebo být významným zdrojem v celkovém rozpočtu projektu. Grantový fundraising umožňuje plánování aktivit a z hlediska praxe se grant může stát pravidelným příjmem NNO. Hlavní nevýhodou grantových prostředků je jejich účelová vázanost na konkrétní náklady. NNO tak má velmi malé rozpětí využití získaných peněz. Současně je NNO omezena vypisovaným grantovým řízením a stanovenými podporovanými aktivitami. V neposlední řadě může být pro malé NNO problémem administrativní proces, který sebou grantový fundraising přináší, zejména poté proces vyúčtování. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 30-31)

Uváděné informace vychází z praxe. Granty jsou častým a opakovaným příjmem NNO na obdobné projekty, které se v průběhu let příliš nemění. Z hlediska teorie financování nestátních subjektů je ovšem grantová technika (Tomeš, 2010, s. 365) používána zpravidla pro inovativní projekty.

4.4.1 Grantový fundraising

Proces získávání prostředků ze zdrojů nadací a nadačních fondů začíná u projektového záměru. Celý proces podrobně popisují Hloušek, Hloušková (2011, s. 30-39) a Machálek, Nesrstová (2011, s. 27-51), ze kterých je v oddíle vycházeno. Projekt vždy reaguje na určitý problém nebo vzniklou potřebu, kterou chce NNO řešit. Projektový záměr obsahuje identifikaci problému a cíle, kterých bude díky realizaci dosaženo. V záměru je obsažen způsob, prostředky realizace a konkrétní aktivity, které vedou k cílům. Součástí je také rozpočet, vyčíslení konkrétních nákladů nutných pro realizaci.

Na základě projektového záměru může NNO vyhledat potenciální dárce, mezi nimi také nadace a nadační fondy. Je vhodné předem vážit podmínky podpory, které jsou dány obecně statutem nadace nebo nadačního fondu, a poté konkrétně ve vypisovaném grantovém řízení, upřesňujících podmínkách apod.

Před samotným sepsáním projektového záměru do grantové žádosti je vhodné stručný návrh projektového záměru předem konzultovat. Mnoho nadací a nadačních fondů obdobné konzultace běžně umožňuje. Konzultace jsou prostorem, kde lze sladit detaily projektového záměru s vypsáním řízením, ale také předběžně zjistit, je-li podpora obdobného projektu

reálná. Proces konzultací nadále mnoho NNO podceňuje, přestože v konečném hledisku šetří čas i zvyšují úspěšnost žádostí.

Grantová žádost na projekt je většinou podávána na formuláři, který je dárce pro účel podávání žádostí vydáván. V žádosti je tak nutné naplnit nejen obsahovou, ale i formální stránku, neboť nedodržení formálních podmínek může být důvodem k zamítnutí podpory. Grantová žádost zpravidla obsahuje části: identifikační, obsahovou, rozpočtovou část a přílohy.

Obvyklá struktura projektu, který je podáván k nadacím a nadačním fondům, zahrnuje:

- Popis a identifikaci žadatele – NNO, která bude projekt realizovat;
- Popis výchozího stavu – identifikace problému nebo potřeby jako stavu, který se díky projektu má změnit (vč. popsání role realizátora a dalších zainteresovaných skupin).
- Cíle projektu, kterých bude realizací dosaženo (pozn. při stanovování cílů je vhodné využívat techniky SMART).
- Cílové skupiny, kterých se projekt dotýká; které z něj budou mít prospěch; kterým bude díky projektu přímo pomoheno.
- Popis projektového záměru a dílčích aktivit, které se v projektu odehrají, aby byl naplněn cíl.
- Výstupy - čeho bude projektem naplněno a co díky projektu vznikne.
- Vyhodnocování projektových výstupů a vedení dokumentace.
- Časový harmonogram – naplánování posloupnosti a časové struktury jednotlivých aktivit.
- Popis realizátora i týmu - pracovníků, kteří budou projekt vést.
- Zajištění udržitelnosti dosažených cílů po skončení projektu.

Velmi důležitou částí projektu je rozpočet, který je většinou přikládán na samostatném formuláři. Základní rozdělení rozpočtu je na materiálové, nemateriálové (pozn. služby), osobní a ostatní náklady. Jednotlivé kategorie by měly být co nejvíce podrobně rozepsány a v logické návaznosti vycházet z obsahové žádosti projektu. Rozpočet by měl být přiměřený, ale zároveň úplný a realistický. Platí, že rozpočet musí být v souladu s obsahovou částí žádosti. Nesoulad mezi těmito částmi může vést k nepodpoření projektu. Současně do rozpočtu patří také uvedení kofinancování, v případě, že v grantu požadovaná částka nepokrývá náklady na celý projekt.

Nedílnou součástí většiny grantových žádostí jsou přílohy. Zpravidla jsou požadovány povinné přílohy, které slouží k identifikaci NNO - potvrzení její platnosti, právní subjektivity, čísla bankovního účtu aj. Povinným přílohám je nutné věnovat pozornost. Opomenutí přiložení jednoho dokumentu bývá důvodem k zamítnutí celé žádosti pro nenaplnění formálních podmínek. Vyjma povinných příloh lze přikládat přílohy nepovinné, přibližující projekt, dokumentující úspěchy NNO nebo jakékoliv jiné materiály, zvyšující šance NNO na získání podpory.

Odevzdáním žádosti o grant a získáním finanční podpory proces grantového fundraisingu nekončí. Grant je nutné dále administrovat, neopomenout zaslat průběžné a závěrečné zprávy, náležitě jej vyúčtovat apod. Pro budování dobrého, důvěryhodného a partnerského vztahu s nadací nesmí NNO tyto formální náležitosti opomíjet. Stejně tak je vhodné, pokud NNO nadace a nadační fondy informuje o dění v projektech, dosažených výsledcích, úspěších - stejně jako tomu je v případě individuálních a firemních dárců. Nadace, která je informována o výsledcích, se může stát dlouhodobým dárcem (Grace, 2005, s. 118) oproti nadaci, která je o prostředky pouze žádána.

4.4.2 Vybrané zásady a doporučení grantového fundraisingu

Grantový fundraising je vhodné využít pro předem plánované projekty, kterými NNO řeší konkrétní potřeby a problémy. Šobáňová (2010, s. 9) upozorňuje na situaci, kdy se psaním projektů řeší špatná finanční situace NNO. „...*Nepleťte si fundraising s fund chasingem... ...Fund chasing – žádost o grant jen proto, že peníze jsou lehce dostupné a ne proto, že práce naplňuje misi organizace...*“.

Téměř praktický návod v podobě uvedení nejčastějších chyb v projektových žádostech uvádí Nesrstová, Machálek (2011, s. 51): „...*Nejčastější důvody zamítnutí žádostí bývají:*

- *nesplnění formálních náležitostí a nedodržení data uzávěrky;*
- *nesrozumitelnost nebo neúplnost projektu;*
- *nekonkrétní aktivity, neprovázanost aktivit s řešeným problémem a zvolenými cíli;*
- *příliš velká ambicióznost projektu – projektový záměr musí být úměrný vašim znalostem a zkušenostem a kapacitě organizace;*
- *nedostatečný rozpočet...*“.

Základním pravidlem při psaní žádostí je dodržení veškerých formálních podmínek stanovených dárce. Nemusí se jednat pouze o přikládané přílohy, ale také dodržení počtu znaků stručného popisu, dodržení struktury formulářů atp. Grantové žádosti mohou být časově náročné a je vhodné v průběhu procesu psaní najít také čas na kritické zhodnocení již napsaného a případné předělání. Osvědčenou technikou z praxe je nechávat číst projekty někým, kdo je nepsal, a ideálně projekt nezná. Projektová žádost by měla stručně, jasně a výstižně vysvětlit, o co v záměru jde, co se realizací projektu změní, kolik to bude stát a kdy se tomu tak stane. Přečtení žádosti nezávislou osobou může pomoci upravit nesrozumitelné pasáže i vypustit pasáže nadbytečné. Doporučením při psaní grantových žádostí je i přehledná grafická úprava a formátování textu, umožňuje-li to formulář žádosti.

4.4.3 Trendy v nadačním dárcovství

Nadace a nadační fondy jsou významným zdrojem prostředků pro mnoho českých NNO. Tato podpora se nadále vyvíjí, profesionalizuje a konkrétní výsledky dosažené díky podpoře nadačních subjektů jsou dnes viditelné i běžné veřejnosti. Trendy vývoje jsou velmi podobné s trendy popisovanými v zahraničních zdrojích. Český pramenný zdroj v této oblasti doposud neexistuje, níže popisované oblasti (Tempel, et al., 2011, s. 154-156) lze ovšem v praxi pozorovat i u českých nadací a nadačních fondů.

Nadace se stále více orientují na měřitelnost, evaluaci a hodnocení výsledků, kterých bylo díky podpoře reálně dosaženo. Tento trend umožňuje lepší cílení nadačních programů dárcovství i hodnocení grantových žádostí. Nadace se začínají orientovat na podporu projektů, jejichž výsledky mohou přinést opravdovou změnu, oproti podpoře nahodilé, která nemusí vést k cíli.

Dalším trendem je podpora projektů, kde existuje spolupráce více NNO na stejném tématu – problému nebo potřebě, spolupráce založené na expertízách odborníků, spolupráce se samotnými klienty aj. Cílem podpory spolupráce je vytváření silné skupiny, která může lépe a efektivněji řešit rozsáhlejší problémy v komunitě nebo problémy, které spadají do více oblastí.

Nadace profesionalizují, upravují a více cílí svou politiku přerozdělování. Investují čas i prostředky do tvorby nových materiálů jako jsou formuláře grantových žádostí, způsoby jejich přijímání aj. Cílem úprav je získávání konkrétních a přesných dat od žadatelů k podávaným projektům. Výsledkem profesionalizace a úprav je poté efektivnější podpora smysluplných projektů, které nadace může snáze vyhodnocovat.

Nově se objevuje podpora a posilování kapacit NNO v dalších oblastech, než je pouze financování projektů zaměřených na řešení problémů a potřeb v komunitě. Objevují se programy nadací s cílem podpory činnosti NNO jako takové – posilování dovedností v oblasti lidských zdrojů, řízení, realizace programů nebo fundraisingu.

5. Dárcovství – fakta, čísla, veřejné mínění

Na dárcovství lze nahlížet a hodnotit jej z mnoha úhlů pohledu. V posledním desetiletí bylo realizováno několik kvantitativních a kvalitativních výzkumů na téma dárcovství, filantropie, dobročinnosti, neziskových organizací apod. Respondenty byly jak široká veřejnost, tak neziskové organizace jako aktéři. Současně lze do popisu situace a stavu dárcovství začlenit data evidovaná Ministerstvem financí, která souvisejí s uplatňovaným odpočtem darů fyzickými a právnickými osobami a jsou státem evidovaným kvantitativním údajem o dárcovství v ČR.

Vybraná data související s tématem práce jsou obsahem této kapitoly a současně jsou srovnávána s relevantními údaji ze zahraničí. Srovnání nelze vnímat absolutně, mnohé informace jsou nesrovnatelné díky výrazně odlišné situaci v jednotlivých zemích, rozdílnému historickému vývoji apod. Absolutní srovnávání faktů a čísel o dárcovství v ČR a USA by nebylo smysluplné. Lze ovšem srovnávat konkrétní aspekty a pozorovat trendy, které mohou vést k využitelnosti zahraniční zkušenosti v prostředí ČR.

5.1 Individuální a firemní dárcovství v číslech

V podkapitole 2.4 jsou podrobně zpracovány právní vztahy související s financováním NNO ze soukromých zdrojů. Jednou z výhod, kterou může dárcé uplatnit, je odpočet daru ze základu daně za zákonem stanovených podmínek. Tato data jsou evidována Ministerstvem financí a je z nich možné vycházet jako z jednoho informačního zdroje.

Volně přístupná data na internetových stránkách Ministerstva financí ČR – České daňové zprávy (Generální finanční ředitelství, 2011a a 2011b) nejsou pro účely práce dostatečná. Evidence darů v souvislosti s uplatňovanými odpočty se týkají u daňových přiznání všech fyzických i právnických osob, tzn. není rozlišeno, kolik z podaných daňových přiznání obsahovalo odpočet daru. Tato skutečnost tak neumožňuje získat reálná data o průměrném daru, změnách v počtu dárců apod.

Z toho důvodu je informačním zdrojem nepublikovaný dokument Nadace VIA (2011), jehož podkladem a pramenným zdrojem byly informace od Ministerstva financí ČR - Generálního finančního ředitelství na žádost o poskytnutí vybraných údajů souvisejících se soukromým dárcovstvím v ČR a evidovaných darů státem (pozn. Nadace VIA vznesla

tento dotaz dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím). Z uváděného dokumentu vyplývá:

Dary dle daňových přiznání - fyzické osoby (individuální dárči):

Rok	Počet dárců	Dary (v tisících Kč)	Průměrný dar
2008	110 614	1 425 192	12 884 Kč
2009	107 898	1 197 991	11 103 Kč
2010	112 272	1 387 234	12 356 Kč

Dary dle daňových přiznání - právnické osoby (firemní dárči):

Rok	Počet dárců	Dary (v tisících Kč)	Průměrný dar
2008	19 223	2 415 230	125 643 Kč
2009	16 720	2 333 932	139 589 Kč
2010	15 634	2 224 855	142 309 Kč

„...Komentář Nadace VIA k vývoji soukromého dárcovství v roce 2010

→ *Po dva roky trvajícím poklesu soukromého dárcovství narostl meziročně celkový objem poskytnutých soukromých darů o 80 mil. Kč, tj. o 2,3 % (index 2010 / 2009)*

→ *tento nárůst je zásluhou individuálních dárců - ti darovali v roce 2010 téměř 1,4 mld. Kč a oproti roku 2009 byli štedřejší o 189 mil. Kč.*

→ *dárcovství individuálních dárců přitom narostlo ve všech parametrech:*

- *výše průměrného daru se zvýšila o 1 250 Kč a dosáhla částky 12 356 Kč*
- *počet lidí, kteří v roce 2010 darovali a svůj dar si uplatnili v daňovém přiznání, narostl o 4300, celkem darovalo 112 tisíc daňových poplatníků*

→ *oproti tomu pokračuje již třetím rokem po sobě pokles firemního dárcovství, v absolutních číslech darovaly firmy 2,2 mld. Kč, tj. o 109 mil. Kč méně než v roce 2009, poklesl i počet firem, které darovaly a dar si daňově uplatnily, v roce 2010 jich bylo 15 600, tj. cca o tisíc méně než v roce 2009; výše průměrného firemního daru ale dosáhla částky 142 000 Kč, což je nejvyšší hodnota průměrného daru za poslední čtyři roky...“ (Nadace VIA, 2011)*

Uváděná data vycházející z údajů poskytnutých Ministerstvem financí - Generálním finančním ředitelstvím jsou pouze ta, která jsou evidovaná a odpovídají odpočtu ve smyslu zákona. U fyzických osob je dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů hranicí pro odpočet výše daru minimálně 1000 Kč, u právnických osob 2000 Kč. Ovšem ani tak nemusí být odpočet daru uplatněn (mnoho dárců v daňovém přiznání odpočet neuplatňuje). Výše

uváděná evidence Ministerstva financí proto není kompletní, objem darovaných prostředků je ve skutečnosti s ohledem na jiné výzkumy zřejmě výrazně vyšší.

Realizované výzkumy v oblasti individuálního dárcovství potvrzují, že většina individuálních dárců daruje ročně méně než 1000 Kč. Tento dar se tak do výše uváděných dat nepromítne, protože jeho odpočet nemůže být ze zákona uplatněn. (Mihálik et al., 2012, s. 20-29)

Oblast firemního dárcovství, resp. absolutní výše uváděných darů, zřejmě také není úplnou podporou poskytnutou firmami. Z výzkumu Fóra dárců a AGNES (2004) vyplývá, že: „...51 % firem využívá možnost odepisovat dary ze základu daně v plné míře, 34 % firem využívá tuto možnost částečně a 15 % firem možnost odepisovat dary z daňového základu nevyužívá...“.

Individuální dárcovství dle dat uváděných výše, tj. dary od fyzických osob, v posledních letech nezaznamenalo v celkovém měřítku výrazný nárůst. Kroupa (2012) zmiňuje: „...Od roku 2000 do roku 2007 se téměř zdvojnásobilo, až na 1,4 miliardy korun za rok. Pak ale začalo stagnovat a dokonce klesat...“. Jako jeden z možných důvodů uvádí souvislost s dárcovstvím vysoko příjmových skupin v ČR. Situaci popisuje takto: „...V absolutním objemu darů darují Češi s nižšími příjmy stejně jako ti bohatí. A to je hlavní důvod, proč dárcovství dál neroste. Ve Velké Británii nebo v USA daruje osmdesát procent všech darů na dobročinné účely pět procent nejbohatších. U nás širší skupina ‚bohatých‘ (lidé s daňovým základem nad 600 tisíc korun) daruje sotva třetinu všech darů...“. Nárůst průměrného darů od roku 2000 do současnosti shledává Kroupa (2012) v souvislosti se zvyšujícím se počtem dárců. Výrazný růst do budoucnosti naopak neočekává. „...Jinými slovy, zatímco čeští senioři se velkorysostí skoro vyrovnají svým protějškům ze zemí s neporušenou tradicí filantropie, pořád nám chybí bohatí dárcové, kteří by dávali vyšší částky. A bez nich se dobročinné dárcovství v Česku už výrazně kupředu nepohne...“. Důvody této situace jsou rozličné, Kroupa (2012) za hlavní důvod označuje: „...Hlavní důvod je ale jiný. To české neziskovky si neumějí říct. Neumějí lidi, kteří mají peníze a kontakty, vtáhnout do hry, získat jejich důvěru a nabídnout jim témata a projekty, které by jim stály za větší investici...“.

Oproti individuálnímu dárcovství zaznamenalo firemní dárcovství v absolutních číslech pokles. Akrman (2010) zmiňuje obdobu poklesu u nás v porovnání s poklesem firemního dárcovství v USA. Firemní dárcovství bylo ovlivněno ekonomickou krizí, ale tento dopad nelze označit za fatální. Nejaktuálnější informace v souvislosti s ekonomickou krizí

a dárcovství uvádí Dostál (2012). „...*Ekonomická recese dopadla zprostředkovaně i na charitu, protože české firmy šetří a dávají na dobročinnost méně peněz než v minulosti. Roste ale na druhé straně průměrná výše firemního daru, která v roce 2010 dosáhla hodnoty 142 tisíc korun...*“.

5.2 Individuální dárcovství – výzkumy, fakta

Nedávný výzkum společnosti ČSOB (2011) v oblasti individuálního dárcovství přinesl zajímavé výsledky o stavu i pohledu veřejnosti na dárcovství. Z výzkumu vyplývá: „...*Téměř dvě třetiny Čechů přispívají ročně na dobročinné účely do pětiset korun. Jednorázový příspěvek je pak v 62 % v maximální výši 100 korun. Čtvrtina Čechů je pak toho názoru, že charita je jen pro ty, kdo mají peníze nazbyt, pro deset procent jde dokonce o zbytečné vyhazování peněz. Vyplývá to z nedávného průzkumu ČSOB, kterého se zúčastnilo 961 respondentů starších 15 let...*“.

Z uváděného výzkumu dále vyplývá, že nejčastějšími oblastmi, na které lidé přispívají, jsou: pomoc při živelných katastrofách, pomoc lidem s postižením a pomoc dětem. 50 % respondentů odpovědělo na otázku „jak často přispíváte“ tak, že přispívá náhodně.

Další výzkum z oblasti individuálního dárcovství - Dárcovství v očích veřejnosti (Hladká, 2009) přináší rozšiřující informace k pohledu veřejnosti na potřebnost NNO, jejich financování i oblast dárcovství. Výzkum zahrnuje mnoho oblastí, níže uváděna jsou pouze některá vybraná data.

Celkově výzkum přináší mírně optimističtější údaje v pohledu na neziskovou sféru a přispívání na dobročinnost obecně. Na otázku, je-li činnost NNO vnímána jako prospěšná pro společnost a je-li potřebné ji finančně podporovat, uvedlo možnost ano nebo spíše ano celkem 88,6 % respondentů z celkově 359 dotazovaných. Z hlediska financování NNO se více než dvě třetiny respondentů domnívají, že by stát NNO financovat měl.

77,4 % respondentů souhlasí (pozn. zvolilo odpověď ano nebo spíše ano) s tvrzením, že darování financí NNO je rozumné, protože NNO může díky odbornosti pomoci lépe než jednotlivci. Toto tvrzení je ovšem v rozporu s následujícím výsledkem výzkumu, kdy více než polovina dotazovaných vyslovila nedůvěru ve schopnost NNO řešit problémy systémově.

Nejrozporuplnější otázka, která pro dárcovství a NNO není příliš příznivou, přinesla odpověď s výsledky uváděnými v grafu č. 3.



Graf č. 3 – důvěra v NNO a poskytnutí daru

(Hladká, 2009, s. 14)

5.3 Firemní dárcovství – výzkumy, fakta

Rozsáhlý celorepublikový výzkum firemního dárcovství realizovala nezisková organizace Fórum dárců ve spolupráci s AGNES v roce 2004. Cílem výzkumu byla analýza stavu firemního dárcovství, hledání příkladů dobré praxe, funkčních strategií, analýza slabých stránek i perspektiva budoucího vývoje. Výsledky výzkumu uváděné Fórem dárců a AGNES (2004) přináší zajímavý rozšiřující pohled na oblast firemního dárcovství a využití pro fundraising. Celkový počet respondentů ve výzkumu byl 577 firem s poměrným zastoupením jednotlivých subjektů pro ČR dle oblastí působnosti, velikosti dle počtu zaměstnanců, regionálního zastoupení atp.

Stav firemní filantropie je výzkumem hodnocen jako značně rozvinutý s dynamickým trendem budoucího vývoje. Filantropii se věnuje téměř 70 % respondentů. Současně byl zaznamenán nárůst počtu firem, které se věnují dárcovství, a to o 12 % v posledních třech letech. Z hlediska velikosti firmy se dárcovství věnují nejvíce velké firmy nad 250 zaměstnanců.

Z hlediska podpory cílových skupin jsou v rámci firemního dárcovství i sponzoring nejčastěji podporovány: děti a mládež; dospělí a studenti. Z hlediska podpory jednotlivých oblastí je podporován zejména: volný čas a amatérský sport, humanitární a sociální oblast.

Valná většina firem (96 %) financuje filantropické aktivity z rozpočtů firmy. Způsoby běžně užívané v zahraničí jako je sdílený marketing (tzv. cause-related marketing; viz oddíl 6.2.2) nebo matchingový fond (viz oddíl 6.2.4) není téměř využíván.

40 % firem má stanovenou strategii v oblasti firemní filantropie, z toho 25 % má tuto strategii stanovenou jako dlouhodobou a komplexní. Z výzkumu vyplývá, že strategie je doménou nadnárodních a velkých firem. Komunikace poskytnuté podpory pro veřejnost má začleněnou ve strategii necelých 30 % firem.

Ve výzkumu byla zkoumána také motivace firem k filantropickým aktivitám. Hlavním motivem se ukazuje podpora dobré věci, pomoc potřebným atp., kterou potvrdilo 91 % dotázaných. Současně z výzkumu jednoznačně vyplývá, že motivací pro firmy by bylo také zvýšení možností pro odpisy darů ze základu daně (pozn. tuto motivaci potvrdilo 60 %).

Stav firemního dárcovství se v ČR nadále vyvíjí. Rozhodně jej není možné srovnávat s rozvinutostí firemního dárcovství v zemích s neporušenou tradicí filantropie jako USA, Velká Británie aj. První příčku nejštědřejšího dárce dle soutěže TOP filantrop 2010 obsadila společnost KPMG, která darovala 0,55 % ze svého obrátu. Srovnávací žebříčky firemní filantropie mezi jednotlivými státy neexistují, v zahraničí jsou ale uváděny příklady společností, které darují až 1 % z obrátu. (Jirsová, 2010)

Vyjádření představitelů významných českých NNO potvrzuje, že firmy se často přiklání ke sponzoringu a reklamě, protože je pro ně výhodnější než dárcovství. Dar je pro firmu výhodný pouze, pokud byla daný rok v zisku. Právě s tím ohledem volí častěji formu reklamy a sponzoringu.

Zajímavou roli v oblasti firemního dárcovství hrají také média. Z průzkumů vyplývá, že o dobročinnosti a filantropii se v ČR píše výrazně méně než v zahraničí. Současně mají média problém s uváděním jmen dárců jako podporovatelů daného tématu nebo NNO. S tímto problémem se potýkají nejenom NNO v oblasti soukromých firemních dárců, ale na obdobné překážky naráží také firemní nadace. (Akrman, 2010)

5.4 Celosvětové srovnání

Srovnávání dárcovství v jednotlivých zemích nemá význam bez kontextu situace. Příkladem nemožného srovnání je individuální dárcovství a odkazy na charitu, které tvoří v USA okolo 80 % (Gordon, 2009). Oproti tomu evidované české dárcovství jednotlivců – fyzických osob v porovnání s firemním vypadá jako poměrně málo rozvinuté. Možné důvody souvisí mimo jiné s evidencí v ČR, která nepostihuje všechny dary. Další možné důvody přináší článek Pospíšila (2010): „...*Zatímco u celkových čísel srovnávajících dary na*

obecně prospěšné účely v USA a ČR je možné argumentovat hlubokou a nepřerušenou tradicí dárcovství ve Spojených státech či menším spoléháním na roli státu, větším důrazem na osobní zodpovědnost (i za konání dobra) a rozdílem v síle ekonomik obou zemí, u strukturních rozdílů v dárcovství s touto argumentací zřejmě nevystačíme. Je jistě možné poukázat opět na to, že soukromé osoby u nás daleko spíše než firmy dávají ‚jen tak‘, tedy nesnaží se odepsat si všechny dary z daní...“.

Celosvětové srovnání v oblasti dárcovství přináší každoroční výzkum americké nadace Charities Aid Foundation (2011). Výzkum je soustředěn na hodnocení následujících oblastí: dárcovství, dobrovolnictví, dobrovolná a nahodilá pomoc cizímu člověku. Výsledky přináší tzv. World Giving Index, žebříček jednotlivých států ve výše zmiňovaných oblastech. Výzkum postihuje 153 států z celého světa a 95 % celosvětové populace.

Výsledky nepřináší jenom kvantitativní srovnání, ale ukazují na mnohé trendy v dárcovství a dobročinnosti v celosvětovém měřítku. Data dle World Giving Index 2011 ukazují, že dárcovství se v poslední etapě nejvíce rozvíjí v Asii. Celosvětově roste trend dobrovolnictví a zvyšuje se dobrovolná nahodilá pomoc. Oproti tomu finanční dárcovství v roce 2011 zaznamenalo celosvětově pokles.

Prvních 5 států a jejich hodnocení na žebříčku World Giving Index 2011 je uvedeno na obrázku č. 3 níže.

2011 World Giving Index ranking	Country	2011 World Giving Index % score
1	United States of America	60
2	Ireland	59
3	Australia	58
4	New Zealand	57
5	United Kingdom	57

Obrázek č. 3 – celosvětový žebříček dárcovství

(Charities Aid Foundation, 2011, s.11)

Situace v ČR dle hodnocení a umístění na žebříčku naznačuje, že dárcovství a tradice dobročinnosti byla narušena a tuto oblast je potřeba nadále rozvíjet a kultivovat. Celkově patří země z regionu střední a východní Evropy mezi celosvětově nejhůře umístěnými v žebříčku.

ČR se dle World Giving Index 2011 umístila na 94. místě, tj. v druhé polovině všech hodnocených států. Ve srovnání s geografickými sousedy dopadla Česká republika hůře než Německo (26. místo), Rakousko (29. místo) i Polsko (74. místo). Naopak Slovensko dopadlo v porovnání s ČR hůře (113. místo).

Vybrané výsledky zemí střední a východní Evropy jsou uvedeny na obrázcích č. 4, 5.



Obrázek č. 4 – žebříček dárcovství ve střední a východní Evropě

(Charities Aid Foundation, 2011, s. 9)

	2011 World Giving Index ranking	2011 World Giving Index % score	% giving money	% volunteering time	% helping a stranger
Cyprus	28	43	45	26	58
Slovenia	36	41	40	34	48
Kosovo	71	33	44	16	39
Poland	74	32	39	13	45
Belarus	87	29	16	35	36
Azerbaijan	94	28	18	23	42
Czech Republic	94	28	29	18	36
Republic of Moldova	94	28	18	21	44
Ukraine	105	26	11	30	37
Slovakia	113	25	25	16	33
Armenia	118	23	10	11	47
Latvia *	118	23	16	18	34
Romania	118	23	25	5	38
Hungary	127	22	20	8	37
Estonia *	130	21	12	15	37
Russian Federation	130	21	5	23	36
The former Yugoslav Republic of Macedonia	132	21	24	8	31
Georgia	134	21	4	21	37
Turkey	136	20	14	7	40

Obrázek č. 5 – žebříček dárcovství ve střední a východní Evropě

(Charities Aid Foundation, 2011, s. 24)

Práce není primárně zaměřena na hodnocení a analýzu situace dárcovství v ČR. V této kapitole jsou proto uváděny pouze vybrané výzkumy a dílčí výsledky. Jejich výčet nepostihuje problematiku financování NNO ze soukromých zdrojů celkově. Vybraná data jsou pouze doplňujícími informacemi, která mohou české NNO v mnohém inspirovat a objasnit aktuální situaci v dárcovství v ČR.

6. Metody a techniky fundraisingu

Fundraisingové metody a techniky jsou předmětem konkrétní realizace fundraisingu v praxi. Rozdělení metod a technik je u jednotlivých autorů zabývajících se fundraisingem nejednotné. Samotné rozlišení pojmů metody - techniky lze obtížně vymezit. Někteří autoři pojmy ztotožňují nebo využívají specifické vlastní dělení vycházející z jejich praktické zkušenosti (pozn. viz srovnání zdrojů: Norton (2009, s. 138-229) a Machálek, Nesrstová (2011, s. 81-91)).

Z toho důvodu je v práci použito vlastní rozdělení, které vychází z různých pramenných zdrojů (pozn. zahrnuje české i zahraniční). Základní užívané rozdělení je dle typu fundraisingu a následně v rámci daného typu dle metod fundraisingu. Konkrétní techniky a způsoby provedení, jsou uvedeny v rámci popisovaných metod.

Základní rozdělení vychází z členění Koalice za snadné dárcovství (2010a). Rozdělení fundraisingu dle typu vychází z praxe v ČR a zároveň není v rozporu se zahraniční zkušeností. Typy fundraisingu orientovaného na soukromé zdroje jsou:

- individuální fundraising – získávání prostředků od jednotlivců.
- Firemní fundraising – získávání prostředků od firem.
- Grantový fundraising – grantové žádosti na projekty, ve smyslu soukromých zdrojů zejména žádosti k nadacím a nadačním fondům.

Základní informace související s oblastí metod a technik jsou obsaženy v kapitole 4. Identifikace a specifika soukromých zdrojů. Obsahem této kapitoly není grantový fundraising, který neobsahuje konkrétní metody ve smyslu definovaném touto prací. Informace o způsobu využití grantového fundraisingu NNO v oblasti soukromých zdrojů jsou dostatečně rozebrány v podkapitole 4.4. Nadace a nadační fondy.

6.1 Individuální fundraising

Uváděný výčet metod individuálního fundraisingu vychází z rozdělení a údajů popisovaných autory Machálek, Nesrstová (2011, s. 81-91); Tempel, et al. (2011, s. 247, 256), Sargeant, Shang (2010, s. 154); Šobáňová (2010, s. 43-54); Norton (2009, s. 138-232) a výzkumu Koalice za snadné dárcovství (2010b).

Vybrané významné metody individuálního fundraisingu jsou:

- veřejná sbírka;
- benefiční akce;
- osobní žádost;
- direct mail, telemarketing, e-mail marketing;
- internet - webové stránky a on-line dárcovství;
- direct dialogue;
- odkazy ze závěti;
- medializace - reklama, inzerce;
- fundraising events – fundraisingové události.

(pozn. Z hlediska platné legislativy v ČR je nutné upozornit, že vybrané aktivity realizované v rámci jednotlivých metod individuálního fundraisingu mohou z právního hlediska spadat do režimu veřejných sbírek. Navrhované metodologické rozlišení je v tomto ohledu odlišné.)

6.1.1 Veřejná sbírka

Stručný popis veřejných sbírek v souvislosti s legislativním zakotvením je uveden v oddíle 2.4.3, včetně uvedení konkrétních způsobů realizace (pozn. explicitně vymezeno zákonem). Téma veřejných sbírek zpracovává Šobáňová (2010, s. 45-46). Sbírka je velmi vhodným a častým způsobem pro získávání finančních prostředků v místní komunitě. Realizace může probíhat prodejem předmětů, lístků na benefiční akce, sbírkovými kasičkami, DMS apod.

Při realizaci veřejných sbírek je nutné dbát na publicitu – spolupráci s médii. Je nutné, aby lidé byli o sbírce informováni a měli důvod se do ní zapojit. Pro sbírku jsou velmi často využíváni dobrovolníci, kteří prodávají předměty nebo vybírají prostředky do sbírkových kasiček. V tomto případě NNO nesmí opomíjet jejich proškolení, aby byli schopni dát potenciálním dárcům, tedy lidem oslovovaným na ulici, dostatečné informace. NNO by neměla podcenit ani přípravu informačních materiálů, které je nutné společně s realizací sbírky prezentovat a předávat potenciálním dárcům.

Výzkum Nadace VIA z roku 2009 (účast 800 respondentů) potvrdil jako nejfrekventovanější způsob poskytnutí daru veřejností formu DMS, která patří do režimu veřejných sbírek. (Mihálik, 2012, s. 32) Její využití při zajištění dostatečné publicity lze považovat za velmi vhodné.

6.1.2 Benefiční akce

Uspořádání benefiční akce nabízí NNO široké pole možností a způsobů realizace. Může se jednat o koncert, společenský ples s tombolou, sportovní utkání, módní přehlídku aj. Cílem akce, vyjma finančních cílů, může být také setkání se současnými dárci, prezentace činnosti NNO pro veřejnost apod.

Zorganizování kvalitní akce je velmi náročnou záležitostí a v celém procesu někdy bývá opomenut hlavní cíl – získat prostředky. Výdělečnost akce vychází z podstaty této metody. NNO by neměla zapomínat, že získat finanční prostředky a naklonit si dárci na svou stranu je primárním účelem. Úspěšná akce má velkou šanci na opakování a může se stát každoročním stabilním zdrojem příjmu. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 83-84)

Norton (2009, s. 158-163) zdůrazňuje nutnost plánování a promyšlení celé akce, aby mohla být úspěšná a výdělečná. V rámci organizace akce je nutné vážit pět základních oblastí, které mohou podpořit její úspěšnost. Konkrétně se jedná o:

- účinkující – kdo bude na akci vystupovat; díky komu lidé na akci přijdou;
- sponzoři akce – pomáhají zajistit minimalizaci finančních rizik akce; benefice je ideální příležitostí pro sponzory, kde mohou být vidět;
- média – zajištění publicity před i po realizaci benefice je nedílnou složkou úspěšné akce;
- NNO pořádající akci – je nutné, aby NNO vážila typ akce, který pořádá, v souvislosti s její hlavní činností; vážila možnosti organizace a schopnost samostatně zajistit benefiční akci; přizvala a zavázala ke spolupráci správné lidi, kteří jí mohou pomoci; zajistila dobrovolníky apod.;
- publikum – kdo na akci přijde a z jakého důvodu – kdo je cílovou skupinou; kolik bude publikum ochotné přispět; jak správně informovat publikum o tom, aby přispělo více než „pouhým“ zakoupením lístku.

Úspěch benefiční akce a vybraný výtěžek závisí mj. na publiku. Bude-li na akci dostatek účastníků, šance na úspěch může být vyšší. Tempel, et al. (2011, s. 248) nastiňuje velmi jednoduchou úvahu o důvodech možné účasti publika. Uvádí některé základní důvody, proč se lidé jako potenciální dárci mohou rozhodnout benefiční akce zúčastnit bez ohledu na její dobročinný charakter:

- zaujme je aktivita, která se na akci bude odehrávat;
- na akci je pozve jejich přítel, kamarád nebo známý;

- zaujme je účast někoho na akci, koho chtějí vidět nebo s kým se chtějí potkat.

6.1.3 Osobní žádost

Osobní žádost je metodou a zároveň technikou individuálního fundraisingu. Z pohledu na osobní žádost jako metodu (Norton, 2009, s. 183-187) zahrnuje tato kategorie:

- osobní setkání se stávajícími dárci s cílem navýšení jejich stávající podpory – získání opakovaného daru, navýšení stávajících pravidelných darů aj.;
- prezentace činnosti, projektů a programů NNO s cílem získání daru na setkání s potenciálními donory;
- prezentace na setkáních se skupinou stávajících dárců s cílem navýšení jejich stávající podpory.

Osobní žádost je vždy velmi závislá na prezentujícím, jeho schopnosti zaujmout dárce a přimět je k samotnému darování. V případě prezentace stávajícím dárcům je velmi vhodné informovat o současném stavu a činnosti NNO, plánech do budoucna a dosažených úspěších. Stejně tak je nutné zmínit, jak pomohla jejich dosavadní podpora, a vysvětlit důvod žádosti nové, představit její cíl.

V rámci prezentace potenciálním dárcům platí obdoba výše uváděného. Významným rozdílem je, že pro nové dárce je nutné mít připravené konkrétní možnosti toho, co přesně mohou podpořit, a ukázat jim, co se díky jejich podpoře změní. Stávající dárce již má s organizací navázán určitý vztah, zatímco nový – potenciální dárce chce vědět, co má podpořit a ideálně si bude chtít zvolit směřování své podpory.

Osobní žádost je na jedné straně závislá na prezentačních dovednostech fundraisera, resp. žádajícího. I přesto je nutné, aby žadatel (fundraiser) měl k dispozici tištěné a prezentační materiály o NNO, o projektu, na který žádá podporu, výroční zprávu apod.

6.1.4 Direct mailing, telemarketing, e-mail marketing

Společným jmenovatelem všech tří metod je přímé oslovení potenciálního nebo stávajícího dárce, pokaždé jinou cestou – jiným kanálem. Užívané pojmy nejsou záměrně překládány, v dnešní době jsou v češtině běžně užívány a všeobecně známy. Tyto metody nejsou v komerčním sektoru ničím novým. Jsou běžně užívány při komunikaci a oslovování zákazníků. Jejich základní využití v neziskovém sektoru a fundraisingu popisuje Tempel, et al. (2011, s. 223-247, 256-268).

Metoda direct mail je zaměřena na oslovení dárce cestou poštovní rozesílky. Cílem je oslovit dárce, stručně a srozumitelně jej seznámit s činností nebo tématem NNO a především jej efektivně požádat o dar. V rámci rozesílání dopisů s žádostmi je nutné rozlišovat dárce, kterým je informace zasílána. Základní rozdělení je na tzv. cold a warm mailing. Cold mailing znamená rozesílku dosud neosloveným, naopak warm mailing je užíván v případě komunikace s dárce nebo lidmi, kteří již činnost NNO znají.

Pro zajištění co největší úspěšnosti metody direct mail je nutné vážit: seznam obesílaných; nabízený produkt – proč má dárce podpořit danou NNO; vzhled dopisu, formátování textu, originalitu a design; načasování rozesílky apod. Direct mail vyžaduje počáteční náklady, metodu je nutné neustále ověřovat a testovat funkčnost rozesílaných dopisů k získávaným prostředkům. Úspěšnost získávání darů touto cestou ovlivňuje také způsob, jakým je dárce vyzván k zaplacení daru, resp. jak je tento způsob složitý, kolik zabírá času apod.

E-mail marketing je obdobou poštovní rozesílky elektronickou cestou, e-mailem. Tato metoda je podstatně levnější a dle výzkumů v USA je na velkém vzestupu. Výhodou e-mail marketingu je možnost propojení s internetovými nástroji webů typu 2.0, jako jsou sociální sítě (Facebook, Twitter) nebo napojení na on-line fundraisingové nástroje, které umožňují snadné získání darů cestou on-line – přes internet. Stejně jako u předchozí metody je neustálé testování a vyhodnocování základním předpokladem úspěchu. Velkou výhodou e-mail marketingu je finanční dostupnost, která jeho využití umožňuje menším NNO.

Telemarketing - telefonické oslovování je rovněž cestou, kterou lze využít v individuálním fundraisingu. Tato metoda je finančně poměrně nákladná. Za velmi vhodné se ukazuje realizovat telemarketing v rámci naplánované kampaně NNO, ale využití existuje také pro udržování kontaktu a vztahu se stávajícími dárce. V rámci telemarketingu NNO je vhodné angažovat profesionála, který má s danou oblastí zkušenosti a může vést tým lidí, kteří budou v pozici operátorů obvolávat dárce. NNO musí v této oblasti zvážit: možnost využití dobrovolníků jako operátorů; způsob, jakým potenciální dárce konkrétně oslovovat; sdělení, které bude předáváno atp. Dobře naplánovaná telefonická kampaň může NNO výrazně posunout, je však nutné předem vážit náklady, které zahrnuje.

Metody direct mail i e-mail marketing jsou v ČR poměrně běžně užívány a jejich význam nadále roste. Oproti tomu využití telemarketingu, který je zmiňován zejména zahraničními prameny, není v rámci individuálního fundraisingu v ČR nikterak časté.

6.1.5 Internet - webové stránky a on-line dárcovství

Webové stránky jsou základní prezentací NNO na internetu, která je dnes bezpodmínečně nutná. NNO si musí uvědomit, že potenciální dárcé oslovený jakoukoliv fundraisingovou metodou může mít zájem se dozvědět více, případně si bude chtít ověřit uváděná fakta o NNO, kterou byl o dar požádán. Webové stránky jsou tak v dnešní době tou nejsnazší cestou, jak informovat veřejnost.

Obecně platí, že s webovými stránkami atraktivními nejen po vizuální, ale také obsahové stránce, se zvyšuje šance oslovit veřejnost, vč. potenciálních dárců. Zásady dobrých webových stránek pro fundraisingové využití lze shrnout do bodů:

- jednoduchá a snadno zapamatovatelná internetová adresa;
- přehlednost webových stránek;
- snadná (intuitivní) orientace na webových stránkách pro běžného uživatele internetu;
- zajímavý a především aktuální obsah;
- obsah je doplněný o fotografie a videa;
- tlačítko podpořte/darujte umístěné na webových stránkách NNO – ideálně začleněné do úvodní, hlavní webové stránky;
- na webových stránkách existuje možnost přihlášení se k odběru novinek (e-mailovému zpravodaji - „newsletter“);
- uvedení referencí třetích stran na působení NNO;
- uvedení aktuální výroční zprávy NNO s možností ke stažení.

Jednoduché využití webových stránek jako metody individuálního fundraisingu se nabízí ve spojení s e-mail marketingem. Základní technikou je pravidelné rozesílání elektronického zpravodaje - newsletteru pro příznivce, dárcé organizace apod. Newsletter může být rozesílán v nejrůznějších podobách dle cílové skupiny. Výše zmiňovaná možnost přihlášení se na webových stránkách k odběru novinek v tomto ohledu získává fundraisingový rozměr. Pravidelně distribuovaný newsletter lze velmi jednoduše využít k oslovení příznivců o dar. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 89-90)

Využití fundraisingu na internetu nekončí u webových stránkách. Kanter, Fine (2010, s. 140-149) popisují další možnosti prezentace NNO s využitím pro fundraising. Jedná

se zejména o propojení se sociálními sítěmi a moderními nástroji na internetu (tzv. web 2.0), jako je Facebook, Twitter, Google Ads apod. Tyto nástroje lze při efektivním použití začlenit do fundraisingových strategií NNO. Výhodou jsou zejména nízké vstupní investice, snadné oslovení potenciálních individuálních dárců, efektivní komunikace s dárci stávajícími, možnost analyzování chování dárců na webových stránkách apod.

Projekty zaměřené na rozvoj on-line dárcovství – darování přes internet už existují i v ČR. Jedná se zejména o projekt: Darujme.cz (pozn. dostupný z: www.darujme.cz) realizovaný Sdružením VIA v partnerství s Nadací VIA a projekt: Darujspravne.cz (pozn. dostupný z: www.darujspravne.cz) realizovaný Fórem dárců.

6.1.6 Direct dialogue

Zjednodušeně řečeno je metoda direct dialogue přímým oslovováním veřejnosti na ulici s cílem získat pravidelné dárce. Princip je jednoduchý. Vyškolení brigádníci nebo dobrovolníci oslovují na frekventovaných místech veřejnost a informují o činnosti NNO, problémech, které řeší, a snaží se získat jejich podporu. Cílem je získat pozornost dárce a přímo na ulici jej zavázat k darování. V rámci této metody může dárce snadnou cestou rovnou na ulici vyplnit bankovní formulář, na jehož základě poté pravidelně odchází z jeho účtu stanovený dar. (Sargeant, Shang, 2010, s. 259-261)

Direct dialogue je hojně využíván v zahraničí nejen velkými NNO. V ČR je využití této metody menší s ohledem na podmínky bankovních společností, které nejsou ochotny zmiňované formuláře přijímat jako platné od všech NNO. Samotnému využití metody tak předchází jednání NNO s bankami, kdy je nutné dohodnout, aby formuláře dané NNO přijímaly jako platné. Současně si NNO musí uvědomit, že tato metoda je velmi nákladná finančně s ohledem na lidské zdroje, nástroje zabezpečení osobních dat dárců apod. (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 90-91)

6.1.7 Odkazy ze závěti

Pomyslným vrcholem pyramidy individuálních dárců je darování NNO v odkazu uvedeném v závěti. Odkaz v závěti je v zahraničí využíván jako regulérní fundraisingová metoda a nejedná se o jakkoliv morbidní záležitost. Dar uvedený v závěti je většinou odkazem plynoucím z dlouhodobé spolupráce NNO s dárce. V ČR není darování formou

odkazu ze závěti téměř využíváno, jedná se přibližně o 1 %. Jedním z důvodů je s největší pravděpodobností fakt, že lidé o této možnosti nevědí. (Šobánková, 2010, s. 53)

Zajímavou skutečnost, která potvrzuje otevřené široké pole této metody v ČR, uvádí Nadace VIA ([201-]): „...ročně v České republice zemře zhruba 2 tisíce lidí bez tzv. neopominutelných dědiců ze zákona a bez závěti – celá jejich pozůstalost pak připadne automaticky státu, který takto nabytý nemovitý majetek prodává ve veřejných dražbách. Je pravděpodobné, že většina z těchto lidí by bývala raději rozhodla sama o tom, komu má majetek z pozůstalosti připadnout...“.

Kroupa, Štogr (2008) zmiňují částku 140 000 000 Kč, která v roce 2006 připadla státu v rámci institutu odúmrti, na základě prodeje majetku zesnulých bez dědiců. S nadsázkou lze doplnit, že právě tato částka mohla být fundraisery získána pro dobročinné účely NNO.

6.1.8 Medializace - reklama, inzerce

Jednou z metod oslovení individuálních dárců je využití reklamy. Norton (2009, s. 203-207) popisuje základní možnosti využití reklamy ve fundraisingu a upozorňuje na její nákladnost, kterou je nutné zohledňovat při plánování. Využití reklamy a inzerce je možné v rámci dlouhodobých kampaní zaměřených nejen na získávání darů, ale také informování o činnosti NNO, tématech, které řeší apod. Tato metoda se ukazuje jako vhodná při katastrofách nebo zvláště aktuálních tématech. Uvedení reklamy cílené na širokou veřejnost s výzvou k akci – podpory (finanční, materiální apod.) může být v obdobných případech velmi úspěšné. Formy reklamy mohou být téměř jakékoliv z existujících (TV, tištěná inzerce, reklama v časopisech, billboardy, internetová reklama atp.).

Medializace sociálního problému pro širokou veřejnost (uvedení v TV, na předních stránkách novin) s přímým odkazem na možnost podpory může být velmi účinným nástrojem a metodou individuálního fundraisingu. Šobánková (2010, s 49-50) dodává: „...*Je zapotřebí oslovit veřejnost v době, kdy lidé pociťují sounáležitost s oběťmi a chtějí jim nějakým způsobem pomoci...*“. Příklady obdobného oslovení se dnes běžně objevují i v ČR. Pokud se jedná o pomoc zaštitěnou institucí, v pojetí práce skrze NNO, je vhodné, aby pro daný účel byla zřízena veřejná sbírka. Výše uvedené potvrzuje úzké propojení fundraisingu a PR. Moderní a efektivně fungující NNO by tak neměla vztahy s veřejností a spolupráci s médii opomíjet. (pozn. více informací o PR a fundraisingu je uvedeno v podkapitole 7.2)

6.1.9 Fundraising events – fundraisingové události

Fundraisingová metoda formou pořádání speciálních událostí je vhodným doplněním individuálního fundraisingu a dalších aktivit organizace zaměřených na získávání finančních prostředků. Z hlediska metodologie uváděné českými prameny ji lze zahrnout mezi benefiční akce. Běžné pojetí benefičních akcí v ČR je ovšem jiné než je podstata zkušenosti s tzv. fundraising events v USA (Sargeant, Shang, 2010, s. 519-538). Proto je v práci metoda uvedena odděleně.

Metody fundraisingových událostí lze vyjma cílů získat finanční prostředky využít k budování dlouhodobých vztahů s dárci a jejich oceňováním, vzdělávání o dárcovství, upevňování pozice filantropie ve společnosti apod. Základem metody je originalita, dobrý nápad. Zorganizování speciální události, akce, není snadná záležitost, stejně jako tomu je v případě beneficí. Je nutné vážit náklady na realizaci v poměru k plánovaným výnosům. Oproti klasické benefici lze v tomto pojetí zorganizovat speciální událost, která může mít téměř nulové náklady, ale velmi vysoké výnosy. Vše záleží na nápadu, originalitě, možnostech i schopnostech NNO. Praktickým příkladem je realizace aukce, kdy jsou draženy položky, které nemají vstupní náklady, ale jsou velmi populární a je možné je dobře vydražit. Známa osobnost, která se rozhodne vydražit pro NNO prohlídku svým bytem nebo čas strávený u společné večeře s významnou osobností. Vstupní náklady jsou tak opravdu nízké, ale organizace a zajištění obdobné aukce vychází z dlouhodobé spolupráce s různými skupinami podporovatelů. Zkušenost z USA ukazuje, že obdobné položky mohou pro fundraisingové účely velmi dobře fungovat. Je možné dražit i položky s reálnou hodnotou získané od sponzorů (pozn. jako je certifikát do kadeřnického salónu), ale zkušenost potvrzuje, že mnohdy „bezenné“ aukční položky dosahují lepších výsledků.

Dalšími typickými příklady, které ale již zpravidla zahrnují vstupní náklady, jsou akce typu: společenské večeře dárců; pracovní snídane s dárci; NNO organizovaný jogging, maratonský běh apod.

Výše uváděné akce mohou fungovat také v ČR. Realizátorem speciálních fundraisingových událostí dokonce ani nemusí být NNO sama, ale může se jednat o spřízněného spolupracovníka, dlouholetého darce apod.

Příkladem využití této metody je fundraising na soukromých akcích, jako jsou narozeninové oslavy. Obdobné aktivity se v ČR objevují poskrovnu, ale existují. PhDr. Anna Šabatová, předsedkyně Českého helsinského výboru, využila oslavu svých narozenin jako fundraisingovou akci a namísto klasických dárek získala dary pro svou NNO. Sanjiv Suri,

prezident a CEO společnosti Zátíší Group, se na své oslavě narozenin vzdal klasických dáreků ve prospěch podpory NNO (pozn. podpora byla směřována pro NNO - Člověka v tísní o.p.s. a UNICEF). Na oslavě narozenin, na které uspořádal fundraisingovou akci (pozn. jejíž výtěžek navíc poté sám zdvojnásobil), vybral neuvěřitelných 2 700 000 Kč. (Krausová, 2012)

6.2 Firemní fundraising

Rozdělení, výčet konkrétních metod užívaných ve firemním fundraisingu není v dostupných zdrojích typický. Firemní fundraising je celkově označován jako samostatná metoda. (GuideStar USA, 2011, s. 2-3) V rámci firemního fundraisingu jsou zahraničními prameny uváděny zejména konkrétní produkty (Sargeant, Shang, 2010, s. 154) jako příklady forem spolupráce. Tyto produkty lze využít v pojetí práce jako metody, resp. techniky užívané ve firemním fundraisingu.

Základní rozdělení firemního fundraisingu zmiňuje Bakuvčík (2011, s. 114-116). Jedná se o oblast sponzoringu a dárcovství, které má výrazné odlišnosti (pozn. uváděno výše - podkapitola 2.4). Bez ohledu na toto rozdělení vždy v rámci fundraisingu firma podporuje určitý produkt NNO – konkrétní projekt, činnost. V rámci dárcovství se může jednat o podporu činnosti NNO zaměřené na pomoc její cílové skupině (pozn. příkladem pomoc lidem s postižením). V rámci sponzoringu může jít o benefiční koncert s cílem získat finanční prostředky a šířit osvětu veřejnosti o potřebách cílové skupiny NNO. V obou případech lze mluvit o produktu, který firma podporuje. Spolupráce ovšem nezahrnuje jen tento produkt, ale také formu podpory, která je v pojetí práce onou technikou fundraisingu.

Vybrané významné metody, resp. techniky firemního fundraisingu jsou:

- sponzoring;
- sdílený marketing – tzv. cause related marketing;
- payroll giving;
- matching – matchingový fond, matchingové dary.

(pozn. navržené rozdělení vychází ze zdrojů: Koalice za snadné dárcovství, 2010a; Sargeant, Shang, 2010, s. 154; Norton, 2009, s. 90-111)

Dle podrobného rozdělení firemního fundraisingu na produkty (Sargeant, Shang, 2010, s. 154) je možné v určité období zahrnout mezi uváděné také metody a techniky užívané

v individuálním fundraisingu, konkrétně: benefiční akce (pozn. viz oddíl 6.1.2), osobní žádosti (pozn. viz oddíl 6.1.3), speciální akce a události – „events“ (pozn. viz oddíl 6.1.9). Využití těchto je obdobné bez ohledu na typ fundraisingu a není proto v této části znovu uváděno.

6.2.1 Sponzoring

Bakuvčík (2011, s. 116-117) popisuje sponzoring cílený do neziskového sektoru jako jeden z marketingových kanálů komerčních firem, součást jejich komunikačního mixu. Upřesňuje, že firma může sponzoringu vhodně využít v rámci své PR strategie, při prezentaci společenské odpovědnosti a k podpoře vlastního podnikání.

Firemní sponzoring obecně má více typů a není využíván pouze pro podporu NNO s humanitárními, sociálními nebo obecně prospěšnými cíli. Tento typ, související s dobročinností, je označován jako sponzoring sociální. Obecně platí, že sponzor z tohoto typu spolupráce s NNO získává výhody až v delším časovém horizontu. I z toho důvodu je pro obě strany prospěšné, je-li spolupráce plánována dlouhodobě a cíleně, aby z ní mohly profitovat obě strany. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 58)

Norton (2009, s. 104-106) definuje sponzorský balíček, který by měla mít NNO připravený před oslovením a žádostí firmy jako potenciálního sponzora. NNO musí mít definován zejména produkt, který by měl být sponzorován, cílovou skupinu, která jím bude oslovena a dosah v regionálním smyslu. V rámci sponzorského balíčku je firmě vhodné představit plánovaný obraz sponzorovaného produktu a publicitu, které tím bude dosaženo. Současně firmu seznámit s plánovanou propagací a reklamou, kterou díky sponzoringu získá. Vyjma výše uvedeného jí nastínit další možnosti a výhody, které ze spolupráce plynou a sdělit jí náklady, které NNO v rámci sponzoringu požaduje.

Sponzorství je nutné smluvně ošetřit, definovat role i povinnosti obou subjektů. Nárůst tohoto typu spolupráce je v ČR zřetelný, což dokládají zkušenosti českých NNO. Firmy velmi často podmiňují poskytnutí prostředků nejrůznějšími závazky, které odpovídají definici sponzoringu. (Jirsová, 2010)

6.2.2 Sdílený marketing – tzv. cause related marketing

Sdílený marketing je technikou, kdy se pro propagaci komerčního produktu využije propojení s podporou dobročinného účelu. Na ten je odváděn podíl (nebo konkrétní částka) ze zisku v rámci prodeje tohoto výrobku, služby, produktu. (Tempel, et al. 2011, s. 446)

Sdílený marketing je úzkou spoluprací firmy a NNO, v jehož rámci firma přislíbí podporu NNO určitou částkou z prodeje jejího výrobku, služby. Příkladem se firma zaváže, že za každý prodaný výrobek odvede 1 Kč NNO na předem stanovený účel. Tuto spolupráci je v rámci sdíleného marketingu nutné komunikovat oběma subjekty, aby měla šanci na úspěch. Využití této techniky je běžné zejména v zahraničí. Firma tímto způsobem přímo propojuje své komerční cíle s filantropií.

Spolupráce může být velmi prospěšná oběma stranám. Výzkumy z USA dokládají, že většina zákazníků dává přednost produktům, jejichž koupí podpoří něco navíc oproti těm, kde sdílený marketing využíván není. (Hloušek, Hloušková 2011, s. 59)

Sdílený marketing není pouze doménou zahraničí. Fungující příklady se objevují také v ČR.

- „...*Společnost Opavia-LU vyhlásila během prosince 2004 kampaň Tatranky Tatrám. Společnost se zavázala poskytnout slovenské straně 0,50Kč. Podobná akce proběhla i na Slovensku, kde Opavia-LU věnovala jako dar 2 % z tržeb všech prodaných výrobků. Celková výše daru dosáhla i v součtu se Slovenskem takřka 5,1 mil. Sk. Tento dar bude použit na obnovu poničených lesních porostů...*“
- „...*Charitativní projekt S Bertíkem za dětským úsměvem pořádá síť maloobchodních prodejen Albert již od roku 1999. Během devíti let se podařilo shromáždit více než 50 milionů korun, které putovaly dětem v dětských domovech po celé České republice. Princip projektu spočívá v tom, že za určitou částku, kterou zákazník zaplatí, příp. za specifický výrobek, který zakoupí, dostane žetony ‚Bertíky‘. Přímou v prodejně může žetony vhodit do boxu za pokladnami, a tak přispět na konkrétní vzdělávací projekt nebo aktivitu dětí v místním dětském domově...*“
(Fórum dárců, 2008)

6.2.3 Payroll giving

„...*Zaměstnanec firmy se přihlásí k podpoře vybrané organizace nebo projektu a rozhodne se posílat měsíčně ze svého platu určitou částku, kterou firma může v určitém koeficientu navýšit...*“ (Koalice za snadné dárcovství, 2010a)

Payroll giving lze do českého jazyka přeložit jako dar z výplatní pásky. Tato metoda, resp. technika je na pomezí individuálního a firemního dárcovství. Vzhledem k důležité roli zaměstnavatele, firmy jako subjektu, který musí tuto spolupráci umožnit, je řazena do firemního fundraisingu. Tento způsob dárcovství není v ČR téměř využíván. V zahraničí je příkladem dobré praxe využití ve Velké Británii.

Dar poskytnutý skrze payroll giving se odepisuje zaměstnanci z hrubé mzdy před zdaněním. Využívání této metody dárcovství může podporovat stát různými daňovými úlevami, výhodami pro dárce i firmy. Současně může být v rámci metody aktivní jako dárce také firma samotná, která poskytnuté dary zaměstnanců může zvyšovat na tzv. matchingovém principu (pozn. matchingové fondy jsou popsány v oddíle níže). (Hloušek, Hloušková 2011, s. 62-53)

Zmiňovaným příkladem využití této metody je Velká Británie, kde se v období březen 2010 - duben 2011 vybralo téměř 114 000 000 liber a do metody bylo celkově zapojeno 720 000 zaměstnanců. (Institute of Fundraising, 2006-2012)

6.2.4 Matching – matchingový fond, matchingové dary

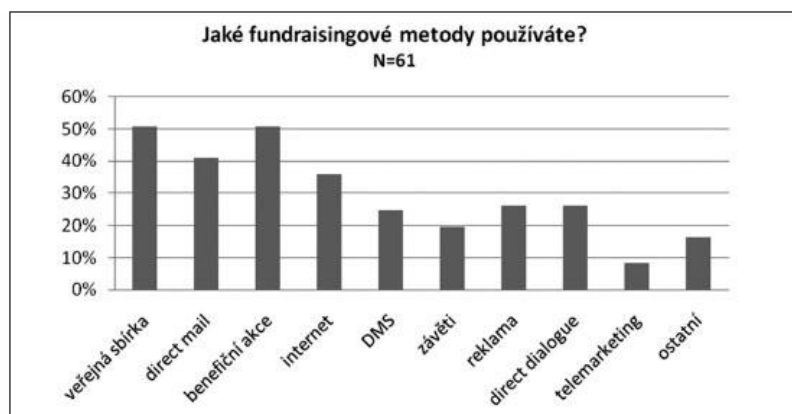
Spolupráce NNO s firmou může probíhat způsobem násobení daru, který byl pro NNO vybrán. Tento typ spolupráce je běžně označován anglickým termínem – matching. (pozn. Zmínka o této technice je uvedena také v oddíle 4.3.3 – formou „Matching“ zaměstnaneckých darů.) Formy matchingové spolupráce mohou být různé, ale stěžejní je princip, kdy firma tzv. matchuje dar – znásobuje jej. Firma může zorganizovat sbírku mezi zaměstnanci pro NNO, jejíž výsledný dar znásobí. Případně může násobit dar, který NNO vybere od individuálních dárců v rámci vlastní kampaně apod. Matching jako metoda je využíván především v zahraničí, zejména USA. Tato spolupráce může být velmi atraktivní pro NNO i firmu a lze na ni efektivně budovat samostatnou komunikační kampaň. (Hloušek, Hloušková, 2011, s. 63-64)

Matching darů nemusí být využíván pouze v rámci firemního fundraisingu. Příkladem z ČR je Nadace Divoké husy, která využívá této metody při přerozdělování darů - nadačních příspěvků. Princip matchingu je v tomto pojetí propojen s benefičními akcemi NNO, kdy nadace zdvojnásobuje jejich výtěžek. (Nadace divoké husy, [200-])

6.3 Využití metod fundraisingu v praxi

Zajímavé dílčí srovnání teorie s praxí přináší výzkumy fundraisingu zaměřené na využívání konkrétních metod v praxi. Výzkumů v ČR je celkově v této oblasti velmi málo a současně je jejich vypovídající hodnota omezená s ohledem na malý vzorek respondentů.

Výzkum využití fundraisingových metod v oblasti individuálního fundraisingu realizovala Koalice za snadné dárcovství v roce 2010. (Machálek, Nesrstová, s. 82) Z výzkumu vyplývá, že české NNO se orientují zejména na klasické metody fundraisingu, jako jsou veřejné sbírky a benefiční akce. Vypovídající hodnotu výzkumu nelze zobecnit na celý neziskový sektor v ČR, neboť zkoumaný vzorek (pozn. 61 NNO) je vzhledem k celkovému počtu NNO velmi malý. Navíc není uveřejněn seznam zkoumaných subjektů. Výsledky výzkumu jsou uvedeny v grafu č. 4.

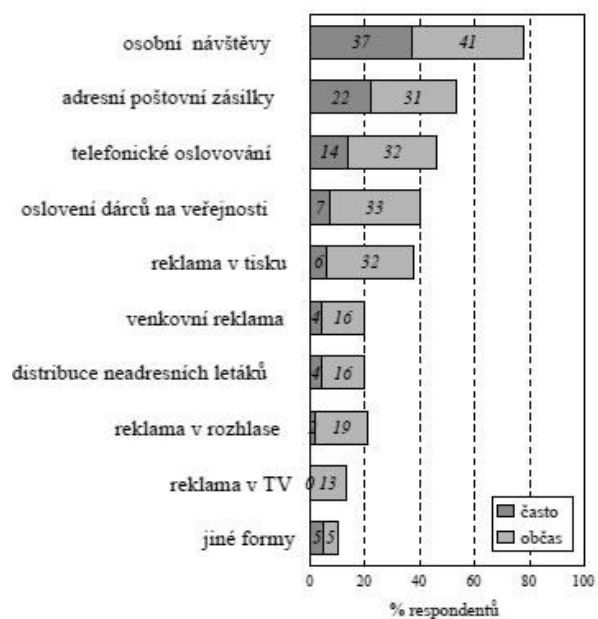


Graf č. 4 – výzkum - fundraisingové metody v ČR

(Machálek, Nesrstová, 2011, s. 82)

Reprezentativnější data, která ovšem nesouvisí pouze s metodami, přináší výzkum organizace Spiralís (2003) zaměřený na zhodnocení stavu fundraisingu v českých NNO. Výsledky výzkumu související s komunikací a metodami jsou zobrazeny na grafu č. 5. Jako nejčastější forma komunikace ve fundraisingu se ukazuje osobní jednání a návštěva dárce.

**Které formy komunikace využíváte
k fundraisingu a jak často?**



Graf č. 5 – výzkum - formy komunikace fundraisingu v ČR

(Spiralis, 2003)

7. Specifika fundraisingu ve spojitosti s public relations a marketingem

Využití PR a marketingu v NNO se téměř nemusí lišit od využití v komerční sféře. V předchozích částech práce byly zmíněny konkrétní příklady praktického použití při získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů. Tato kapitola je zaměřena na obecné zásady a možnosti marketingu a PR v neziskové sféře, zejména ve spojitosti s fundraisingem. Je nutné si uvědomit, že právě díky marketingu a PR může fundraising NNO lépe a efektivněji fungovat.

Marketingový proces v neziskové sféře je složitější než v klasickém komerčním sektoru, protože NNO má více cílových skupin, které oslovuje (pozn. klienty, dárce, státní a veřejnou správu apod.). Marketing směrem k dárcům je ve fundraisingu nejstěžejnější.

Stejně tak PR je s fundraisingem velmi úzce propojené. Je určitým předpokladem pro úspěšné žádání a získávání finančních prostředků. (Bakuvčík, 2011, s. 77, 92)

7.1 Využití marketingu a marketingových technik ve fundraisingu

Pohled na marketing a fundraising jako složky činnosti NNO se u jednotlivých autorů liší. Šobáňová (2010, s. 8) uvádí příkladem dva rozdílné pohledy, kdy je na obor fundraisingu možné nahlížet přímo jako na marketing NNO celkově. Díky marketingové komunikaci, stanovení produktů, jejich ceny aj. NNO získává prostředky na realizaci vlastní činnosti. Z druhého uváděného pohledu je marketing vnímán pouze jako podpůrný prostředek fundraisingu, sloužící pro správnou prezentaci NNO cílovým skupinám, včetně dárců. V pojetí této práce je na marketing nahlíženo druhým výše uvedeným pohledem.

Tempel, et al. (2011, s. 362-363) vystihuje důležitost marketingu v rámci dárcovství i fundraisingu jako oboru. Uvádí, že marketing zjednodušuje proces výměny statků. Tedy proces, kdy dárce za svůj dar (finanční, materiální, službu) získává poděkování, ocenění, daňové výhody aj. Marketing umožňuje lepší komunikaci procesu a pomáhá zjednodušení.

Marketingový proces začíná u samotného poslání a strategických cílů organizace. Bez jasného a srozumitelného stanovení vize organizace, poslání a strategických cílů nemůže organizace efektivně oslovovat prostřednictvím marketingových, potažmo fundraisingových

technik své cílové skupiny. Tato část procesu je velmi důležitá a může zvýšit úspěšnost fundraisingu. Jednotlivé NNO působí ve velmi odlišných oblastech a realizují činnost, kterou nelze zobecnit. Marketingově lze ovšem činnost NNO označit za nekomerční produkt. Konkrétně se může jednat o projekt, dílčí aktivitu NNO i celkovou činnost plynoucí z poslání. Stejně jako v komerční sféře lze na tento produkt nahlížet marketingovým mixem 4P (tj. stanovení produktu, ceny, místa, propagace). Marketingový mix může NNO výrazně usnadnit komunikaci směrem k veřejnosti, včetně soukromých dárců. Téma této marketingové techniky již bylo nastíněno v oddíle 4.3.4, své využití má ve fundraisingu celkově. Marketingový mix a jeho použití ve fundraisingu se skládá z analýzy a stanovení:

- **Produkt – zákaznická a společenská hodnota**

Produkt je určitým výsledkem, který získává zákazník. V případě sociálních služeb lze příkladem uvést azylové ubytování. V rámci fundraisingu sociálních služeb tomu bude obdobně a příkladem produktu, pro který bude NNO získávat prostředky, bude ono azylové ubytování. V marketingovém mixu s ohledem na využití pro fundraising je nutné definovat, co produktem je, jaké má vlastnosti, co přináší konkrétním cílovým skupinám. Tedy nejen uživatelům sociálních služeb jako koncovým zákazníkům, ale také dárcům. Proč mají daný produkt koupit, v tomto případě, z jakého důvodu na něj mají darovat. Co přesně produktem je, co a koho podpoří a k čemu tato podpora bude sloužit. Stejně tak je vhodné dárce informovat o tom, co za tuto podporu získají nebo získat mohou. I dobrý pocit, smysluplnost vynaložených prostředků je hodnotou.

- **Cena – zákaznické a společenské náklady**

Vyčíslení nákladů je nezbytnou součástí při popisu produktu. Na vyčíslení nákladů se lze dívat v širším úhlu pohledu jako na hodnotu, tedy nejen kolik daný produkt nebo služba stojí, ale jakou hodnotu přináší. Pro firmu může být výhodné podpořit činnost NNO, protože se tím zlepší veřejné mínění o ní. Stejně tak může firma díky podpoře produktu NNO snižovat rizika, která vyplývají z problému, který NNO řeší a který ovlivňuje samotnou oblast podnikání firmy.

- **Místo – distribuce a pohodlí**

V oblasti sociálního marketingu lze distribuci produktu vnímat jako distribuci myšlenek - kde bude produkt realizován a pokud jej dárce podpoří, v jakém regionu a kdo se o této podpoře dozví.

▪ **Propagace a komunikace**

Zcela zásadní oblast v rámci fundraisingu. Produkt je nutné komunikovat směrem k veřejnosti, cílovým skupinám. V rámci fundraisingu se jedná o propojení s PR. Aby NNO získala podporu ze soukromých zdrojů, musí umět komunikovat svou činnost, zjednodušeně řečeno, být vidět. Obzvláště ve firemním fundraisingu je nutné počítat s tím, že firma bude mít zájem, aby o její podpoře bylo vidět a slyšet. (Bakuvčík, 2011, s. 77-91)

Specifické propojení marketingu s fundraisingem se nabízí v rámci komunikace, která je marketingovým jazykem označována jako tzv. „word of mouth“, česky - „šeptanda, šuška“.. Word of mouth je neformální komunikací, která vzniká mezi lidmi na základě předávání jejich zkušenosti. Toho, co se jim líbilo, co je zaujalo, a co chtějí svému okolí sami sdělit. (Zikmund, 2010) Podaří-li se NNO najít fundraisingový produkt, který se stane součástí word of mouth, může získat velké množství příznivců a dárců a vytvořit ze jména NNO nezaměnitelnou značku, kterou každý zná.

Konkrétní využití marketingové techniky ve fundraisingu je výše uváděný sdílený marketing (cause related marketing, viz oddíl 6.2.2). Někdy je rovněž popisován jako marketing sociální. Základní princip této techniky staví na „win-win“ strategii, tedy strategii, ze které profituje firma i NNO. (Fórum dárců, 2008)

7.2 PR a jeho využití ve fundraisingu

PR slouží zejména k budování značky a posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace. V případě NNO téměř vždy platí, že značka je samotným názvem organizace. Cílem NNO v této oblasti je, aby díky svému PR získala co nejlepší pověst u všech cílových skupin, včetně současných i potenciálních dárců. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 50-51)

Machálek, Nesrstová (2011, s. 68) k PR a fundraisingu podotýkají:

„...Kvalitní PR vám pomůže:

- *upozornit na problém, kterým se zabýváte, a na možné způsoby jeho řešení, a zároveň vyzdvihnout roli vaší organizace;*
- *seznámit veřejnost s výsledky práce a úspěchy vaší organizace, a posílit tak vaši důvěryhodnost;*

- *ukázat potenciálním dárcům či dobrovolníkům, jak se mohou do vaší práce zapojit;*
- *prezentovat, co jste díky podpoře soukromých dárců dokázali, a motivovat ostatní k tomu, aby vás také podpořili;*
- *zaujmout firemní dárce a přesvědčit je o tom, že stojí za to spojit své jméno s neziskovkou, která umí komunikovat s veřejností...“.*

Z výše uváděných příkladů zcela jednoznačně vyplývá, že NNO, která chce rozvíjet fundraising a žádat individuální a firemní dárce, nemůže opomíjet PR aktivity. NNO, které je veřejnosti neznámá, má pouze velmi malou šanci přesvědčit potenciálního dárce.

Základní PR aktivity, které NNO s ohledem na fundraising musí realizovat, zmiňuje Šedivý, Medlíková (2011, s. 51). Jedná se o aktivity v oblastech:

- firemní kultura a „image“ organizace;
- webové stránky;
- tištěné materiály;
- pořádání akcí;
- komunikace s partnery;
- komunikace s médii.

Tyto základní oblasti nesmí moderní a úspěšná NNO opomíjet. Konkrétní příklady jejich propojení s fundraisingem jsou uváděny v jednotlivých kapitolách. Příkladem z praxe může být již zmiňovaná webová prezentace. Bakuvčík (2011, s. 100) připomíná nástroje webu 2.0. jako jsou sociální sítě - v ČR zejména Facebook. Díky kvalitní prezentaci na sociálních sítích může NNO získat jak nové příznivce, tak i potenciální dárce. Výzkum fundraisingových metod v USA (GuideStar USA, 2011) potvrdil nárůst on-line fundraisingu, tedy získávání finančních prostředků přes internet. České NNO mají v současnosti možnost nástrojů on-line fundraisingu využívat také, skrze výše uváděné projekty Darujme.cz a Darujspravne.cz. Při správném propojení moderních nástrojů PR a fundraisingu tak může NNO oslovit nové skupiny dárců a získat jejich podporu.

PR a fundraising k sobě neodmyslitelně patří a je vhodné propojovat fundraisingovou strategii a fundraisingové plány společně s plány PR. (Nesrstová Machálek, 2011, s. 68) PR aktivity NNO lze vnímat jako předstupeň k fundraisingu (Čepelka, 1997

in Bakuvčík, 2011, s. 92). Díky komunikaci NNO s veřejností je tak vytvářeno prostředí, které je nakloněné dárcovství.

Bakuvčík (2011, s. 93-94) specifikuje mnoho typů PR v NNO. Jako jeden z nich uvádí tzv. investor relations – vztahy s dárci, což je oblast PR, která se s fundraisingem téměř překrývá a je popisována výše. Propojení fundraisingu a PR nemusí být vždy natolik zřejmé. Jedním z typů PR je i tzv. celebrity relations, tedy vztahy, spolupráce a propojení NNO se známými osobnostmi. Toto spojení může ve fundraisingu velmi dobře fungovat. Mnoho potenciálních dárců může být díky spolupráci NNO se známou osobností více nakloněno poskytnutí daru. Příkladem z praxe jsou známé české NNO – Nadace Terezy Maxové dětem, Výbor dobré vůle – nadace Olgy Havlové apod.

Propojení PR a fundraisingu v rámci jednotlivých NNO bude odlišné s ohledem na činnost organizace. Je ovšem nutné, aby NNO začaly vnímat a především realizovat PR aktivity jako nezbytnou součást své běžné práce, neboť ty výrazně zvyšují šance NNO v oblasti dárcovství.

8. Využití firemního fundraisingu nadačními subjekty v sociální sféře: příklady dobré praxe pražských nadací v sociální oblasti

8.1 Výzkumný projekt

Z teoretické části práce vyplývá, že fundraising je velmi složitým a rozsáhlým oborem. Oblastí práce, která je dnes nezbytnou součástí běžné činnosti NNO pro zajištění jejího dlouhodobého a efektivního fungování z finančního hlediska. Fundraising je možné zkoumat nebo hodnotit z mnoha úhlů pohledu, zohledňovat konkrétní aspekty dle typu organizace, dárcovství, dle využívaných metod, dle struktury zdrojů atp.

Výzkumná část práce není záměrně cílena na hodnocení a analýzu fundraisingu konkrétních organizací nebo organizace. Ze subjektivního pohledu autora obdobné výzkumy málokdy přinášají skutečně využitelné poznatky v praxi pro neziskový sektor. V teoretické části je podrobně zkoumán a popisován fenomén získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů celkově, tedy jedna z důležitých oblastí fundraisingu. Výzkumná část na teorii velmi úzce navazuje, snahou proto není hodnotit, ale přinést konkrétní doporučení vycházející z praxe. Doporučení formou příkladů, co se v konkrétním typu fundraisingu osvědčilo při získávání prostředků ze soukromých zdrojů. Výzkum je koncipován jako popisný a jsou hledány konkrétní příklady dobré praxe. Toto pojetí vychází z myšlenky, kterou uvádí k možnostem výzkumu Veselý (2010, s. 3): „...místo toho, abychom formulovali abstraktní ideál, který má být dosažen, je vhodnější rozvíjet to, co skutečně bylo či je realizováno a opravdu se osvědčilo někde jinde...“.

Výzkum je zaměřena na hledání zkušeností a příkladů dobré praxe v rámci firemního fundraisingu NNO formou případových studií. Cílem výzkumu je nalézt konkrétní aspekty, prvky ve firemním fundraisingu, které se osvědčily v české praxi při vyhledávání, navazování spolupráce a získávání prostředků od firemních subjektů. Metodologicky se jedná o kvalitativní výzkum formou případových studií za využití techniky strukturovaných rozhovorů s odpovědnými představiteli vybraných NNO. Za základní soubor byly autorem stanoveny nadační subjekty v sociální oblasti v regionu hl. m. Praha.

8.1.1 Hlavní výzkumný cíl a dílčí cíle

Jak bylo zmíněno výše, fundraising je velmi rozsáhlým oborem činnosti NNO. Proto byla primárně zvolena ke zkoumání pouze oblast firemního fundraisingu (pozn. v teoretické části zpracována v podkapitolách 4.3 a 6.2).

Hlavní výzkumný cíl byl stanoven:

- Nalezení příkladů dobré praxe firemního fundraisingu u nadačních subjektů v sociální oblasti v regionu hl. m. Praha.

Dílčí cíle vychází z konkrétní praxe firemního fundraisingu popsané v teoretické části práce, konkrétně:

- Dílčí cíl 1: Zmapování a popsání konkrétních zkušeností nadací ve fundraisingu jako příkladů dobré praxe při vyhledávání potenciálního firemního dárce nebo sponzora.
- Dílčí cíl 2: Zmapování a popsání konkrétních zkušeností nadací ve fundraisingu jako příkladů dobré praxe při kontaktování a navazování spolupráce s potenciálním firemním dárce nebo sponzorem.

V rámci kvalitativního šetření byl stanoven také vedlejší cíl výzkumu, který přímo nesouvisí s hlavním cílem. Vedlejší cíl byl do výzkumného projektu zařazen dodatečně při analýze dat. Toto doplnění vzniklo zejména ohledem na možnost využití poznatků z výzkumu v praxi. Konkrétně se jedná o část šetření zaměřenou na analýzu názorů, zkušeností a brainstormingových úvah respondentů v oblasti firemního fundraisingu NNO celkově. Stanovený vedlejší cíl je:

- Zmapování příkladů „dobré a špatné praxe“⁴ ve firemním fundraisingu obecně.

⁴ Termín špatná praxe není odborně zakotven, jedná se o hovorový pojem užívaný v běžné řeči. Autor jej používá s ohledem na výstižnost v daném kontextu jako protiklad termínu dobrá praxe.

8.1.2 Volba výzkumné strategie

K výzkumnému šetření byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, kterou lze považovat vzhledem k stanoveným cílům výzkumu za vhodnější než kvantitativní. Kvalitativní výzkum byl zvolen také s ohledem na následné analyzování dat výzkumu formou případových studií se zaměřením na typ - studium sociálních skupin a institucí. (Hendl, 2008, s. 101-103)

Vzhledem k rozsahu výzkumu, který dle konstruovaného plánu zahrnoval realizaci rozhovorů s 9 nadačními subjekty, bylo možné kvalitativní šetření provést i přes velkou časovou náročnost. Dle názoru autora cílená kvalitativní výzkumná studie přináší data a výsledky lépe využitelné v praxi. I přes omezení při zobecňování dosažených poznatků, které kvalitativní výzkum přináší, považuje autor tuto strategii za vhodnou. Důvodem je samotný cíl výzkumu, kterým je zaměřen na pojmenování příkladů dobré praxe - toho, co se osvědčilo. Výsledky výzkumu tak nepřináší návod nebo jasný popis fundraisingové strategie, které by měly české NNO zvolit. Přináší ovšem reálný vhled do problematiky firemního fundraisingu v nadační praxi.

Díky kvalitativní výzkumné strategii se podařilo získat autorizované přepisy, transkripce provedených rozhovorů, které obsahují velmi konkrétní data v celkovém kontextu. Tato data jsou jedinečnou výpovědí fundraiserů a osob realizujících fundraising v českých nadacích v sociální oblasti a i bez jejich návazné analýzy (pozn. realizované ve výzkumu) přináší z pohledu autora skutečný vhled do problematiky firemního fundraisingu v praxi.

8.1.3 Výzkumné metody a techniky

Základní metodou samotného výzkumného šetření bylo zvoleno kvalitativní dotazování s hlavním využitím techniky strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. (Hendl, 2008, s. 208) Metodologicky bylo vycházeno z teorie kvalitativního výzkumu popisované Hendlem (2008, s. 164-172).

Struktura rozhovoru byla obsahově zaměřena na oblasti (pozn. otázky a struktura rozhovoru, dle které bylo výzkumné šetření prováděno, jsou uvedeny v příloze č. 1):

- základní informace o nadaci (otázky č.: 1.1. – 1.5.);
- zdroje nadace a oblast fundraisingu obecně (otázky č.: 2.1. – 2.9.);

- firemní fundraising v rámci nadace (otázky č.: 3.1. – 3.2.);
- využití firemního fundraisingu v praxi:
 - vyhledávání dárců, získávání kontaktů na dárce (otázky č.: 4.1. – 4.6.);
 - kontaktování dárce a navazování spolupráce (otázky č.: 4.7. – 4.9.);
 - zkušenosti a názory respondentů - příklady dobré i špatné praxe ve fundraisingu; možnosti NNO ve firemním fundraisingu a výhled do budoucna (otázky č.: 4.10 – 4.14).

Stanovená struktura rozhovoru byla vždy dodržována, některé dotazy zůstaly respondenty nezodpovězeny nebo byly zodpovězeny otázkou jinou (pozn. popsáno v jednotlivých částech přepisů rozhovorů dle poznámek autora výzkumu – uvedeno v přílohách č. 3-8). I přes nezodpovězení některých otázek nedošlo z pohledu výzkumníka k narušení hlavního cíle výzkumu. Vzhledem k poměrně široce zvolenému rozsahu rozhovorů byly některé otázky nezodpovězeny z časových důvodů, ale také z důvodů, že dle předchozí výpovědi respondenta pozbyly platnosti nebo na ně respondent neodpověděl.

Veškeré otázky byly v průběhu rozhovoru komunikativně ověřovány, aby byla zajištěna co nejlepší kvalita výzkumu.

8.1.4 Výzkumný soubor

S ohledem na celkové pojetí výzkumného projektu, cíl výzkumu a kvalitativní strategii dotazování byly pro základní vzorek vybrány ze všech NNO pouze nadační subjekty. Autor u těchto subjektů v obecné rovině předpokládá, že mají více zkušeností s využitím firemního fundraisingu a je tak u nich možné snáze nalézt příklady dobré praxe.

Základní vzorek, populace byl stanoven dle kritérií určených autorem práce, konkrétně:

- právní forma NNO: nadace;
- region: hl.m.Praha;
- statutární cíle nadace obsahují cíle sociální a nadace je aktivně realizuje (pozn. výzkumu není zaměřen na nadace v oblasti zdravotní a školské, vč. nadací na podporu a rozvoj talentu);
- další kritéria zvyšující dle autora práce předpoklad, že u nadace bude možno nalézt příklady dobré praxe ve firemním fundraisingu, konkrétně:
 - nadace je „funkční a aktivní“ – tzn. prezentuje se na vlastních webových stránkách; je možné běžně nalézt informace o její činnosti (pozn. platí

- podmínka, že při zadání jména nadace do fulltextového internetového vyhledávače budou vyhledány zejména webové stránky dané organizace a další relevantní informace o organizaci);
- nadace přerozděluje finanční prostředky jiným právnickým nebo fyzickým osobám – tzn. grantuje (příp. má stanovený systém přerozdělování na základě žádostí);
 - nadace není firemní nadací (pozn. zkoumány jsou pouze nadace občanské), tzn. nebudou zkoumány nadace, kde je hlavní podíl zřizovatele nebo nadace nese současně název firmy – korporace (pozn. důvod volby: v obdobném případě se jedná o jiný typ fundraisingu, příp. nadace nemusí získávat prostředky z dalších soukromých zdrojů než od firmy samotné a současně může nadace sloužit zejména pro PR a marketing dané firmy nebo k rozvoji její značky);
 - nadace prezentuje svou činnost ve výročních zprávách, které jsou dostupné na webových stránkách (pozn. důvod volby: toto kritérium záměrně volím z důvodu, že uvedení dárce ve výroční zprávě je základní prezentací dárce obecně; nadace, která neprezentuje své výroční zprávy, zřejmě nebude mít kvalitní fundraising a není poté relevantní pro toto kvalitativní šetření);
 - nadace podporuje projekty i na území ČR.

Dle výše uváděných kritérií byl stanoven základní vzorek výzkumného šetření. Konkrétní získání dat o základním souboru, populaci, bylo realizováno skrze vyhledávání v obchodním rejstříku v rámci evidence dostupné online (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012b). V rámci online vyhledávání byla zadána kritéria - pole: „...*Název subjektu*:...“ - vyplněno heslem nadace a z hlediska regionálního došlo k vybrání možnosti: „...*vedená u: Městského soudu v Praze*...“. Uvedením hesla nadace došlo k vyfiltrování všech registrovaných nadačních subjektů u Městského soudu v Praze, protože všechny nadace mají ze zákona o nadacích a nadačních fondech (zákon č. 227/1997 Sb.), konkrétně § 1 odst. 3 povinnost skutečnost označení nadace uvést ve svém názvu.

Získaná data byla analyzována výzkumníkem dle výše uvedených kritérií. Pro účely výzkumu byla sestavena tzv. základní výzkumná karta subjektu (pozn. uvedena v příloze č. 2), která obsahovala identifikaci nadace a zohledňovala výše uváděná kritéria, díky kterým byla zařazena do vzorku. Na základě prověření všech relevantních subjektů skrze tuto výzkumnou kartou byl sestaven základní soubor.

Díky výše uváděnému tak celkově došlo k identifikaci základního souboru výzkumného šetření, který obsahoval 17 subjektů. Nadace zařazené do základního souboru:

- Nadace ADRA - adventistická nadace pro pomoc a rozvoj;
- Nadace BONA;
- Nadace člověk člověku;
- Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97;
- Nadace dětem Terezy Maxové;
- Nadace Divoké husy;
- Nadace Charty 77;
- Nadace Jedličkova ústavu;
- Nadace Leontinka;
- Nadace Naše dítě;
- Nadace rozvoje občanské společnosti;
- Nadace Sirius;
- Nadace Taťány Kuchařové - Krása pomoci;
- Nadace Truck HELP;
- Výbor dobré vůle-Nadace Olgy Havlové;
- Nadace A, Nadace B (pozn. pro účely zveřejnění výzkumu byly názvy a identifikační údaje dvou subjektů anonymizovány) – tyto nadační subjekty patří do základního souboru a současně s nimi byl proveden rozhovor (pozn. jsou součástí vzorku); na žádost respondentů byly tyto 2 nadace v rámci celého výzkumu anonymizovány.

Zkoumaný vzorek kvalitativního šetření byl stanoven prostým náhodným výběrem bez vracení. Počet subjektů byl po dohodě s vedoucím práce stanoven na 50 % se zaokrouhlením směrem nahoru. Konkrétně bylo vylosováno 9 subjektů, které jsou zkoumaným vzorkem výzkumu:

- Nadace A;
- Nadace ADRA - adventistická nadace pro pomoc a rozvoj;
- Nadace B;
- Nadace člověk člověku;
- Nadace dětem Terezy Maxové;
- Nadace Leontinka;
- Nadace Naše dítě;
- Nadace Sirius;

- Nadace Tat'ány Kuchařové - Krása pomoci.

8.1.5 Organizace výzkumu

Všechny subjekty vybrané do výzkumného vzorku byly e-mailově obeslány a seznámeny s cílem výzkumu. Subjekty byly předem informovány o struktuře rozhovoru a otázkách zařazených do výzkumu. Vzhledem k citlivosti tématu, jakým jsou informace - „know-how“ (pozn. možné obchodní tajemství) o tom jak nadace získává finanční prostředky, byly všechny subjekty předem informovány, že případné uveřejnění a využití poskytnutých informací podléhá jejich autorizaci. Současně byly upozorněny, že cílem práce je získání příkladů dobré praxe, nikoliv kompletní analýza jejich fundraisingové strategie. Dále byla subjektům nabídnuta možnost anonymizování výpovědi (pozn. všech vybraných uváděných faktů, které by mohly vést k identifikaci), anonymizování subjektu i konkrétního respondenta z organizace. Autor si je vědom, že tato skutečnost mohla ovlivnit hlavní cíl výzkumu, což se z jeho pohledu a dle výsledku nestalo. Tyto varianty byly nadačním subjektům nabídnuty s ohledem na etiku výzkumu, kterou autor považuje za nutnou dodržet v případě natolik citlivého tématu jakým konkrétní příklady využití fundraisingu v praxi jsou. V rámci samotné realizace se tato skutečnost osvědčila a setkala s pozitivním přijetím všech subjektů. Ze subjektivního pohledu autora se díky výše zmiňovanému podařilo výzkum realizovat v natolik velkém rozsahu.

Z oslovených 9 subjektů se do výzkumu zapojilo 6 nadací, tj. více než 66 % z celku. Z nich 2 subjekty se rozhodly pro kompletní anonymizování. 2 nadace rozhovor odmítly s omluvou kvůli nedostatku času. 1 nadace rozhovor odmítla s odvoláním na fakt, že firemní fundraising v současnosti nevyužívají a veškeré jimi získávané prostředky plynou od individuálních dárců, konkrétně zakladatelů nadace.

Kvalitativního šetření formou rozhovorů se zúčastnily subjekty:

- Nadace A;
- Nadace ADRA - adventistická nadace pro pomoc a rozvoj;
- Nadace B;
- Nadace člověk člověku;
- Nadace dětem Terezy Maxové;
- Nadace Tat'ány Kuchařové - Krása pomoci.

Z hlediska organizace probíhalo samotné dotazování ve 2 případech v rámci kanceláře organizace a ve 4 případech v neformálním prostředí - kavárně. Realizace a výsledky výzkumu nebyly z pohledu autora místem ovlivněny.

Při oslovování všech subjektů ze vzorku byla žádost o rozhovor cílena na konkrétní osobu. Zástupce nadace, u kterého bylo předpokládáno, že je za fundraising přímo zodpovědný nebo má dostatečné informace o využití fundraisingu v dané nadaci. Tato skutečnost byla současně ověřena v rámci komunikace související s domluvením termínu rozhovoru a v rámci rozhovoru samotného.

Záznam všech rozhovorů byl za informovaného souhlasu jednotlivých respondentů zaznamenán audio-nahrávacím zařízením a byl využit pro transkripci rozhovoru. Konkrétní zaznamenaná data uváděná v přílohách č. 3 – 8 jsou doslovnou a autorizovanou transkripcí provedeného kvalitativního šetření. Proces autorizace proběhl všemi respondenty a výsledné přepisy jsou uváděny s informovaným souhlasem a svolením jednotlivých respondentů. Jak bylo uvedeno výše, 2 subjekty využily možnosti kompletního anonymizování. Jejich výpovědi jsou se souhlasem uváděny bez údajů, které by mohly vést k identifikaci. Toto anonymizování z pohledu autora nenarušilo cíl ani výsledky výzkumu.

8.1.6 Časový harmonogram

Rámcový časový harmonogram realizace výzkumného šetření proběhl v období prosinec 2011 - červenec 2012.

říjen – listopad 2011	studium odborné literatury
prosinec 2012	stanovení základních cílů výzkumu a pojetí výzkumného šetření
leden 2012 – březen 2012	studium odborné literatury
březen 2012 – duben 2012	zpracování výsledného pojetí výzkumného projektu a metodologie
duben 2012	oslovení zkoumaného vzorku subjektů
květen 2012	realizace výzkumného šetření
květen – červen 2012	přepis zaznamenaných rozhovorů
červen - červenec 2012	proces autorizace zaznamenaných rozhovorů
červen – červenec 2012	vyhodnocení výsledků výzkumu, sepsání výzkumného šetření

8.2 Analytická část

Dle výše uvedených informací, popsané metodologie a způsobu provedení výzkumu bylo realizováno samotné kvalitativní šetření. To proběhlo formou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami u 6 nadačních subjektů vybraných prostým náhodným výběrem (bez vracení) ze základního souboru nadací v sociální oblasti v regionu Praha.

Dle získaných dat se autor práce rozhodl přistoupit k analýze, která je provedena formou případové studie. Analýza je realizována se zaměřením na výskyt konkrétních jevů, fenoménů dle stanovených dílčích cílů. Cílem autora není činnost zkoumaných subjektů ve fundraisingu hodnotit, cílem je nalézt příklady dobré praxe - využitelné a funkční poznatky z praxe. Jako technika analyzování dat bylo zvoleno porovnávání případů. Není zde ovšem obsažen hodnotící aspekt, který v pojetí tohoto výzkumu není smysluplný. Teoreticky je vycházeno z metodologie popsané Hendlem (2008, s. 226-236).

Analýza byla provedena v jednotlivých oblastech stanovených cíli výzkumu. Celkově přináší výsledky, které jsou shrnuty v závěrečné zprávě a diskusi o naplnění hlavního cíle. Zkoumání jednotlivých fenoménů u firemního fundraisingu předchází stručný popis vzorku celkově, který je podán formou mnoho-případové studie a je základní sondou předcházející analýze získaných dat.

Při interpretaci dat v oblastech dílčích cílů jsou vždy uváděny konkrétní případy související se zkoumanou oblastí u jednotlivých nadačních subjektů. Samotná data jsou reprezentována vybranými citacemi respondentů vycházejících z kvalitativního šetření, rozhovorů. Forma zobrazení je u jednotlivých subjektů pomocí netříděných metatabulek (Hendl, 2008, s. 236), které předchází celková interpretace výsledků. Vzhledem k autorizaci přepsaných rozhovorů a svolením respondentů s uvedením v příloze práce byla získána unikátní data. Výsledky výzkumu je proto možné nalézt nejen v podobě interpretace, ale současně jako celková data v přílohách č. 3 - 8. Tuto skutečnost lze z pohledu autora považovat za velmi přínosnou, protože samotné přepisy v rámci strukturovaného rozhovoru jsou určitou formou případové studie samy o sobě.

8.2.1 Interpretace dat o zkoumaném vzorku obecně

Informace ze základních výzkumných karet jednotlivých subjektů a data získaná v rámci obecné části o nadaci potvrdily u všech subjektů, že jsou oprávněnými subjekty reprezentujícími základní soubor dle stanovených kritérií (viz výše).

Všechny zkoumané nadační subjekty se věnují zejména přerozdělování nadačních příspěvků – darů právnickým a fyzickým osobám. Propojení s fundraisingem zde existuje zejména v regionální rovině. Nejen nadace přerozdělující finanční prostředky v jednotlivých regionech zmiňují, že jejich dárci chtějí být o podpoře v jejich regionu informováni. Případně při poskytnutí daru nadaci ji přímo zavazují, že poskytnuté prostředky přerozdělí v regionu, kde firma působí a který byl stanoven. Příkladem:

Nadace Tat'ány Kuchařové – Krása pomoci	<i>„...Už jsme se ale také setkali s donory, kteří nás konkrétně oslovili, že by chtěli darovat peníze, ale že oni nemají kapacity, aby si sami vyhledávali konkrétní projekty. Právě teď pro jednu společnost vyhledáváme projekty v jejich kraji, protože zrovna v daném regionu jsme žádný dlouhodobý projekt neměli...“</i>
Nadace Terezy Maxové dětem:	<i>„...Samozřejmě naším cílem je obsáhnout regionálně republiku, nicméně k tomu, aby to dobře fungovalo, potřebujete podporu místní samosprávy, ale i místních podniků a pokud tyto dvě ingredience nejsou, tak se do toho nepouštíme...“</i>
Nadace člověk člověku	<i>„...Sice nejsme regionálně zaměření, ale do fundraisingu se nám to trochu promítá. Máme dárci, kteří se zajímají, co kde děláme. Třeba dárci z Moravy chtějí vědět, co děláme na Moravě nebo máme dárci z jižních Čech, který se pravidelně ptá, jestli podporujeme hospic v Prachaticích...“</i>
Nadace B	<i>„...Máme to u jedné velké firmy, nadačního fondu té firmy... ..tam to vypadá tak, že ty peníze dává ta firma, která je regionálně spjatá s tím místem a celý to grantování, všechny ty peníze jsou určeny, že se musí grantovat ve dvou okresech... ..je to o tom, že prostředky, který my dostáváme, tak přerozdělujeme a ta administrace, tak ty peníze musíme rozdělovat v té dané lokalitě...“</i>

zdroj: vlastní výzkum – přílohy č. 5-8 – sestaveno autorem

Všechny zkoumané nadace se firemnímu fundraisingu určitým způsobem věnují. V rámci jednotlivých subjektů je velký rozdíl ve využití fundraisingu celkově, který vychází vždy z kontextu situace organizace. Žádná ze zkoumaných nadací nemá samostatné fundraisingové oddělení – pro oblast fundraisingu je v nadaci buď vyhrazena speciální pozice, nebo se jí věnuje vedení, případně je doplňován činností správní rady.

U všech dotazovaných subjektů byl rozhovor proveden s respondentem, který byl odpovědnou osobou za fundraising, případně měl dostatečné informace o fundraisingu dané nadace. Interpretace dat v oblastech dílčích cílů tak nebyla narušena kvůli dotazování

nekompetentní osoby. Ze subjektivního pohledu výzkumníka je vhodné poznamenat, že všichni dotazovaní jsou v oboru fundraisingu z hlediska teorie velmi dobře orientováni.

8.2.2 Interpretace dílčího cíle 1: zmapování a popsání konkrétních zkušeností nadací ve fundraisingu jako příkladů dobré praxe při vyhledávání potenciálního firemního dárce nebo sponzora

Analýza níže uvedených dat vybraných autorem jako úzce souvisejících s tématem dle stanoveného cíle jasně potvrzuje, že nejčastější způsob vyhledávání kontaktu je skrze využití osobní kontaktů a osobních vazeb. Velmi úzké propojení se ukazuje s využití správné rady v oblasti fundraisingu, která může poskytovat cenné kontakty.

Současně z analýzy vyplývá, že pro získávání kontaktů je nutné využít dobrého a známého jména organizace - PR. Získání kontaktu je právě díky dobrému PR velmi často ulehčeno, protože se dárce ozve sám a kontakt není nutné hledat.

Další uváděnou možností je získávání kontaktů skrze realizaci specifických akcí nadace nebo účastí na nich a navazování osobních vazeb přímo na místě. Neadresné oslovení bez předchozího kontaktu, známosti se ukazuje jako neúspěšné.

Konkrétní příklady zkušeností zkoumaných subjektů jsou uvedeny ve vybraných citacích z provedených rozhovorů:

Nadace A	
Citace z rozhovoru	▪ ...Účel je tedy naplňován těmito způsoby, ale zároveň když děláte PR, tak je to také důležitá činnost. Dáváte o sobě vědět, uvědomujete společnost o problému, který pomáháte řešit, společně s partnery a dalšími zainteresovanými lidmi... ▪ ...Zpracovali jsme si komunikační strategii, protože je velmi důležitá. Nadace tou komunikací žije. Vy musíte komunikovat směrem k dárcům, abyste získal finance... ▪ „...Je to hodně, všeobecně v nadacích a nadačních fondech, o kontaktech, kde se pohybujete. My se snažíme přesvědčovat třeba na sportovních aktivitách a pro naše aktivity tam lidi získávat. Třeba na některých sportovních akcích nás podporují někteří sportovci a pomohou nás seznámit s některými velkými firmami. Na akci se bavíme s potenciálními dárci hodně obecně a rozhodně netlačíme. Nesmíte vystartovat. Postupně se poznáváme, představujeme mu naše aktivity a až třeba později, až na třetí schůzce si dovolíme mu o něco říci. Musíte ty lidi přesvědčit o tom, že ta vaše otázka a činnost jsou důležité, musíte ty lidi pro vaše myšlenky nadchnout... ▪ ...Kontakty ale získáváme různě, nejen osobní a na akcích, ale třeba inzercí, propagací na webu a tak dále. Shánění dárců je u nás tedy, web - kdo je na webu, existuje. Facebook taky, ale to je hlavně na akce, kdy zveme lidi, aby přišli. Poté inzerce a to hlavně na internetu, který se snažíme maximálně využívat... ...Využíváme všech prostředků - regionální tisk, rozhlas, kde máme občas spoty, inzerce v některých magazínech, ale i v denících a tak podobně. Je to strašně náročné, ale ta komunikace je opravdu důležitá. Dárce získáváte i tím, že o sobě dáváte vědět, že to komunikujete... ...A

	<i>pak kontakty na akcích, když sám prezentujete tu vaši činnost, co děláte. Záleží, jak o tom dokážete mluvit. Pak přes známé, a pak vlastně přes všechny aktivity, které děláte. A snažíme se všude komunikovat naše logo a značku, dárci si všimne a už o vás ví...</i>
--	--

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 3

Nadace ADRA - adventistická nadace pro pomoc a rozvoj	
Citace z rozhovoru	...To bych Vás odkázal spíš na naše občanské sdružení. Já za nadaci budu asi i letos pokračovat v oslovování firem s cílem, pokud chtějí, abychom pro ně dělali zmiňované přerozdělování v rámci společenské odpovědnosti firem nebo jim s tím vypomohli. Nám to takto funguje s jednou firmou, jak jsem říkal. Ted' jsme měli další obdobné jednání s firmou, která nás za tímto účelem oslovila... ...Je to osobní forma a také na základě spolupráce z minula. Že bych nyní oslovoval nové firmy, k tomu jsem se zatím nedostal...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 4

Nadace B	
Citace z rozhovoru	...Využíváme zdroje všech a tohle to jsou vlastně první kroky... ...v tuhle chvíli jsme na tom tak, že shromažďujeme všechny zdroje... ...Osobní kontakty a vazby, ale právě že nejen lidí z nadace, my se snažíme o všechny další možné lidi, kteří jsou na nadaci navázání, s kterými se známe, s kterými se pracovalo... ...ted' je to fakt jako sněhová koule...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 5

Nadace člověk člověku	
Citace z rozhovoru	...Právě proto máme přesná grantová pravidla a to nás stmeluje, že je nutné je dodržet. A současně je to transparentní navenek a má to řád... ...Fundraising děláme především přes osobní kontakty. Vždy oslovujeme konkrétní osoby a firmy, o kterých víme, že jsou ziskové... ...Okruh firem, které o nás vědí, je široký a hledat nové na blind pro nás nemá úplně smysl. Spoléháme spíše na přirozené šíření našeho dobrého jména... ...Jsou to hlavně osobní kontakty. To, že se scházíme s různými lidmi a vyjma toho, že děláme nadaci, máme taky vlastní aktivity. A právě při schůzkách o tom mluvíme, co děláme v nadaci. Jsou to často lidé, pro které není problém přispět... ...Jsou to naše osobní kontakty, které máme z dalších aktivit vyjma nadace... ...Pro mě je třeba velký fundraisingový úspěch, že ted' s námi začala spolupracovat paní Škodová. Je to další člověk, který se k nám přidal, dříve se o nás dlouhodobě zajímala, ale asi před rokem přišla s otázkou, jak chcete pomoci. A ted' s námi pracuje v Nadaci, stejně jako my jako dobrovolnice. Dělá spousty práce, velmi nám to pomáhá a my bychom ji jinak nezaplatili. Navíc má okolo sebe další lidi, a když bude o nadaci mluvit, může získat nové zdroje...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 6

Nadace dětem Terezy Maxové	
Citace z rozhovoru	...Hodně nám pomohl TERIBEAR a to nejenom finančně, ale i v komunikaci. Máme několik výzkumů, které jasně říkají, že když se veřejnost osloví správným způsobem, neotřele, ale konkrétně, tak na to velmi pozitivně reaguje... ...Tereza Maxová je předsedkyně správní rady, což je ta nejvyšší funkce v nadaci. Má samozřejmě podpisová práva a bez jejího podpisu neodejde ani koruna. Tím, že nadace nese její jméno, protože jí založila a tím, že tady chtěla něco udělat a aktivně se toho účastnit, tak přes ni máme třeba ty zahraniční filantropy a zajímavé nápady... ...My máme v podstatě obrovskou výhodu, že ten fundraising nemusí být čistě proaktivní z naší strany... ...My máme opravdu velkou část partnerů, kteří nás osloví sami. Vyloženě napíšu, že mají zájem se sejít a udělat dobrou věc. A to je samozřejmě úplně jiná výchozí pozice... ...A jsou to partneři, kteří se sami ozvou, a předpokládám, že na základě PR. Právě proto my tolik dbáme na to, abychom byli vidět, abychom komunikovali a abychom měli konzistentní tón hlasu... ...co se mi za mých patnáct let praxe ve fundraisingu osvědčilo nejlépe, když najdete člověka, který se zná s někým a osobně vás představí. Protože když jdete úplně z ulice,

	<i>tak je to velmi na dlouho. Co určitě nepodceňujeme, je účastnit se různých obchodních komor. A zde to už je opět něco jiného, pokud vás ta obchodní komora uvede a už jste v úplně jiné pozici....</i> ▪ <i>...co nám výborně funguje, jsou naše akce. Naši stávající partneři se účastní akcí Fashion for kids, Koncertu splněných přání a tak dále. Partneři dostanou určitý počet vstupenek a na ně pozvou své obchodní partnery. Takže ti partneři vidí ten typ akce, představí si, jak ta akce vypadá a tím, že se snažíme mít s dárci mimořádné vztahy, si pak mohou dovolit požádat a poprosit o seznámení s někým. A opět máte otevřené dveře. Je to opravdu zejména přes to osobní. A i přes lidi, kteří vás mají rádi, kteří řeknou, je mi sympatická vaše činnost, mám kamaráda, který dělá tam a tam, chcete seznámit...</i> ▪ <i>...Myslím si, že fundraising pokud není postaven na osobních vazbách, jakkoliv je definujeme, tak je to vlastně hrozně složité. Pak jste v tom klasickém výběrovém řízení, kdy opravdu hrají roli jenom ty parametry výběrového řízení...</i>
--	--

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 7

Nadace Tat'ány Kuchařové - Krása pomoci	
Citace z rozhovoru	▪ <i>...se snažíme vymýšlet takové akce, které by zaujaly širokou veřejnost, a ta měla důvod podpořit naše projekty...</i> ▪ <i>...U nás se fundraisingu doposud nejvíc věnovala správní rada. Jsme malá nadace a v podstatě u nás pracuje jeden a půl člověka s tím, že využíváme ve velké míře práce dobrovolníků. Máme vytvořený docela slušný dobrovolnický tým, ale co se fundraisingu týče, tak na něm se nejvíce aktivně podílejí členové správní rady. Je to hodně o osobních kontaktech a na doporučení. Jsme si vědomi toho, že fundraising je potřeba dělat i jinak a obzvlášť v téhle době...</i> ▪ <i>...Snažíme se sledovat společnosti, které působí na českém trhu. Vždycky vytipujeme společnosti, které bychom rádi oslovili. Pak je další krok hledání, jestli někde v našem okolí není nějaká možnost kontaktu. Protože co se nám v poslední době osvědčilo víc, je jít přímo třeba za majitelem než přes marketing, protože tam pokud se to neslučuje s marketingovými plány, tak do toho nejdu...</i> ▪ <i>...Snažíme se oslovovat společnosti, i když úzký kontakt neseženeme, a snažíme se dostat přes asistentky generálních ředitelů. Píšeme dopisy, klasickou cestu taky zkoušíme, ale opravdu se nejvíce osvědčily osobní kontakty. Skupina lidí, kteří znají další lidi...</i> ▪ <i>...A pak konkrétně máme společnost, která nás dlouhodobě podporuje a vznikl už v podstatě důvěrný vztah, kdy je společnost ochotna seznámit nás s dalšími společnostmi a doporučit nás...</i> ▪ <i>...Je toho hodně o osobních vazbách a kontaktech. Příklad, oslovíme sto firem dopisem, obávám se, že vůbec v osmdesáti procentech se to nedostane na to správné místo, k tomu člověku. Protože i když máme přímo e-mail na generálního ředitele, tak to prostě prověřuje asistentka a ta má své pokyny. Takže to dostane - nedostane a z těch dvaceti procent se možná jeden ozve, který ze slušnosti napíše, že to je sice hezké, co děláme, ale že nás nepodpoří...</i>

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 8

8.2.3 Interpretace dílčího cíle 2: zmapování a popsání konkrétních zkušeností nadací ve fundraisingu jako příkladů dobré praxe při kontaktování a navazování spolupráce s potenciálním firemním dárcem nebo sponzorem

Interpretace dílčího cíle 1 a získané poznatky velmi úzce souvisí s dílčím cílem 2. V této oblasti je všemi subjekty shodně zmiňována jako nejúspěšnější forma navázání kontaktu a spolupráce přes osobní schůzky. Ze zkušeností vyplývá, že právě navázání spolupráce přes osobní kontakt, představení nadačního subjektu firmě někým, kdo zná obě strany, se ukazuje jako nejúspěšnější. Výpovědi některých respondentů potvrzují, že

kontaktování firem bez předchozí známosti nebo znalosti stran mezi sebou, bývá minimálně úspěšné.

Zároveň z výpovědí vyplývá, že pro opravdovou spolupráci je nesmírně důležité udržení kontaktu a péče o stávající dárce.

V rámci spolupráce a podpory od firmy se ukazuje jako nutné nabízet firmě konkrétně definované možnosti spolupráce, včetně výhod pro firmu. Konkrétní, podrobně definované žádosti o podporu konkrétních produktů NNO jsou nezbytnou podmínkou k úspěchu.

Příklady zkušeností zkoumaných subjektů jsou uvedeny ve vybraných citacích z rozhovorů:

Nadace A	
Citace z rozhovoru	▪ ...kvalitní partnerství s firemními dárci s dobře zpracovanými projekty a také drobní dlouhodobí dárce, kteří jsou stabilní díky aktivitám, které podporujeme, realizujeme a zveřejňujeme... ▪ ...Co byla pro mne nedávná zajímavá zkušenost, šlo o přímé oslovení dárců. Vybrala jsem si firmy z TOP 100, regionálně z Prahy a požádala je o schůzku s možností představení našich projektů a o případné participaci na ni. Oni to ani nečetli, že je to jenom žádost o schůzku a rovnou odpovídali, že peníze nemají nebo vůbec neodpověděli.... Bohužel se touto cestou přímo navázat spolupráci nepodařilo... ▪ ... Ale jako procentuálně úspěšnost je bez toho předchozího kontaktu malá. Když už se s tím člověkem znáte a jdete tam, tak tam je tak předpoklad tak třicetiprocentní úspěšnosti, že to zabere.... Ale ty dárce, co už máme, tak je důležité si je udržovat. A komunikovat s nimi, třeba jim poslat přáníčko k Vánocům. Informujeme je o akci, které pořádáme, zveme je a tak.... ▪ ...Rozhodně nejdeme z ulice. Je to komunikace mailem, osobně nebo přes tu inzerci a taky se stane, že ty lidé se sami ozvou...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 3

Nadace ADRA - adventistická nadace pro pomoc a rozvoj	
Citace z rozhovoru	▪ ...Co se začíná rozvíjet a děje se nám, že některé firmy, tím jak se na ně obrací řada lidí o pomoc, tak nemají vybudovaný systém přerozdělování. Je pro ně jednodušší využít nadaci nebo nějakou organizaci, která rozdělování a přerozdělování dělá pro ně. My máme takto domluvenou spolupráci s jednou firmou, kdy s nimi v průběhu roku společně přerozdělujeme určitý obnos peněz a podílíme se na té realizaci výběru projektů a podpory.... To je jedna konkrétní firemní spolupráce a je pravda, že teď v posledním roce nás další dvě-tři firmy oslovily a vypadá to, že by o něco podobného stály. Že by měly zájem o určitou formu spolupráce, kdybychom to buď celé administrovali, nebo se na tom nějak částečně podíleli. To si myslím, že by byla třeba i cesta do budoucna pro některé nadace.... ▪ ...Je to osobní forma a také na základě spolupráce z minula. Že bych nyní oslovoval nové firmy, k tomu jsem se zatím nedostal...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 4

Nadace B	
Citace z rozhovoru	▪ ...Snažíme se ty firmy, ať už je to spolupráce nefinanční nebo spolupráce na konkrétním aktivitě, konkrétním projektu nebo máme regionální spolupráce, tematické spolupráce ať už je to téma širší nebo téma konkrétní projekt, to jsou prostě různé varianty, přes které se snažíme různě propojovat... my jsme vlastně v loňském roce, to co my jsme zkoušeli a co se ukázalo, že vůbec nefunguje, že když ukážeme - máme tady nějaký projekty a chceme na ně peníze, tak v zásadě všichni řeknou skvělý, úžasný, perfektní, tak v nic to nevyšlo... proto chceme jít na mnohem konkrétnější bázi... ▪ ...Zatím to jsou osobní schůzky, snažíme se najít někoho, kde je kontakt, aby nám otevřel

	<i>dveře. Je to osobní schůzka a pak už je to jakoby na nás... ...zatím skládáme tu síť, nemáme tak velkou databázi, abychom využili direct mailing nebo tak...</i>
--	---

Zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 5

Nadace člověk člověku	
Citace z rozhovoru	...No jsou to osobní schůzky, samozřejmě i maily, ale vždy je to v osobním kontaktu. Obecně je to schůzka, ale s někým, kdo už na vás je připravený a ví, o čem to bude. Když někdo jde a je na vás připraven, tak už asi na 80 procent počítá, že Vám ty peníze dá... ...Schůzka, kdy už tam je osobní kontakt...

Zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 6

Nadace dětem Terezy Maxové	
Citace z rozhovoru	...Hodně úsilí věnujeme udržení stávajících vazeb. To je opravdu maximální úsilí... ...My jsme neměli člověka na oslovování nových lidí z businessu, takže bych řekla ročně těch deset. Nebo nám někdo otevřel dveře tím způsobem, že už v podstatě poté šlo o to dohodnout konkrétní podmínky a už tam odpadla ta fáze toho seznamování a přesvědčování, že ta spolupráce má význam... ...Jak říkám, čtrnáct dní máme člověka, který se z ulice snaží oslovit nový business... ...Osobní schůzka, je neefektivnější. Tedy dle našich zkušeností...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 7

Nadace Taťány Kuchařové - Krása pomoci	
Citace z rozhovoru	...Dopředu donorům představujeme projekty, aby věděli, kam své peníze vkládají. A pokud mají zájem, mohou si sami vybírat, které projekty podpoří. Snažíme se naše donory přímo s jednotlivými projekty seznamovat, umožnit jim nahlížet do nich a seznámit je s tím. Jet na to konkrétní místo a poznat, kam jejich peníze jdou. A samozřejmě je pak zpětná vazba, evaluace a kontrola projektů... ...Společnosti, které dávají peníze, vyžadují i něco navíc. Což se úplně neslučuje s nadací, nicméně vzhledem k tomu jaká je doba, tak se snažíme i vymýšlet takové akce, kde by se dali vydělat peníze a zároveň odprezentovat tu danou společnost... ...Těch akcí už je také strašně moc, je toho hodně no. Je potřeba přijít s něčím úplně novým... - Tím, že jdeme přes osobní kontakty, tak jsme nemrhali čas tím, že bychom rozesílali tisíce dopisů. Snažíme se jít vždy za konkrétními lidmi. Myslím, že se to dá dělat efektivněji. Tak z oslovených myslím, že jsme měli takovou šedesáti, sedmdesáti procentní úspěšnost. Ono to vypadá bombasticky, ale vezměte si, že to bylo hodně o osobních kontaktech... ... Ale myslím si, že to bylo také proto, že jsme jim nabízeli konkrétní akci, kde se zviditelní. Že jsme za nimi nešli s tím - podpořte projekt, dáme vám logo na web... ...Osobní jednání, určitě, i když jim dáváme prezentace a všechno, tak protože tohle je oblast, o které mi těm lidem musíme prostě vyprávět... ...Takže určitě se snažíme vždycky žádat o osobní setkání, na kterém představíme činnost nadace a konkrétní projekty...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 8

8.2.4 Interpretace vedlejšího cíle: Zmapování příkladů „dobré a špatné praxe“ ve firemním fundraisingu obecně

Analýza dat vycházejících ze zkušeností, názorů a brainstormingu respondentů v rámci dotazování na stanovený vedlejší cíl velmi názorně ukazuje na příklady dobré i „špatné“ praxe v obecné rovině u všech typů NNO. Z interpretace dat příkladů dobré praxe jednoznačně vyplývají důležité aspekty, které je nutné naplnit pro úspěšný firemní fundraising. Konkrétně lze interpretaci z níže uváděných dat zmínit jako příklady dobré praxe pro firemní fundraising zejména: transparentnost a důvěryhodnost; profesionalita a využití

technik z businessu; spolupráce – vazba něco za něco; komunikační a prezentační schopnosti fundraisera. Interpretace a níže uváděná získaná data formou citací se shodují s teoretickou částí práce popisovanou v kapitole 3. a podkapitole 4.3.

Rozsáhlá interpretace dat není v tomto případě z pohledu autora nutná, níže uváděné citace z rozhovorů mají dostatečnou výpovědní hodnotu samy o sobě.

Nadace A	
Citace z rozhovoru – dobrá praxe	...Být partnerem a profesionálem ve své oblasti... ...Empatie, dárce nemá čas, má spoustu starostí, ale má potřebu pomoci. Tak se vcítit a pomoci mu naplnit tu potřebu. ...Vzájemná prospěšnost... ... musíte být dobrý obchodník, musíte se umět prodat, říci to rychle a zaujmout. Jestli dárce nezaujmete v první minutě, v těch pár vteřinách, to znáte ty metody, tak ho ztrácíte - Fundraiser musí dobře znát organizaci, musí o ní vědět úplně všechno, aby dokázal zodpovědět každou otázku. A musí tou organizací žít, fundraiser musí být srdcař, musí to jít z něj a musí to z něj být cítit...
Citace z rozhovoru – špatná praxe	...Úpornost a citové vydírání... ...přemýšlet jako lidé v businessu, čas je drahý. Nelze zneužívat jejich času, musíte využívat ten čas, který je věnován...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 3

Nadace ADRA - adventistická nadace pro pomoc a rozvoj	
Citace z rozhovoru – dobrá praxe	...Já jsem přesvědčen o tom, že fundraising je hodně o osobním kontaktu a je spjatý s důvěryhodností organizace. To dle mě ovlivňuje dárce, jestli podpoří nebo ne... ...Obecně k chybám neziskových organizací, no těžko říci. Myslím si, že především musí být transparentní a mít důvěru, nejen široké veřejnosti, ale i té firmy. Právě to se promítá do všeho, ve firmách dělají běžní občané a vnímají, co se děje a na základě toho jsou ochotni pomoci... ...historie organizace, v dnešní době je neziskový sektor oblastí, která není nová. Dnes se organizace mohou nějakým způsobem ukázat. Ukázat to, jak pracují nebo nepracují... ...já si myslím, že je důležité ukázat právě i co se nepovedlo. Ač to není příjemné, když člověk přizná, to nám nevyšlo, ale naopak získává kredit důvěryhodnost... ...Být aktivní v momentě, kdy je potřeba a zapojovat se do koordinace... ...To pomáhá třeba nám tím, že jsme aktivní v rámci povodní nebo psychosociálních týmů... ...být na místě a nebát se té práce..."
Citace z rozhovoru – špatná praxe	(pozn. autora – špatná praxe je respondentem v tomto případě definována skrze příklady dobré praxe uvedené výše)

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 4

Nadace B	
Citace z rozhovoru – dobrá praxe	...Určitě je to důvěryhodnost, ta tam musí v zásadě být... ...nápaditost jak ty věci prodávat... ...systematičnost, že ta organizace musí být schopna ty věci dobře zpracovávat s těma dárcema dobře pracovat... ...je to strašně moc o lidech, o tom, kdo to dělá a jakým způsobem to dělá. Když máte schopného, a to je prostě proč já říkám, tady nejsou fundraiseri. Ve finále, ideál je někdo, kdo dělal business, ale rozhodnul se, že bude páchat to dobro. Já si myslím, že neziskovky nerozumí business prostředí, to je problém. Ve chvíli, kdy tam jsou samý nadšenci, který tím businessem nikdy neprošli, nemají s ním žádnou zkušenost, tak tomu nerozumí. To je

	<i>klíčem mít někoho, kdo tomu bude rozumět...</i> ...Problém je když píše neziskovka, když píše nějaký dopis nebo materiál, kterým chce oslovit firemní dárce a píše to jak ministerstvu. Prostě ten business to vnímá úplně jinak. Ten chce úplně jiné dokumenty, jinak pracovat s tím textem a to podle mě neumí ty neziskovky...
Citace z rozhovoru – špatná praxe	...je tam hrozný stereotyp. No jak to říci, že jsou hrozně nepřekvapivý, ne kreativní... ...hodně věcí souvisí se vším, jak jsme se bavili, tak neziskovky ještě neumí fundraising. Pro ně je taková věc, všichni říkají, my víme, že to musíme dělat, ten fundraising, že to musíme dělat. Ale když jsme my hledaly fundraisera, tak to bylo klasický, když jsme se ptali, co si představuje, tak říkali všichni, že budou psát těm nadacím a budou psát ty projekty, ale to v zásadě pro mě není fundraising...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 5

Nadace člověk člověku	
Citace z rozhovoru – dobrá praxe	... vazba a něco za něco... ...Myslím, že to bývají osobní kontakty. Často to tak vidím i u neziskovek, které znám. Většinou nějaké skvělé PR, peníze a tak jsou na základě osobního kontaktu, je to můj strejda, spolužák a tak. Anebo je tam něco za něco, to je ta vzájemná vazba... ...Znát dárce je důležité, vědět, co je zač a co dělá, co podporuje, co ho baví. Třeba je posedlý jízdou na kole a pak když máte v neziskovce akci s kolami, tak ten člověk se toho může chytit... ...Vědět, jestli má nebo nemá děti, třeba dárce, který nemá děti a ani v okolí je nemá, tak třeba těžko podpoří projekt na pomoc dětem...
Citace z rozhovoru – špatná praxe	... neziskovky někdy střílejí od boku, že žádají, kde se dá. Čím více osloví, tím jako lépe, ale myslím, že tak v devadesáti procentech se to mine. Ale zase znám neziskovky, kterým to zafungovalo nebo taková ta škemrací strategie, která taky někomu krátkodobě zafungovala, ale nemyslím, že by se z takového přístupu mohla vyvinout dlouhodobější spolupráce... ...Myslím, že je lepší se zaměřit na menší počet oslovených firem či jedinců, ale víc promyšleně... ...I u nás žádali neziskovky, které vůbec nevědí, co děláme a že máme grantové řízení a pod žádost se podepíše fundraiser, což je nepochopitelné. Občas dostáváme zvláštní dotazy od neziskovek, ze kterých je vidět, že si nepřečetli ani základní údaje na našich webovkách...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 6

Nadace dětem Terezy Maxové	
Citace z rozhovoru – dobrá praxe	...Fundraiser musí zastupovat organizaci, která splní určité atributy. Organizace, která je známá nebo minimálně je spojena s nějakým konkrétním úspěchem. Je to organizace, která je profesionální, což i vyplývá z toho, jak ta prezentace probíhá. Která je transparentní, tam je minimální podmínkou výroční zpráva.... ...schopnost charismaticky přesvědčit dárce... ...na základě konkrétních příběhů, na základě konkrétního posunu, který ta organizace, kterou zastupuje, už pro tu cílovou skupinu udělala... ... záleží jaké má komunikační dovednosti (pozn. autora – myšleno fundraiser), jak to dokáže předat dál - to poslání a co nabízí a co vlastně konkrétně chce. Protože někdy může být zapálený člověk, ale může chtít čtyři miliony korun, a ta firma na to nedosáhne. Takže určitá flexibilita a v podstatě rozumnost a pokora. Ta snaha to prezentovat, nadchnout, ukázat před a po. Ukázat, co konkrétně nabízím a že na to potřebuji peníze. Že je to věc, kterou tu situaci změním... ...přistupovat k firmě jako k partnerovi, který vám může pomoci a posunout to dál. Než se na to koukat, že jsou tady dva břehy a vy nám dejte ty peníze... ...Také dát člověku dobrý pocit, dát mu možnost se zapojit jinak než finančně, pokud o to má zájem...
Citace z rozhovoru – špatná praxe	...v neziskovkách pracují málo lidé z businessu. Že to jsou lidé, kteří se neumí vyladit na ten businessový způsob uvažování. Tím pádem se střetávají dva světy, které si ne vždy rozumí a jdou si naproti. Myslím si, že je tam i nějaký předsudek. Někdy jednak ze strany komerce vůči nezisku, ale zejména bych řekla naopak. Nezisku vůči komerci. Myslím si to z toho důvodu, že čas od času mám tu možnost se účastnit nebo vést nějaký seminář o fundraisingu pro neziskovky a jsem popravdě řečeno někdy úplně v šoku, co neziskovky očekávají...

	...Takže dva světy, kdyby došlo k větší profesionalizaci a kdyby víc lidí z businessu šlo do nezisku, bylo by to super....
--	--

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 7

Nadace Tat'ány Kuchařové - Krása pomoci	
Citace z rozhovoru – dobrá praxe	...Určitě důvěryhodnost toho subjektu, ta musí být prostě tisíci procentní... ...Otevřenost ve smyslu přesného prokázání využití získaných finančních prostředků.... ...určitě hraje velkou roli jméno nebo vnímání veřejnosti tváře, protože většinou nadace mají nějakou tvář, nositele nějakého známého jména, který zastupuje, zaštiťuje, byť je třeba nežijící. Pak záleží, jak na něj veřejnost reaguje... ...No a samozřejmě kvalitní projekty...
Citace z rozhovoru – špatná praxe	...může to být netransparentnost využívání darovaných prostředků, špatná komunikace s donory, zpětná vazba. Setkali jsme se s tím, že donoři měli špatnou zkušenost s využitím jejich daru... ...Donor se nemůže až zpětně dozvědět, že z darované částky šlo dvacet procent na provoz...

zdroj: vlastní výzkum – příloha č. 8

8.3 Shrnutí výzkumu, diskuse

Hlavní cíl výzkumu - nalezení příkladů dobré praxe firemního fundraisingu u nadačních subjektů v sociální oblasti v regionu hl. m. Praha - byl výzkumem částečně naplněn. Výzkum byl zaměřen na oblast způsobu vyhledávání kontaktů potenciálních dárců a sponzorů, samotné úvodní kontaktování a navazování spolupráce. V této oblasti lze získaná data považovat za dostatečná. Výsledky výzkumu celkově potvrzují teorii rozebíranou výše.

Stručné shrnutí výsledků:

Kontakty na potenciální dárce jsou nejčastěji získávány skrze osobní vazby a kontakty nebo kontakty plynoucí z osobních vazeb lidí spjatých s organizací. Může se jednat o správní radu stejně jako dlouhodobě spolupracujícího dárce. Oslovování neznámých firem bez předchozí známosti se ukazuje jako neúspěšné a velmi málo efektivní. Úspěšnost procesu navázání spolupráce s firmou výrazně zvyšuje viditelnost organizace, tzn. její PR.

Navázání kontaktu probíhá nejčastěji formou osobní schůzky. Úspěšnost navázání spolupráce a získání prostředků ovlivňuje právě samotný kontakt. Tedy byla-li organizace dané firmě někým doporučena, existoval-li předchozí osobní kontakt s někým z firmy apod.

Výsledky výzkumu potvrzují teoretickou část práce (kapitola 3., podkapitoly 4.3 a 6.2). Konkrétním příkladem dosažené shody výsledků výzkumů je v souvislosti s hlavními zásadami fundraisingu - uváděné v podkapitole 3.2. Výsledky výzkumu potvrzují zásady

definované Nortonem (2009, s. 7-10): využívat osobní přístup; fundraising je o lidech; důvěryhodnost a PR.

Výsledky byly získány v rámci kvalitativního výzkumu s výsledným zkoumaným počtem 6 nadací. Paušální zobecnění na celý neziskový sektor proto není možné. Ovšem v souvislosti s pojetím výzkumu popisnou formou a se zaměřením na hledání příkladů dobré praxe je dle autora možné vnímat dosažené výsledky jako podstatnou zkušenost pro české NNO. Základní soubor byl stanoven s ohledem na předpoklad, že příklady dobré praxe firemního fundraisingu bude efektivnější hledat u nadačních subjektů, které jej častěji realizují. Realizace úspěšného firemního fundraisingu se dle teorie ovšem nemusí lišit v souvislosti s právním typem NNO. Autor proto považuje výsledky výzkumu za využitelné jako zkušenost pro český neziskový sektor celkově.

Získané výsledky jsou oproti výzkumníkovu prvotnímu očekávání pouze velmi obecnými příklady dobré praxe. Za velký přínos výzkumu tak lze považovat uveřejněné přepisy jednotlivých strukturovaných rozhovorů s nadačními subjekty (pozn. uvedeny samostatně v přílohách č. 3 – 8).

Pro podrobnější získání informací o firemním fundraisingu výzkumník usuzuje, že by bylo nutné zvolit zcela jiné pojetí výzkumného projektu. Zejména provést předvýzkum, v jehož rámci by byly vybrány ke zkoumání pouze subjekty, které získávají primárně prostředky z firemních zdrojů. Základní vzorek by tak nebyl stanoven náhodným výběrem, ale zcela cíleně. Výhodnější forma strategie se ukazuje v kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu, která může přinést méně obecné výsledky a současně výsledky, které lze lépe interpretovat a prezentovat.

Hlavní cíl výzkumného projektu považuje autor za naplněný i přes výše popisované nedostatky. Interpretace dat je doplněna o uvedení zmiňovaných přepisů rozhovorů, které přináší popis konkrétních a velmi praktických fundraisingových zkušeností z české nadační sféry v sociální oblasti.

Závěr

Diplomová práce přináší zmapování oblasti financování NNO v České republice v sociální oblasti ze soukromých zdrojů. Jedná se o komplexní pohled na problematiku dárcovství – oblast fundraisingu NNO, včetně souvislostí s platnou legislativou. Práce je zaměřena nejen na teorii, ale současně na využití konkrétních fundraisingových metod a technik v praxi. Zpracované téma je i přes zmiňované zaměření pouze na oblast dárcovství velmi obsáhlé.

Hlavní cíl práce byl naplněn podrobným rozbořem oblasti fundraisingu, včetně zaměření se na praktické poznatky a poznatky o fundraisingem ze zahraničí. Z práce vyplývá, že oblast soukromých zdrojů je pro NNO v ČR nadále velkým potenciálem a tuto oblast je nutné rozvíjet a profesionalizovat. V teorii fundraisingu lze pozorovat úzké propojení s dalšími oblastmi jako je PR a marketing, kterým se je nutné pro úspěšné fungování NNO také věnovat.

Výzkumná část práce přináší náhled na firemní fundraisingu formou příkladů dobré praxe u vybraných nadačních subjektů v sociální oblasti. Kvalitativní šetření oproti původnímu očekávání autora přineslo poměrně obecné výsledky. Díky autorizaci transkripce rozhovorů provedených ve výzkumu a souhlasu respondentů s uveřejněním přináší diplomová práce konkrétní kvalitativní data, která poskytují velmi reálný obraz o fundraisingové praxi v českém prostředí (pozn. souhrnné autorizované přepisy rozhovorů jsou uvedeny v samostatných přílohách č. 3-8).

Možné rozšíření práce se nabízí v realizaci odlišného výzkumného projektu s cílem zkoumání pouze některých vybraných fundraisingových metod a technik zaměřených na soukromé dárce. Stejně tak teoretickou část práce lze považovat za vhodnou k dalšímu rozpracování v rámci konkrétních metod a technik. Rozšiřujícím tématem ke zpracování je také podrobné zmapování propojení oblastí marketingu a PR NNO v souvislosti s fundraisingem.

S ohledem na vývoj v českém neziskovém sektoru i poznatky ze zahraničí lze předpokládat, že fundraising NNO v ČR bude zaznamenávat i nadále rozvoj, včetně využívání některých v práci zkoumaných metod a technik, které jsou u nás doposud teoretickou znalostí.

Seznam použité literatury

- AKRMAN, Libor. *Nový žebříček: Krize se darů na charitu téměř nedotkla. Firmy si jen lépe vybírají.* In: IHNED.cz [online]. 2010 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-48107090-novy-zebricek-krize-se-daru-na-charitu-temer-nedotkla-firmy-si-jen-lepe-vybiraji>
- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací.* Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BERGEROVÁ, M., ŠEDIVÝ, M., VÍT, P. *Společenská odpovědnost v malých a středních podnicích v Praze.* Praha: Neziskovky.cz, 2008. ISBN 978-80-86423-17-3.
- BUSINESS LEADERS FORUM. *Komunikace CSR / CSR ocenění.* Společenská odpovědnost firem: nový faktor firemní konkurenceschopnosti [online]. c 2008 [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://csr-online.cz/Page.aspx?ceny>
- ČSOB. *Čtvrtina Čechů říká: Charita je jen pro bohaté.* ČSOB [online]. 2011 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Tiskove-zpravy-spolecenske-odpovednosti/Stranky/TZ111129.aspx>
- DEVEROVÁ, Lenka. *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru.* Praha: Agnes, 2008, 154 s. ISBN 978-80-903696-2-7.
- DONLON, Niamh. *How To Develop Your Elevator Pitch.* In: The Fundraising Collective [online]. 2012 [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://www.fundraisingcollective.com/2012/05/how-to-develop-your-elevator-pitch.html>
- DOSTÁL, Dalibor. *Firmy šetří: Na charitu daly o desítky milionů méně.* PROFIT.CZ [online]. 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://profit.tyden.cz/clanek/firmy-setri-na-charitu-daly-o-desitky-milionu-mene/>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- ECONNECT. *Dary od podnikatelů a firem - sponsoring.* o.s. Econnect: informační servis pro NNO [online]. [200-] [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://new.ecn.cz/index.stm?x=73927>
- Finanční stabilita neziskových organizací,* Praha: Lotos, 1999, 60s. bez ISBN.
- FÓRUM DÁRCŮ, AGNES. *Jak jsme na tom s firemní filantropií v České republice?.* [online]. Praha, 2004 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: http://new.neziskovky.cz/data/vyzkum_filantropie_FD_2004txt8531.doc
- FÓRUM DÁRCŮ. *O službě dárcovská SMS.* Dárcovská DMS [online]. c 2008a [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/o-projektu-darcovska-sms/o-sluzbe-darcovska-sms.html>
- FÓRUM DÁRCŮ. *Příklady z ČR.* Sociální marketing: Nový trend marketingové komunikace [online]. c 2008b [cit. 2012-07-22]. Dostupné z: <http://www.socialnimarketing.cz/priklady-z-cr/>
- GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ. *Vybrané údaje z daňových přiznání daně z příjmů právnických osob.* Česká daňová správa [online]. 2011a [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/DAP_DPPO.xls
- GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ. *Vybrané údaje z daňových přiznání daně z příjmů fyzických osob.* Česká daňová správa [online]. 2011b [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/DAP_DPFO.xls
- GILCHRIST, Karen. *Péče o dárce: Praktický průvodce pro neziskové organizace.* Praha: Nadace VIA, 2005, 85 s. Bez ISBN.
- GORDON, Amanda. *Annual Giving USA survey proves your charitable dollars count, but add up to less.* In: DailyFinance [online]. 2009 [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://www.dailyfinance.com/2009/06/10/annual-giving-usa-survey-proves-your-charitable-dollars-count-b/>
- GRACE, Kay Sprinkel. *Beyond Fundraising New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment: how to ask for support for your nonprofit cause, creative project, or business venture.* 2nd ed. Hoboken: John Wiley, 2005, xxv, 243 s. ISBN 978-047-1732-020.
- GREENPEACE ČESKÁ REPUBLIKA. *O nás.* Greenpeace Česká republika [online]. c 2011 [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://www.greenpeace.org/czech/cz/O-nas/>
- GUIDESTAR USA. *The Fundraising Methods That Worked Best in 2010 and Could Work Best in 2011.* 2011. Dostupné z: <http://www.guidestar.org/ViewCmsFile.aspx?ContentID=3654>

- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HLADKÁ, Marie. *Dárcovství v očích veřejnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009, 20 s. ISBN 978-80-904150-4-1.
- HLOUŠEK, J., HLOUŠKOVÁ, Z. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 158 s. Texty k sociální práci (Gaudeamus). ISBN 978-807-4351-211.
- HLOUŠEK, Jan. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 39 s. ISBN 978-80-7041-453-8.
- CHARITIES AID FOUNDATION. *World Giving Index 2011*. 2011. Dostupné z: https://www.cafonline.org/pdf/World_Giving_Index_2011_191211.pdf
- INSTITUTE OF FUNDRAISING. *Facts & Figures*. Payroll Giving Centre [online]. c 2006-2012 [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: <http://www.payrollgivingcentre.com/facts%20figures.htm>
- JIRSOVÁ, Miroslava. *Dobročinnost v Česku nevymřela, ale krize i zákony firmám berou chuť*. In: IHNED.cz [online]. 2010 [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-48130300-firmy-na-charitu-davaji-a-chteji-mit-z-toho-uzitek>
- KANTER, B., FINE, A. *The networked nonprofit: connecting with social media to drive change*. San Francisco: Jossey-Bass, c 2010, xix, 201 s. ISBN 04-705-4797-9.
- KOALICE ZA SNADNÉ DÁRCOVSTVÍ. *Fundraising*. Koalice za snadné dárcovství [online]. c 2010a [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://snadnedarcovstvi.cz/fundraising.html>
- KOALICE ZA SNADNÉ DÁRCOVSTVÍ. *Individuální fundraising*. Koalice za snadné dárcovství [online]. c 2010b [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://snadnedarcovstvi.cz/individualni-fundraising.html>
- KRAUSOVÁ, Markéta. *Fundraising na soukromých oslavách*. In: České centrum fundraisingu – Klub profesionálních fundraiserů [online]. 2012 [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <https://docs.google.com/open?id=0B26kcyN4hPQgV2dQWmZLUk5sd1E>
- KROUPA, J., ŠTOGR, J. NETT, o.s. *Filantropické odkazy v závěti*. 2008. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/app/app-content/files/PowerPoint/zaveti-nett-prezentace.ppt>
- KROUPA, Jan. *O nevelkorysosti českých boháčů*. In: Motejlek.com [online]. 2012 [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: http://www.motejlek.com/o-nevelkorysosti-ceskych-bohacu#.T_Qy5rXUO6M
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- LEDVINOVÁ, Jana. *Fundraising*. In: Marketing journal [online]. 2009 [cit. 2012-06-23]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising__s387x5077.html
- MACHÁLEK, P., NESRSTOVÁ, J. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.
- MARKOVÁ, Helena. *Fundraising 96: finanční zdroje pro neziskové organizace*. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996, 224 s. ISBN 80-900-1897-1.
- MCNAMARA, Carter. *Overview of Nonprofit Fundraising Sources and Approaches*. In: Free Management Library [online]. [200-] [cit. 2012-07-02]. Dostupné z: <http://managementhelp.org/nonprofitfundraising/sources.htm>
- MIHÁLIK, Ján. *Hearts and money beyond borders*. Slovakia: PDCS, o. z., 2012, 337 s. ISBN 978-80-89563-02-9.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Financování neziskových organizací*. Ministerstvo financí České republiky [online]. c 2005 [cit. 2012-06-24]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. c 2008 [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Nový občanský zákoník* [online]. 2012a [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. Justice.cz [online]. c 2012b [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-rozsirene>

- MPSV - ODBOR SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ. *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči*. 2010. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf
- NADACE DIVOKÉ HUSY. *Nadace divoké husy* [online]. [200-] [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://divokehusy.cz/>
- NADACE VIA. *Dělat dobro dobře: dárcovství jako součást společenské odpovědnosti firem*. 2008.
- NADACE VIA. *Dobročinné závěti*. Nadace VIA [online]. [201-] [cit. 2012-07-08]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/pomahejte-s-nami/individualni-darce/dobrocinne-zaveti>
- NADACE VIA. *Vývoj soukromého dárcovství v České republice v letech 2007 až 2010*. Praha, 2011.
- NESRSTOVÁ, Jitka. *Matchingové programy pro zaměstnance - nový trend*. In: Nadace VIA: VIA v médiích [online]. 2008 [cit. 2012-07-20]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/o-nadaci/via-v-mediich/matchingove-programy-pro-zamestnance-novy-trend>
- NEZISKOVKY.CZ. *Jak darovat*. Neziskovky.cz [online]. [200-] [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1455/512/darcovstvi/jak-darovat/>
- NEZISKOVKY.CZ. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2010*. 2010. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2011txt11819.pdf
- NORTON, Michael. *Worldwide fundraiser's handbook: a resource mobilisation guide for NGOs and community organisations*. 3. vyd. S.l.: Directory Of Soc Change, 2009, 304 s. ISBN 978-190-6294-335.
- PĚNKAVOVÁ, J., WAGNEROVÁ, P. *Zákon o veřejných sbírkách v praxi krajských úřadů*. Správní právo. 2005, XXXVIII, č.5/2005. ISSN 0139-6005.
- PINCUS, Aileen. *The Perfect (Elevator) Pitch*. Businessweek: Business News, Stock Market & Financial Advice. In: Bloomberg Businessweek [online]. 2007 [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://www.businessweek.com/stories/2007-06-18/the-perfect-elevator-pitchbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
- PITMAN, Marc. *Fundraising Secret #15: People Give to People*. In: The Fundraising Coach: Fundraising is an extreme sport [online]. 2008 [cit. 2012-06-27]. Dostupné z: <http://fundraisingcoach.com/2008/03/25/fundraising-letter/>
- POSPÍŠIL, Filip. *Dávají Češi málo?*. Nový prostor. 2010, č. 364. Dostupné z: <http://www.novyprostor.cz/clanky/364/davaji-cesi-malo.html>
- PRODIALOG S.R.O. *Public Fundraising a donor relationship management*. Prodialog s.r.o. [online]. [200-] [cit. 2012-07-02]. Dostupné z: http://prodiallog.webari.cz/o_fundraisingu_3.php
- Projekt není problém: vzdělávací program : (workshopy)*. [Praha: ADRA], c2008, 249 s. ISBN 978-80-254-3880-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 80-861-1941-6.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SARGEANT, A., SHANG, J. *Fundraising principles and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, c 2010, xxxiii, 652 s. ISBN 978-047-0450-390.
- SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-807-3676-810.
- SPIRALIS, o.s. *Současný stav fundraisingu v neziskových organizacích*. 2003. Dostupné z: http://new.neziskovky.cz/data/vyzkum_FR_Spiralistxt8540.pdf
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠEDIVÝ, M., TURNEROVÁ, J. *Role správní rady v řízení neziskové organizace: (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: Informační centrum neziskových organizací, 2003, 29 s. ISBN 80-864-2308-5.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, 78 s. ISBN 978-807-3687-502.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- TEMPEL, E., et al. *Achieving excellence in fundraising*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, c 2011, xxxvii, 506 s. ISBN 04-705-5173-9.

TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 304 s. ISBN 978-807-3674-830.

TOMEŠ, Igor. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010, 439 s. ISBN 978-807-3676-803.

TOPINKA, Jiří. *Právní úprava veřejných sbírek*. UNES. 2009, roč. 2009, č. 3. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9240v12059-verejne-sbirky-danove-a-ucetni-souvislosti/>

VESELÝ, Arnošt. *Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe*. AULA. 2010, roč. 18, č. 3, s. 3-14. ISSN 1210-6658.

WEINSTEIN, Stanley. *The complete guide to fund-raising management*. New York: Wiley, 1998, xii, 307 s. ISBN 04-712-4290-X.

WYATT, Marilyn. THE CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN WORKING GROUP ON NONPROFIT GOVERNANCE. *Jak spravovat nevládní neziskové organizace: Správní rady a předsednictva*. Budapešť: The European Center for Not-for-Profit Law, 2004. ISBN 963-216-963-8. Dostupné z: http://www.sdruzenivia.cz/doc/marilyn_wyatt_jak_spravovat_nno.pdf

ZIKMUND, Martin. *Word of mouth – moderní strašák každého businessu*. In: BusinessVize [online]. 2010 [cit. 2012-07-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/zakaznici/word-of-mouth-moderni-strasak-kazdeho-businessu>

.....
Zákon č. 586/1992 Sb. České národní rady ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=40374&nr=586~2F1992~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 40/1964 Sb. ze dne 26. února 1964 Občanský zákoník. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=30446&nr=40~2F1964~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 83/1990 Sb. ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=38419&nr=83~2F1990~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991 Obchodní zákoník. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=39560&nr=513~2F1991~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 357/1992 Sb. České národní rady ze dne 5. května 1992 o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=40081&nr=357~2F1992~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 40/1995 Sb. ze dne 9. února 1995 o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=42721&nr=40~2F1995~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 248/1995 Sb. ze dne 28. září 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=43270&nr=248~2F1995~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 227/1997 Sb. ze dne 3. září 1997 o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=45558&nr=227~2F1997~20Sb.&ft=pdf>

Zákon č. 117/2001 Sb. ze dne 28. února 2001 o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). In: Portál veřejné správy [online]. c 2012 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=51195&nr=117~2F2001~20Sb.&ft=pdf>

Přílohy

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – otázky a struktura rozhovoru s respondenty
- Příloha č. 2 – základní výzkumná karta zkoumaných subjektů
- Příloha č. 3 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace A
- Příloha č. 4 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace ADRA
- Příloha č. 5 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace B
- Příloha č. 6 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace člověk člověku
- Příloha č. 7 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace Taťány Kuchařové - Krása pomoci
- Příloha č. 8 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace Terezy Maxové dětem

1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

- 1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?
- 1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?
- 1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?
- 1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?
- 1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

2. ZDROJE A FUNDRAISING

- 2.1. Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?
- 2.2. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili výši získaných prostředků?
- 2.3. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárci v posledních třech letech (2009-2011)?
- 2.4. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?
- 2.5. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?
- 2.6. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?
- 2.7. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?
- 2.8. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?
- 2.9. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – OBECNĚ

- 3.1. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?
- 3.2. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – HLEDÁNÍ, KONTAKTOVÁNÍ A NAVAZOVÁNÍ SPOLUPRÁCE S NOVÝMI DÁRCI

- 4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?
- 4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?
- 4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?
- 4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?
- 4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolupracujícími) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?“
- 4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?
- 4.7. Jakými způsoby (skrže které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?
- 4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?
- 4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?
- 4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?
- 4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?
- 4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?
- 4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

Základní výzkumná karta subjektu

Název nadačního subjektu:			
Sídlo:		IČO:	
Výpis nadace z nadačního rejstříku – WWW odkaz:			
Cíle / účel stanovený ve statutu:			
Nadace je funkční a aktivní	ANO / NE		
- Odkaz na web:			
- Prezentace pro veřejnost, PR, další akce atp.	-		
- Fulltextové vyhledávání názvu nadace vyhledávačem google.com	-		
Prerozdělené finanční prostředky v letech 2008-2010 dle uveřejněných výročních zpráv: (pozn. zaokrouhleno na desetitisíce)			
2010		Zdroj:	
2009		Zdroj:	
2008		Zdroj:	
Firemní nadace:	ANO / NE		
Prezentace činnosti ve výročních zprávách:	ANO / NE		
- Odkaz na poslední uvedenou výroční zprávu:			
Podpora projektů v ČR:	ANO / NE		
- Doložení tvrzení:			

zdroj: vlastní výzkum – sestaveno autorem

1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?

„...Grantovým řízením, kdy poskytujeme nadační příspěvky neziskovým organizacím, které jsou vlastně naše prodloužené ruce. Neziskové organizace tak mohou pracovat v oblasti, kde dochází k naplňování účelu nadace, pomáhají nám řešit problematiku dětí vyrůstajících mimo svou biologickou rodinu... ..Nebo je to podpora individuální, což je také nadační příspěvek, ale ne neziskové organizaci, ale individuálně potřebnému. To je náročné na to, že musíme získat více informací o žadateli. Když nadace poskytne příspěvek organizaci, tak ví, že je profesionalizovaná, má nějaké standardy. Máme na ní reference, vycházíme z výročních zpráv a už o ní něco víme a hodnotíme vše společně se žádostí, kterou podávají. Posuzujeme, zda organizace dobře pracuje, jestli je nápad v projektu zajímavý, inovativní. O nadačním příspěvku pak rozhodne správní rada... ..U individuální podpory posuzujeme potřebnost, naléhavost situace. Organizace nám po obdržení nadačního příspěvku na základě smlouvy, kterou s ní sepíšeme, zasílá monitorovací a závěrečnou zprávu s vyúčtováním. U individuální podpory buď musíme jet na místo a ověřit si vše v terénu nebo kontaktovat někoho, kdo s rodinou pracuje.

...Účel je tedy naplňován těmito způsoby, ale zároveň když děláte PR, tak je to také důležitá činnost. Dáváte o sobě vědět, uvědomujete společnost o problému, který pomáháte řešit, společně s partnery a dalšími zainteresovanými lidmi. Takže naplňování účelu je zároveň směr naší komunikace. Pracujeme tak, že dostáváme dar - dovnitř je to dar a poté z něj my vytváříme nadační příspěvky... ..Naše poslání je umožnit - ANONYMIZOVÁNO - a poskytováním grantů plníme účel nadace. Ale abychom získali dary, tak vysvětlujeme, komunikujeme a informujeme o tom, že tady je problém a že je potřeba ho řešit. V momentě, kdy ten problém vyřešíme, tak nemusíme existovat, pak by byl účel nadace naplněn...“

1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?

- ANONYMIZOVÁNO -

1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?

„...Všechno jsou to nadační příspěvky, jak organizaci, tak jednotlivci. Podporujeme aktivity, projekty a někdy řešíme naléhavé situace... ..

...Nejčastěji nadační příspěvek obdrží nezisková organizace, která zná dobře prostředí, ve kterém poskytuje svoje služby a ve kterém pracuje. Ale může to být i právnická osoba nebo fyzická osoba, která pořádá nějakou prospěšnou akci, nebo zorganizuje nějakou dobrou věc. Podporu může získat organizace jako prostředník pomoci, tak přímo potřebný...“

1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?

„...Naše působnost je celostátní, ale máme třeba regiony, kde jsou hodně aktivní neziskové organizace a potom se zde jednodušeji komunikuje a to naše působení je tam intenzivnější. Říká se, že neziskové organizace jsou lakmusový papírek společnosti, proto jsou aktivní tam, kde je problém aktuální. Jsou dobře nastartovány a řeší to....

...Takže působíme na celém území naší republiky, ale tam, kde je to žhavé nebo to téma je silné, tak tam jsme schopni být regionálně více aktivní....“

1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

„...Např. ve Zlínském kraji v okolí Rožnova pod Radhoštěm a ve Valašském Meziříčí, tam jsou hodně aktivní. Jak dětské domovy, tak neziskové organizace jako je občanské sdružení - ANONYMIZOVÁNO -, kteří působí v oblasti náhradní rodinné péče a připravují stavbu speciální roubenky pro děti a mládež. Pomáháme s osobním rozvojem mladistvých ze - ANONYMIZOVÁNO - a žijí zde i aktivní náhradní rodiče, takže zde naplňujeme všechny oblasti naší podpory. ... v Jihomoravském kraji jsou našimi partnery dvě silné neziskové organizace - ANONYMIZOVÁNO -, které poskytují služby náhradním rodinám a pracují s nimi. ...A v Olomouckém kraji jsme objevili zkušenou a velmi dobrou náhradní maminku - ANONYMIZOVÁNO -, se kterou jsme od roku 2011 intenzivně spolupracovali, aby poskytla své zkušenosti ostatním pěstounům...“

...Střední Čechy včetně Prahy jsou hodně dobré, mají nejvíce neziskových organizací, které jsou také profesionalizované. Podporujeme činnosti a aktivity zaměřené na to, umožnit dítěti vyrůstat v rodině, i v dalších krajích...“

2. ZDROJE A FUNDRAISING

2.1. Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?

„...Určitě vyjdete z výročních zpráv...“

2009 – ANONYMIZOVÁNO – (pozn. tazatele – získané finanční prostředky v daném období byly cca. 3 000 000 Kč)

2010 – ANONYMIZOVÁNO – (pozn. tazatele – získané finanční prostředky v daném období byly cca. 4 000 000 Kč)

2011 – Pozn. tazatele – data nebyla ke dni rozhovoru auditována

2.2. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili výši získaných prostředků?

„...Jsou to kvalitní partnerství s firemními dárci s dobře zpracovanými projekty a také drobní dlouhodobí dárci, kteří jsou stabilní díky aktivitám, které podporujeme, realizujeme a zveřejňujeme...“

2.3. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárci v posledních třech letech (2009-2011)?

- ANONYMIZOVÁNO – pozn. tazatele – jednalo se přibližně o rozdělení 50% individuálních dárců, 50% firemních dárců

2.4. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?

„...Stěžejní jsou partnerství s firemními dárci, ale důležité jsou všechny, ať už jsou to finanční prostředky získané na základě pořádání veřejné sbírky, kterou provozujeme např. na letišti Praha - Ruzyň, nebo pravidelné příspěvky od drobných dárců...“

2.5. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?

„...Zpracovali jsme si komunikační strategii, protože je velmi důležitá. Nadace tou komunikací žije. Vy musíte komunikovat směrem k dárcům, abyste získal finance. Vysvětlit jim co děláte a proč to děláte, že to děláte dobře a komu pomáháte, navrhnout možnosti podpory a společné spolupráce. A máme v tomto rezervy, to máme, protože jsem na to sama...“

...A poté musíte komunikovat s příjemci příspěvků, s realizátory projektů. U neziskových organizací je to o tom, jestli najdete toho správného, jestli to dělá jak má. Pokud se stane vaší prodlouženou rukou, je jakoby váš zaměstnanec a kontrola je nutná ať formou monitorovacích zpráv nebo osobním kontaktem. U individuální podpory komunikujeme s těmi, kdo pomoc potřebují, aby se o ní dozvěděli ti, kteří chtějí pomoci...“

...A teď se Vám to propojuje. Vy pracujete s informacemi, tady víte, že jsou potřební, kteří vám napsali dopis, nebo jste tam byl a víte o nich nebo tam víte o šikovně neziskovce, která pracuje s dětmi v krizových situacích. Do toho přijde dárci, který na narozeninách vybere peníze a říká, chtěl bych někoho podpořit individuálně, někoho, kdo to potřebuje...“

...Nebo přijde firma a řekne, my bychom chtěli pomoci. Já tedy říkám, dobře, co byste chtěli podpořit, co chtějí vaši zaměstnanci a kolikrát se dohodneme na nějaké pomoci, ať finanční nebo materiální pro nějaký dětský domov nebo tak...“

...A takto propojujete potřeby lidí, potřebu někomu pomoci s potřebnými a je to hlavně o komunikaci a propojení. V určité chvíli to sepíná na určitých místech s určitými lidmi...“

2.6. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?

„...Máme příspěvek z NIF a spravujeme jej, jeho výnosy bývají kolem - ANONYMIZOVÁNO - za rok. Tyhle výnosy jsou zatím stabilním zdrojem, je výborné, že se tenkrát nadací podařilo uspět ve

výběrovém řízení na přidělení finančních prostředků z NIF. Je to důvěra od státu, ale je to také obrovská zodpovědnost, protože hospodaříme s financemi státu. A zároveň je to i značka kvality, že to umíme...

2.7. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázky č. 1.4. a 1.5.

2.8. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?

„...Přímo fundraisera nemáme, ale komunikace s dárci, hledání partnerů a tak, to je na mně, je to tak na 1/2 mého úvazku, když do toho budu počítat také PR, inzerce a osobní kontakt při aktivitách. Vedu některé projekty i ve svém volném čase, snažím se pracovat na maximum. Sice vím, že fundraisingu by bylo potřeba se věnovat více, ale v tuto chvíli to není možné, tak spoléhám na parietovo pravidlo, dvacet na osmdesát...

...Co byla pro mne nedávná zajímavá zkušenost, šlo o přímé oslovení dárců. Vybrala jsem si firmy z TOP 100, regionálně z Prahy a požádala je o schůzku s možností představení našich projektů a o případné participaci na ni. Oni to ani nečetli, že je to jenom žádost o schůzku a rovnou odpovídali, že peníze nemají nebo vůbec neodpověděli. Tohle oslovení jsme vedení firem posílali koncem minulého roku i s naším prezentačním materiálem a poté jsme oslovené firmy po šesti týdnech kontaktovali telefonicky ještě jednou, jestli materiál dostali. Odpovídali, ať jej pošleme znovu elektronicky a začali se stydět. Ale nakonec ani tak neodpovídali. Na první vlnu dopisů s žádostí o schůzku odpověděli písemně 3 ze 40 a na základě druhého kontaktu to bylo stejné číslo. Bohužel se touto cestou přímo navázat spolupráci nepodařilo...

2.9. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

„...nemáme...”

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – obecně

3.1. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?

2009 – *„...14 právnických osob...”*

2010 – *„...26 právnických osob...”*

2011 – Pozn. tazatele – data nebyla ke dni rozhovoru dostupná

3.2. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

-

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – HLEDÁNÍ, KONTAKTOVÁNÍ A NAVAZOVÁNÍ SPOLUPRÁCE S NOVÝMI DÁRCI

4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?

„...Je to hodně, všeobecně v nadacích a nadačních fondech, o kontaktech, kde se pohybujete. My se snažíme přesvědčovat třeba na sportovních aktivitách a pro naše aktivity tam lidi získávat. Třeba na některých sportovních akcích nás podporují někteří sportovci a pomohou nás seznámit s některými velkými firmami. Na akci se bavíme s potenciálními dárci hodně obecně a rozhodně netlačíme. Nesmíte vystartovat. Postupně se poznáváme, představujeme mu naše aktivity a až třeba později, až na třetí schůzce si dovolíme mu o něco říci. Musíte ty lidi přesvědčit o tom, že ta vaše otázka a činnost jsou důležité, musíte ty lidi pro vaše myšlenky nadchnout...

...Podařilo se mi u některých partnerů je do naší činnosti lidově řečeno vcucnout, protože to vycházelo ze mě a podařilo se mi toho partnera pro naši činnost nadchnout...

...Kontakty ale získáváme různě, nejen osobní a na akcích, ale třeba inzercí, propagací na webu a tak dále. Shánění dárců je u nás tedy, web - kdo je na webu, existuje. Facebook taky, ale to je hlavně na akce, kdy zveme lidi, aby přišli. Poté inzerce a to hlavně na internetu, který se snažíme maximálně využívat... Využíváme všech prostředků - regionální tisk, rozhlas, kde máme občas

spoty, inzerce v některých magazínech, ale i v denících a tak podobně. Je to strašně náročné, ale ta komunikace je opravdu důležitá. Dárce získáváte i tím, že o sobě dáváte vědět, že to komunikujete...
...A pak kontakty na akcích, když sám prezentujete tu vaši činnost, co děláte. Záleží, jak o tom dokážete mluvit. Pak přes známé, a pak vlastně přes všechny aktivity, které děláte. A snažíme se všude komunikovat naše logo a značku, dárci si všimne a už o vás ví...“

4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 4.2.

4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 4.2.

4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?

„...No je to jak kdy, do desítek. Ale třeba z akce, o které jsem mluvila, to bylo padesát firem, ale řádově jsou to desítky...“

...Kontakt z akcí, nebo když mě někdo doporučí, tak to je tak těch 10 až 15 firem. Ten, kdy oslovuji bez předchozího kontaktu je obdobný, jsou to desítky firem...“

... Ale jako procentuálně úspěšnost je bez toho předchozího kontaktu malá. Když už se s tím člověkem znáte a jdete tam, tak tam je tak předpoklad tak třicetiprocentní úspěšnosti, že to zabere...“

...Ale ty dárce, co už máme, tak je důležité si je udržovat. A komunikovat s nimi, třeba jim poslat přáníčko k Vánocům. Informujeme je o akci, které pořádáme, zveme je a tak...“

4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolupracujícími) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?“

-

4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?

-

4.7. Jakými způsoby (skrže které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?

„...Rozhodně nejedeme z ulice. Je to komunikace mailem, osobně nebo přes tu inzerci a taky se stane, že ty lidé se sami ozvou...“

- Pozn. tazatele – informace také viz otázka č. 4.4.

4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 4.1.

4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?

„...Partnerství s jednou velkou firmou a jejím nadačním fondem. Poté náš vlastní projekt - ANONYMIZOVÁNO - pro naše klienty, který realizujeme a který můžu nabízet a prodávat k podpoře a mám tak co nabídnout tomu dárce. A samozřejmě je to důležitý pro komunikaci...“

4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?

„...Úpornost a citové vydírání... Ta úpornost, to je špatné, je nutné nezabírat partnerovi zbytečně moc času, naopak je nutné ho umět využít. Uplatňovat obchodních principů, přemýšlet jako lidé v businessu, čas je drahý. Nelze zneužívat jejich času, musíte využívat ten čas, který je věnován...“

4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?

„...Být partnerem a profesionálem ve své oblasti. Oni jsou profesionálové ve své oblasti a vy musíte být profík ve své. Empatie, dárce nemá čas, má spoustu starostí, ale má potřebu pomoci. Tak se vcítit a pomoci mu naplnit tu potřebu. Vzájemná prospěšnost, já umím pomáhat, já vím o potřebných a vy chcete pomáhat, potřebujeme se navzájem, navazovat to partnerství. Dobrá komunikace, respekt a vážit si sebe, jeden druhého. Ne protože jsem nezisk, to ne, můžeme najít společnou řeč anebo ne a pak můžu jít jinam, to jsou ty obchodní dovednosti svým

způsobem. Když to řeknu drsně, musíte být dobrý obchodník, musíte se umět prodat, říci to rychle a zaujmout. Jestli dárce nezaujmete v první minutě, v těch pár vteřinách, to znáte ty metody, tak ho ztrácíte. A když dostanete další prostor, je potřeba si dobře promyslet, co říkat dál, co nabídnout. Bohužel často neumíme dát to stěžejní dopředu a máme tendenci to okecávat a pak ztrácíte tu možnost něco získat. Fundraiser musí dobře znát organizaci, musí o ní vědět úplně všechno, aby dokázal zodpovědět každou otázku. A musí tou organizací žít, fundraiser musí být srdcař, musí to jít z něj a musí to z něj být cítit...“

4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?

4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

Pozn. tazatele – otázka 4.12 a 4.13 byly tázány a zodpovězeny dohromady

„...Ted' je to hodně ovlivněno krizí... ...Firmy začali šetřit na reklamě a na PR věcech, ale oni si musí uvědomit, že PR je jedna věc, ale společenská odpovědnost, občanská odpovědnost a lidskost by měla probíhat průběžně, ať je krize nebo ne...“

...Ted' je průšvih, jak pro běžné neziskovky, tak pro nadace. A do budoucnosti věřím té lidskosti, tomu potenciálu. Myslím, že dochází k přeměně, spousta lidí se začíná zajímat, začíná se ptát...“

...Dokud jsou potřební, dokud není něco v pořádku, tak vždycky si myslím, aby fungovala ta rovnováha, a to příroda zařídí, tak budou lidi, kteří budou pomáhat. Věřím v tu lidskost...“

...Věřím, že budou nadace, že budou nadační fondy a že budou lidi, kteří budou chtít pomáhat. A že budou organizace, které budou chtít pracovat s lidmi, kteří pomoci potřebují. Nebude to jednoduché, budeme muset změnit myšlení taky, zefektivnit a být skromnější a pokornější....“

Rozhovor proběhl dne: 22.5.2012

Respondent / respondentka: anonymizováno

Organizace: anonymizováno

Autorizace rozhovoru respondentem: ANO

Autorizováno dne / forma (mail, telefon, osobně): autorizováno e-mailem dne 5. 7. 2012, dle dohody s respondentem / respondentkou byl přepis rozhovoru a identifikační údaje nadace anonymizovány

(pozn. tazatele: anonymizované údaje, které by mohly vést k identifikaci subjektu, jsou v přepisu nahrazeny textem - ANONYMIZOVÁNO -)

Příloha č. 4 – přepis rozhovoru – subjekt: Nadace ADRA

1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?

„...Rád bych zmínil historii organizace, protože my jako ADRA máme dva právní subjekty. ADRA je jak občanské sdružení, tak nadace. Co se nadace týče, letošní rok oslavíme dokonce 20 let, kdy byla založena... ...Nadace ADRA funguje jako humanitární organizace, jejímž smyslem a posláním je pomáhat lidem, kteří jsou postiženi různými přírodními katastrofami nebo neštěstími, co se stanou. Příkladem jsou zemětřesení, povodně v Česku a také je to podpora lidí, kteří jsou sociálně vyčleněni nebo socioekonomicky znevýhodněni.... ...Obecně se jedná o pomoc lidem v nouzi. Přičemž pomoc je zaměřena ne jenom na Českou republiku, ale také na pomoc do zahraničí...“

...Nadace a sdružení ADRA jsou dva právní subjekty, ale zřizovatel je jeden. Je to církev adventistů. Byla otázka má-li cenu, aby existovaly oba subjekty, ale nakonec se správní rada rozhodla, že budou existovat obě organizace. Jeden z důvodů byla možnost přerozdělování výnosů z nadačního investičního fondu... ...Bývalý ředitel se správní radou rozhodli a nadace ADRA o NIF požádala. Splnili jsme kritéria a v několika vlnách jsme jako získali asi třicet osm milionů korun, které v současné době máme. To je v podstatě majetek státu, který nadace obhospodařuje a ten výnos se přerozděluje v rámci grantového řízení...“

...To jak fungují ty jednotlivé subjekty, je hodně dáno osobnostmi, které organizace řídí. Na kolik a jakým způsobem dělají jednotlivé aktivity. V minulosti to bylo tak, že v rámci občanského sdružení se věnovali spíš zahraničním projektům a nadace se věnovala domácím projektům...“

...Obecně je to ale spolu hodně propojené... ...Nyní jsme v situaci, kdy budeme mít strategické plánování, kde musíme revidovat a vymezit roli nadace, fundraiserských aktivit nadace a občanského sdružení pod nadací...“

1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?

- Poznámka tazatele - viz výše - otázka č. 1.1.

1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?

„...Za nadaci podporujeme cílové skupiny zejména tím, že získané peníze přerozdělujeme. Ve většině případů na projekty občanských sdružení, případně na nějaké individuální menší projekty...“

...Co se týče ostatních aktivit, tak jsme měli v minulosti velikonoční sbírku... ...Deset let jsme měli lidi, kteří chodili po městech a vybírali peníze do kasičky. Takže to byl určitý příjem, těch peněz se vysbíralo od milionu a půl ty slabší roky a okolo třech, čtyřech milionů v těch lepších. Je pravda, že ke konci už to mělo sestupnou tendenci. Lidé na ulicích jsou méně ochotni dávat peníze, takže jsme se loňský rok rozhodli sbírku ukončit...“

...Jako nadace máme také otevřenou veřejnou sbírku, která je registrována magistrátem a zde se sbírají peníze na různé účely, včetně peněz z DMS, což je na sbírku vázáno DMS to byl velký zdroj peněz zvláště po tsunami, to se vybralo obrovské množství. ADRA byla jedna z prvních organizací, která na tomto začala s Fórem dárců pracovat. Rozjelo se to hlavně po té tsunami a funguje to dodnes. Samozřejmě ne v takovém měřítku, DMS se nám nejvíce projeví, když se stane nějaké neštěstí a objeví se informace o sbírce - přispějte skrze DMS. Nejčastěji používáme DMS ADRA, které se nám osvědčilo nejvíc. Lidé znají organizaci více než hesla typu DMS Japonsko. Když lidé vidí DMS ADRA zají nás a vědí, že to bude fungovat...“

1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?

„...My máme jako ADRA obecně, toto je tedy pod občanským sdružením, třináct poboček. Většina se zaměřuje na dobrovolnictví. Máme dobrovolnická centra, máme jednu poradnu a v minulosti jsme měli ještě azylový dům v Novém Jičíně. Celkově se regionální pomoc dříve odvíjela také od toho, že část peněz z velikonoční sbírky šla do regionů...“

1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

-

2. ZDROJE A FUNDRAISING

2.1. Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?

„...Nejlépe zjistíte z výročních zpráv...“

2009 – „...21 500 364 Kč (zahrnuje celkově přijaté nadační příspěvky a příjem do fondů) ...“

2010 – „...17 573 264 Kč (zahrnuje celkově přijaté nadační příspěvky a příjem do fondů) ...“

2011 – „...10 122 659 Kč (zahrnuje celkově přijaté nadační příspěvky a příjem do fondů) ...“

2.2. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili výši získaných prostředků?

- Poznámka tazatele - viz výše - otázka č. 1.3.

2.3. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárce v posledních třech letech (2009-2011)?

„...To přesně nezjistím, ze sbírek nerozliším, které prostředky pošlou firmy nebo soukromé osoby. Úplné rozdělení v procentuálním smyslu nemáme...“

...Někdy se stane, že přijdou peníze na účet a nedohledáme, kdo je poslal... ...To se nám stalo nedávno, když někdo poslal plus-minus milion korun a my jsme ani nevěděli, komu máme poděkovat. Je to sice ojedinělé, ale stalo se nám to. Bylo to myslím v rámci povodní nebo Japonska, tedy nebylo to úplně tak, že by z něčeho nic najednou přišly peníze. Ale v tomto případě jsme nevěděli od koho. Takže ono se někdy těžko rozlišuje, co jsou dary od fyzické a co od právnické osoby...“

- Poznámka tazatele – další informace viz výše - otázka č. 1.3.

2.4. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?

„...Teď budu mluvit za ADRU obecně a ne speciálně za nadaci. Je to moje zkušenost, protože v nezisku dělám delší dobu a vnímám, že podpora drobných pravidelných dárců je dlouhodobě rozhodně lepší než mít pouze jednu firmu. Firmu, která sice jednorázově a bez nějaké velké iniciativy a opečovávání dá hodně peněz. Máte jednu firmu, co dá peníze, ale zároveň je to velmi vrtkavé. Když se změní vedení tam nebo tady nebo se změní vztahy nebo se změní situace ve firmě obecně. Když třeba firma tolik nevydělává a přestane spolupraci dál podporovat. Tím pádem té nadaci vznikne finanční díra, a co mohla nadace dříve udělat, to poté padá. Naopak v momentě, kdy mám tisíc, dva nebo tři tisíce pravidelných dárců, kteří mi dají malou část, ale pravidelně, tak i když mi dvacet vypadne, tak se zase rekrutují noví a ten projekt může fungovat dlouhodobě a to fundraisingu taky. Já věřím víc tomuto. Ne, že by velcí donoři nebyli důležití, ale nemyslím si, že by nadace měly stát jen o ty velké hráče. Ano, pokud jsou, tak samozřejmě se tomu nebráníme ani nebudeme, ale zároveň si myslím, že je veliké riziko, pokud by organizace měla stát jenom na dvou, třech velkých donorech a spoléhat, že to půjde napořád...“

2.5. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?

-

2.6. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?

„...Přerozdělujeme NIF, pak jsou to DMS, veřejné sbírky a pak máme otevřené účty, které nejsou vázané na sbírku. To jsou vlastně fondy, kdy lidé mohou přispívat na různé účely. Ať už na handicapované, na živelné katastrofy, na hospic, na dobrovolnictví nebo na další formy podpory...“

...Dále také individuálně nabízíme, když se stane nějaké neštěstí, že třeba v nějaké vesnici někdo vyhoří. Ta vesnice chce pomoci, ale nemají otevřenou veřejnou sbírku, tak nás osloví a my říkáme ano, máme veřejnou sbírku a toto účel splňuje. K té naší veřejné sbírce jim přiřadíme variabilní symbol a oni to mohou zveřejnit a lidé peníze posílají na tento účet... ...Také se stává, že lidé chtějí individuální podporu zastřešit nějakou sbírkou veřejně. To jsme několikrát udělali a lidé tak posílali peníze na stanovený účel, my poté sečetli výtěžek, který třeba ještě zdvojnásobovala nějaká firma, a získanou částku jsme na základě smlouvy posílali tomu člověku, kterému to bylo odkázáno... ...To jsou vždy konkrétní individuální případy a za rok se nám jich tak deset stane. Také je to v případě, že někdo chce podporovat třeba handicapovaného člověka a pravidelně posílá peníze a chce, aby to šlo nějakým oficiálním kanálem, takže třeba tohoto využije...“

...Co se začíná rozvíjet a děje se nám, že některé firmy, tím jak se na ně obrací řada lidí o pomoc, tak nemají vybudovaný systém přerozdělování. Je pro ně jednodušší využít nadaci nebo nějakou organizaci, která rozdělování a přerozdělování dělá pro ně. My máme takto domluvenou spolupráci s jednou firmou, kdy s nimi v průběhu roku společně přerozdělujeme určitý obnos peněz a podělíme se na té realizaci výběru projektů a podpory... ...To je jedna konkrétní firemní spolupráce a je pravda, že teď v posledním roce nás další dvě-tři firmy oslovily a vypadá to, že by o něco podobného stály. Že by měly zájem o určitou formu spolupráce, kdybychom to buď celé administrovali, nebo se na tom nějak částečně podíleli. To si myslím, že by byla třeba i cesta do budoucna pro některé nadace...

...Dále konkrétně jako nadace ADRA máme dům ve Frýdku Místku, který církev získala pro sociální potřeby v městě a následně, když byla založena nadace ADRA, tak jej převedla na nadaci. Tedy máme nadační dům, který spravujeme. Tam máme pobočku a je tam také sociální šatník. Část komerčně pronajímáme, takže ten dům nějakým způsobem vydělává. Ne moc, primárně je to pro službu městu, ale rozhodně chod toho domu to pokrývá a zároveň to slouží potřebám lidí a města...“

2.7. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?

„...My to máme nastavené tak, že naše pobočky jsou finančně samostatné, takže na činnost získávají peníze z různých projektů. Pobočky jsou pod občanským sdružením, ale na svoji činnost fundraisují samostatně. A samozřejmě díky tomu, že v regionu pracují, tak ten vztah je lepší než když bych já, tady z Prahy, tam začal fundraisovat. Takže to fundraisování dělají takto lokálně... ...Tedy ano, regionálně se fundraisuje, ale to je v rámci občanského sdružení...“

2.8. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?

„...Jenom já jako předseda správní rady. Poté mám jen sekretářku na půl úvazku a externě ekonoma, který dělá účetnictví. To je vše, co se zaměstnanců nadace týče. Ten hlavní důvod je, že nerealizujeme žádné projekty. Ty jsou realizovány občanským sdružením. Fundraisování je u nás společnou prací občanského sdružení a nadace. My v nadaci máme DMS a otevřené účty. Lidé ovšem znají ADRU obecně. Kdybychom byli jen nadace, museli bychom dělat vlastní fundraisingové aktivity, ale takto je to propojené. V současné době máme fundraisingové a PR oddělení pod občanským sdružením, ale je otázka jak to bude do budoucna... ...možná by PR nebo fundraisingové oddělení mohlo být pod nadací, uvidí se...“

2.9. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

- Poznámka tazatele – viz výše – otázka č. 2.8.

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – OBECNĚ

3.3. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?

- Poznámka tazatele – vzhledem k faktům uváděným na otázku 2.3. nelze přesně určit a tato otázka není v tomto případě relevantní

3.4. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

„...Spíš to má bohužel sestupnou tendenci... ...Je pravda, že jsme se báli také v předchozích letech a nebylo to nakonec tak zlé. Musím říci, ty roky, ač třeba ta předpověď nebyla dobrá, tak jak naše občanské sdružení mělo docela velký obrát, tak i nadace. Ale co bude v roce 2012, je zatím otázka...“

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – HLEDÁNÍ NOVÝCH DÁRCŮ

4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?

„...To bych Vás odkázal spíš na naše občanské sdružení. Já za nadaci budu asi i letos pokračovat v oslovování firem s cílem, pokud chtějí, abychom pro ně dělali zmiňované přerozdělování v rámci společenské odpovědnosti firem nebo jim s tím vypomohli. Nám to takto funguje s jednou firmou, jak jsem říkal. Teď jsme měli další obdobné jednání s firmou, která nás za tímto účelem oslovila...

...Co se týče fundraisování na projekty, tak v současné době to dělá občanské sdružení. Přímo my to neděláme...“

4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?

-

4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?

-

4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?

„...Loňský rok jsme oslovili asi tři firmy. U jedné to funguje, u druhé je to na dlouhodobé jednání. Chvilí se staví do role - ano, to by se nám líbilo a poté to opadne. Zřejmě teď nemají na stole balík žádostí, takže možná za pár měsíců až těch mailů a dopisů se žádostmi bude ve schránce víc, tak se na nás obrátí. Tedy teď je to taková otevřená záležitost...“

4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolupracujícími) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?“

-

4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?

-

4.7. Jakými způsoby (skrže které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?

„...Je to osobní forma a také na základě spolupráce z minula. Že bych nyní oslovoval nové firmy, k tomu jsem se zatím nedostal...

...Jak jsem říkal, ač by měl být fundraising víc pod nadací, tak to není takto v tuto chvíli nastavené a fundraising je zejména pod občanským sdružením...“

4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?

„...Osobní kontakt a schůzka...“

4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?

„...To jsou různé individuální záležitosti. Třeba nyní máme kampaň Mince denně a asi 14 dní zpátky získala kolegyně, která to má na starosti 100 000 korun přímo na kampaň. Což je v dnešní době úplně skvělé, něco takového, a je to na kampaň. My jsme s tím dárce jednali a on dlouhodobě spolupracuje s ADROU a samozřejmě ví, že je to na kampaň a cíl té kampaně je získat drobné přispěvatele. Takže věřím, že třeba toto bude mít dlouhodobě efekt... On se rozhodnul přispět na samotnou kampaň, ne na provoz nebo nějaký projekt. Tak to myslím, že je jeden individuální úspěch...

...Ale jak říkám, je to je velmi individuální a různorodé. Myslím si, že náš další fundraisingový úspěch byly sbírky, když byly povodně nebo třeba Japonsko loňský rok. Ale to je dané také tím, že se to objevuje v médiích. Příkladem je ta sbírka pro Japonsko. Tím, že my jsme jako ADRA světová organizace, tak máme pobočku i jako ADRA Japonsko, která byla aktivní, akční a byla schopna tam projekty realizovat. Na nás se tak obracela řada lidí, kteří by se jinak možná obrátili na jiné organizace, ale my v Japonsku přímo působili. Díky tomu, že jsme tam byli, tak jsme tam mohli využít těch kontaktů. To je samozřejmě také výhoda ADRY jako síťové organizace, že máme své aktivní lidi na místě...“

4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?

„...Já jsem přesvědčen o tom, že fundraising je hodně o osobním kontaktu a je spjatý s důvěryhodností organizace. To dle mě ovlivňuje dárce, jestli podpoří nebo ne...

...Kupříkladu se nám stalo, že nějakou dobu jsme se na severní Moravě snažili spolupracovat s jednou velkou firmou. Vypadlo to velice slibně, dokonce jsem měl dvakrát schůzku s vedením a panovalo velké nadšení. Bohužel se to nakonec vždycky někde, nějak zadrhlo nebo to nešlo dál...

...Co bylo skutečně za tím, co byla ta chyba, to by byla spekulace. Možná sem mohl něco udělat lépe, mohl jsem víc šlapat, ale když zase člověk zatlačí moc, může zalomit. Je to takový tenký led...

...Obecně k chybám neziskových organizací, no těžko říci. Myslím si, že především musí být transparentní a mít důvěru, nejen široké veřejnosti, ale i té firmy. Právě to se promítá do všeho, ve firmách dělají běžní občané a vnímají, co se děje a na základě toho jsou ochotní pomoci...“

4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?

„...Určitě je to historie organizace, v dnešní době je neziskový sektor oblastí, která není nová. Dnes se organizace mohou nějakým způsobem ukázat. Ukázat to, jak pracují nebo nepracují. Mohou ukázat, co se povedlo a nepovedlo a já si myslím, že je důležité ukázat právě i co se nepovedlo. Ač to není příjemné, když člověk přizná, to nám nevyšlo, ale naopak získává kredit důvěryhodnost. To také buduje tu důvěryhodnost ať už u těch firem nebo lidí, kde chcete dary získat...

...Být aktivní v momentě, kdy je potřeba a zapojovat se do koordinace... ...To pomáhá třeba nám tím, že jsme aktivní v rámci povodní nebo psychosociálních týmů... ...být na místě a nebát se té práce...“

4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?

-

4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

-

Rozhovor proběhl dne: 15.5.2012

Respondentka: Ing. Radek Špinka (Nadace ADRA)

Autorizace rozhovoru respondentem: ANO

Autorizováno dne / forma (mail, telefon, osobně): autorizováno e-mailem dne 13.6.2012

1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?

„...Je to hlavně grantování, máme i nějaké svoje vlastní projekty, protože jsme v té situaci, kdy prostě v některých věcech se čím dál tím hůř získávají prostředky. Zejména v některých oblastech se čím dál tím hůř získávají prostředky na grantování...“

...My to máme, že většina je grantování a jenom část je vlastní činnost...

...Když si vezmu loňský rok, 2011, tak to bylo řádově okolo, ani ne deseti procent... ...ani na deset procent byla vlastní činnost...“

1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?

- ANONYMIZOVÁNO -

1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 1.1.

1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?

„...My jsme primárně celorepublikově zaměřeni, ale teďka třeba ta jedna naše operační činnost je regionální záležitost. Myslím si, že dřív nebo později to pro nás bude i nevyhnutelný. Protože tím jak budeme získávat dary, tak nás povede k tomu, že budeme muset být regionálně zaměřeni. Ale v tuhle chvíli jsme celorepublikový, jako nadace... ...Ale máme v tuto chvíli hodně grantistů, který pracují jenom regionálně...“

1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

„...No to jsou zas různé ty oblasti, když to vezmu letem světem, tak je to Ostrava, Praha, Plzeňský kraj, Ústecký kraj...“

2. ZDROJE A FUNDRAISING

Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?

2009 – ANONYMIZOVÁNO - pozn. tazatele – získané finanční prostředky v daném období byly přes 30 000 000 Kč)

2010 – ANONYMIZOVÁNO - pozn. tazatele – získané finanční prostředky v daném období byly přes 30 000 000 Kč)

2011 – ANONYMIZOVÁNO -

2.1. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili vyšší získaných prostředků?

-

2.2. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárce v posledních třech letech (2009-2011)?

„...To je uvedeno ve výročních zprávách...“

Pozn. tazatele: Výše získaných finančních prostředků ze soukromých firemních - korporátních zdrojů vč. firemních nadačních fondů, v roce 2009 byla 14%. Podíl soukromých zdrojů – zahraniční nadace byl 84% a 2% tvořili individuální dárce. V roce 2010 činila výše získaných finančních prostředků ze soukromých firemních - korporátních zdrojů vč. firemních nadačních fondů 4%. 5% tvořili dary od drobných dárců (fyzické a právnické osoby); necelé 1% prostředky od - ANONYMIZOVÁNO - ambasády a 90% finančních zdrojů bylo ze soukromých zdrojů – zahraniční nadace.

Zdroj: - ANONYMIZOVÁNO -

2.3. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?

„...- ANONYMIZOVÁNO - my tomu říkáme core budget, to jsou naše základní peníze, na který se vlastně nabalují další. A to jsou peníze, na kterých nadace vlastně stojí. Prostě díky tomu, že nadace ty prostředky měla, tak vlastně nikdy nedělala vlastní fundraising... ...Nikdy jsme cíleně nebudovali nadační jmění... ...Takže pro nás to jsou samozřejmě klíčové peníze... ...My jsme v situaci, že kdyby tyhle peníze vypadly, tak my vlastně nemáme vybudovanou strukturu na fundraisingový věci nebo to, co ty prostředky nahradí...“

2.4. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?

„...Jasně, ale my jsme vlastně v situaci, kdy to moc dobře nemůžeme ovlivnit. Prostě to je jako v zásadě rozhodování jednoho člověka a boardu, globálního, ale primárně jednoho člověka... ...Ano, nesmí vypadnout, ale když vypadnou, tak kdo ví, co se stane. Ale nejde to moc ovlivnit... ...myslím si, že to je strašný rozdíl oproti tomu, když máte soukromého dárce tady v Čechách, s kterým jste prostě v nějakém kontaktu... ...My jak jsme součástí té ohromné sítě, tak jsme jako vždycky, jsme jedni z mnoha. To znamená, že prostě mnohem jednodušší je pak udělat to rozhodnutí - já s vámi skončím, protože vy už jste v pohodě a někde jinde je mnohem víc problémů... ...my jsme jako jedna z dalších 33 národních nadací, takže tam to ovlivňování funguje jinak. Protože tam je 33 národních nadací a všichni mají zájem, aby nebyli odříznuti, a všichni ty peníze potřebují...“

2.5. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?

„...My máme dům v nadačním jmění, který pronajímáme, to je jeden zdroj. Druhý je práce s nadačním jměním, to znamená nějaké investice s nadačním jměním...“

2.6. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?

„...Máme to u jedné velké firmy, nadačního fondu té firmy... ...tam to vypadá tak, že ty peníze dává ta firma, která je regionálně spjatá s tím místem a celý to grantování, všechny ty peníze jsou určeny, že se musí grantovat ve dvou okresech... ...je to o tom, že prostředky, který my dostáváme, tak přerozdělujeme a ta administrace, tak ty peníze musíme rozdělovat v té dané lokalitě... ...a pak máme čas od času, že se objeví někdo, kdo chce dát nějaký peníze, ale svým způsobem zase je to spjatý s tím, že se musí rozdělit v nějaký daný lokalitě, teda spíš v regionu než v lokalitě...“

2.7. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?

„...My to vlastně celý stavíme, to znamená, že hledáme někoho, ale je to o tom, že ty lidi nejsou. Tak nikoho nemáme jako kdo by se tomu věnoval naplno...
...V tuto chvíli je to jeden člověk, který to má tak, dejme tomu, půl až tři-čtvrtě úvazek. Plus jsou k němu další dva až tři lidi, který to mají jako část své práce... ... když se to sečte, tak to budou dva úvazky...
...U nás to je, no, my jsme to nedělali nikdy a je to chyba, hrozná. Ted' se to ukazuje, že jsme spoléhali na jeden finanční zdroj jako nadace. Tak ted'ka poslední rok, rok a půl se s tím snažíme začít něco dělat. To je jedna věc a druhá věc je, že my máme ještě relativně problém, že díky tomu, co děláme, tak se nám vlastně strašně zužuje počet dárců. Že když se podívám na některé nadace a jejich dárce, tak to jsou velcí dárce, jejichž peníze my bychom nikdy nevzali...“

2.8. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

„...O tom zatím nemůžeme mluvit...“

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – OBECNĚ

3.1. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?

„...No asi to bude něco kolem deseti, když budu počítat i ty drobný dárce, tak to dá dohromady deset. Ty velký dárce za loňský rok, tam máme dvě firmy. Ta jedna, to je vlastně jeden velký dárce - technologická společnost, kterého jsem zapomněl říct, a který se objevil. Což je vlastně dalších 30 000 euro, takže 600-700 tisíc. Ale do deseti celkově to bude...“

3.2. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

„...Navázanou novou spoluprací nemáme, zatím ne. Snažíme se, ale nemáme...“

... to je strašný věštění z koule, já si myslím nebude horší, bude stejný a možná bude lepší... ...za tenhle první půl rok jsme odvedli práce, kterou jsme v roce 2011 neudělali, takže teď je otázka, jestli se z toho něco podaří nebo ne...“

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – hledání nových dárců

4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?

„...My jdeme zatím přes osobní vazby. Snažíme se najít vždycky někoho, kdo nám nejdřív otevře dveře...“

4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?

„...Využíváme zdroje všech a tohle to jsou vlastně první kroky... ...v tuhle chvíli jsme na tom tak, že shromažďujeme všechny zdroje...“

4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?

„...Osobní kontakty a vazby, ale právě že nejen lidí z nadace, my se snažíme o všechny další možný lidi, kteří jsou na nadaci navázání, s kterými se známe, s kterými se pracovalo... ...teď je to fakt jako sněhová koule...“

4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?

„...To se teď nedá určit, to takto nejsem schopen říct... ...my jsme teď fakt na úplném začátku a je to o tom, že celá ta instituce se musí přetočit... ...ta instituce, včetně správní rady, má setrvačnost nějakého zasetého způsobu...“

4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolečnými) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?

„...2011 byl úspěch s jednou technologickou firmou, to je jedna. No a pak to jsou kontakty, který můžeme nazvat spoluprací, ale zatím to není finanční...“

...Snažíme se ty firmy, ať už je to spolupráce nefinanční nebo spolupráce na konkrétním aktivitě, konkrétním projektu nebo máme regionální spolupráce, tematické spolupráce ať už je to téma širší nebo téma konkrétní projekt, to jsou prostě různé varianty, přes které se snažíme různě propojovat... ...my jsme vlastně v loňském roce, to co my jsme zkoušeli a co se ukázalo, že vůbec nefunguje, že když ukážeme - máme tady nějaký projekty a chceme na ně peníze, tak v zásadě všichni řeknou skvělý, úžasný, perfektní, tak v nic to nevyústilo... ...proto chceme jít na mnohem konkrétnější bázi...“

4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 4.5.

4.7. Jakými způsoby (skrže které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?

„...Zatím to jsou osobní schůzky, snažíme se najít někoho, kde je kontakt, aby nám otevřel dveře. Je to osobní schůzka a pak už je to jakoby na nás... ...zatím skládáme tu síť, nemáme tak velkou databázi, abychom využili direct mailing nebo tak...“

4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 4.7.

4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?

„...Jediný, co je snad, a to se uvidí, možná dlouhodobá spolupráce s tou technologickou firmou...
...ale jinak úspěch není, my jsme to roce 2009, 2010, 2011 v zásadě nedělali, takže není...“

4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?

„...Myslím, že je tam hrozný stereotyp. No jak to říci, že jsou hrozně nepřekvapivý, ne kreativní. To si myslím, že když pak člověk vidí neziskovku, což je hodně vidět u těch malých a nově vznikajících organizací, který prostě fungují a myslí úplně jiným způsobem. Tak tam je pak mnohem víc vidět, jak lépe cílí na ty dárcy, individuální dárcy, než ty neziskovky, který už tady jsou léta zažitý...“

...hodně věci souvisí se vším, jak jsme se bavili, tak neziskovky ještě neumí fundraising. Pro ně je taková věc, všichni říkají, my víme, že to musíme dělat, ten fundraising, že to musíme dělat. Ale když jsme my hledaly fundraisera, tak to bylo klasický, když jsme se ptali, co si představuje, tak říkali všichni, že budou psát těm nadacím a budou psát ty projekty, ale to v zásadě pro mě není fundraising... ...ty organizace to furt nedocenily a zároveň tady není běžný a rozjetý nějaký pro bono práce, takže vlastně pak spousta těch organizací nemá ty capacity, někoho, kdo by ty kreativní věci dělal, kdo ty věci přinese, koho si seženou ať už je to marketing, ...že furt ještě ta kultura tady není takové, aby se ty lidi zapojili do té práce neziskovek, ty, který oni nejsou schopný zaplatit...“

4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?

„...Určitě je to důvěryhodnost, ta tam musí v zásadě být. Musí tam být právě nějaká nápaditost jak ty věci prodávat. Myslím si, že tam musí být i nějaká systematickosti, že ta organizace musí být schopna ty věci dobře zpracovávat s těma dárcema dobře pracovat. Dneska se říká umět jim nabídnout, co oni chtějí a co potřebují. Pak si myslím, že je to strašně moc o lidech, o tom, kdo to dělá a jakým způsobem to dělá. Když máte schopného, a to je prostě proč já říkám, tady nejsou fundraiseri. Ve finále, ideál je někdo, kdo dělal business, ale rozhodnul se, že bude páchat to dobro. Já si myslím, že neziskovky nerozumí business prostředí, to je problém. Ve chvíli, kdy tam jsou samý nadšenci, který tím businessem nikdy neprošli, nemají s ním žádnou zkušenost, tak tomu nerozumí. To je klíčem mít někoho, kdo tomu bude rozumět...“

...Problém je když píše neziskovka, když píše nějaký dopis nebo materiál, kterým chce oslovit firemní dárce a píše to jak ministerstvu. Prostě ten business to vnímá úplně jinak. Ten chce úplně jiné dokumenty, jinak pracovat s tím textem a to podle mě neumějí ty neziskovky. Chce to mít, dát někomu, kdo to umí, umí to přetavit nebo vám to napíše nebo řekne, hele tohle mě na první dobrou nezaujalo, to prostě nemá cenu...“

4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?

„...Já jsem optimista. My jsme dvacet let po revoluci, naše společnost je v nějaký situaci, která je podle mého furt jako dobrá, taky by to mohlo být výrazně horší... ...myslím si, že tím, že tady byly ohromný finanční prostředky pro neziskovky, který byly vlastně jako jednodušší, tak tady nikdy nebyl pořádně tlak na ten business, aby se začal podílet na tom fungování společnosti. A ten business to neumí, ten se to musí taky naučit. A myslím si, že je vidět, že když se někomu daří a dělá dobrý věci, tak je schopný ty peníze získat. Je tady spousta neziskovek, který říkají jenom, my teďka nemáme peníze a je krize. Tím nechci říkat, že to je všude, třeba u sociálních služeb, tam to je něco jiný, ale je tady spousta neziskovek, který říkají, teďka je to šílený a je tady krize. Jako jo, ale je tady spousta neziskovek, kterým se přes tu krizi daří a jsou schopný si ty peníze udržet. A čím dál tím častěji se dozvídám o tom, že mně někdo říká, já sem založil neziskovku, platím provoz, všechno funguje a oni si shánějí peníze na projekty, ale nemusí se zatěžovat nějakým adminem. Že prostě tyhle lidi se začínají objevovat a myslím si, že to bude v zásadě lepší. Lidi, ta společnost je bohatá, ty prachy má, je nutný se naučit jak je přesvědčit a oni se taky musí naučit, že je dobrý dávat i na jiný věci než jen na děti s postižením, dětský domovy a tak dál...“

...pro ty firmy, jako je to samozřejmě důležitý, ale už nejsme v té situaci, kdy bylo jednoduchý sehnat ty prachy na to, že člověk řekl, já vám dám logo na web, na propagační materiály a ty firmy řekli, super - my vám dáme spoustu peněz. Ty firmy pochopili, že tohle není ta cesta, že to vlastně nic nepřináší. Takže ono tam je pořád vidět, že se to někam vyvíjí. Já jsem optimista, myslím, že peníze

tady jsou a je tady spousta lidí, který by na to měli. A to že to neumějí, nemají tu správnou příležitost, nikdo je neoslovil, sami se ještě nerozhodli...“

4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

- Pozn. tazatele – viz výše – otázka č. 4.12.

Rozhovor proběhl dne: 21.5.2012

Respondent: anonymizováno

Organizace: anonymizováno

Autorizace rozhovoru respondentem: ANO

Autorizováno dne / forma (mail, telefon, osobně): autorizováno e-mailem dne 5. 6. 2012, dle dohody s respondentem / respondentkou byl přepis rozhovoru a identifikační údaje nadace anonymizovány

(pozn. tazatele: anonymizované údaje, které by mohly vést k identifikaci subjektu, jsou v přepisu nahrazeny textem - ANONYMIZOVÁNO -)

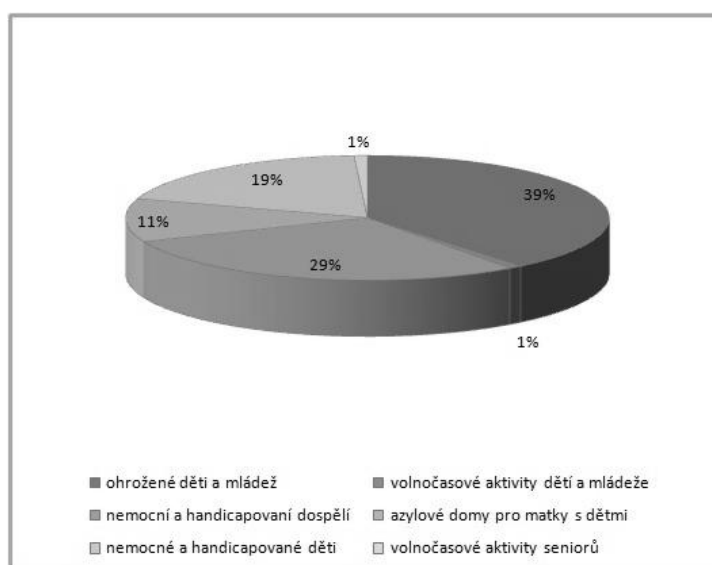
1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?

„...Účel a cíle jsou nadací naplňovány. Podporu realizujeme prostřednictvím grantových řízení. Jiný způsob zatím není. Je to z důvodu průhlednosti jak navenek, tak i pro nás uvnitř. Když pracujete ve třech lidech a, tak je nutné si určit přesná pravidla, jak to budete dělat. Kdyby každá z nás tří přišla s návrhem vlastního projektu, tak bychom se v tom postupně ztráceli. Právě proto máme přesná grantová pravidla a to nás stmeluje, že je nutné je dodržet. A současně je to transparentní navenek a má to řád, který nám vyhovuje. Naše činnost je v souladu se statutem, nemáme žádné nereálné cíle...“

1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?

„...To najdete nejlépe ve výroční zprávě a na webu, kde je přesně ukázáno rozložení z toho můžete v této otázce vycházet...“



(zdroj: http://admin.nadacecc.cz/web-data/images//podporili_jsme/grafy/graf2.jpg, citace dne: 12.5.2012)

1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?

„...Podpora probíhá skrze grantové řízení a vlastně skrze neziskovky, přičemž cílová skupina jsou jak handicapovaní, děti a podobně, ale vždy je podpora skrze neziskovky... Grantové řízení jsou vždy na konkrétní projekt neziskovky...“

1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?

„...ČR...“

1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

Poznámka tazatele - není relevantní – viz výše – otázka č. 1.4.

2. ZDROJE A FUNDRAISING

2.1. Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?

2009 – „...525 500 Kč...“

2010 - „...403 200 Kč...“

2011 - „...370 250 Kč...“

2.2. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili výši získaných prostředků?

-

2.3. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárce v posledních třech letech (2009-2011)?

„...Zde můžete opět vyjít z výročních zpráv, kde je to podrobně rozdělené...“

Pozn. tazatele: výše získaných finančních prostředků ze soukromých firemních - korporátních zdrojů se pohybuje v letech 2009-2011 v rozmezí 20-25% oproti získaným prostředkům od individuálních dárců. Zdroj: <http://nadacecc.cz/vyrocní-zpravy/>.

2.4. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?

„...Základem je, že určité peníze dávají zakladatele, kteří budou vždy kryt základní náklady. Přestože to děláme zadarmo, tak aby i ostatní náklady, které vzniknou, jako jsou kancelář, pronájem, audit, výroční zpráva, jsou kryté zakladateli. To jsou jisté zdroje, ty neodpadnou...“

...Darované prostředky máme investovány ve fondech, kdy ty stěžejní zdroje jsme obdrželi v minulých letech... ..díky tomu můžeme podpořit speciální projekty a nemusíme díky tomu řešit, jestli budou všechny námi podpořené projekty dostatečně líbivé pro naše dárce...Fundraising děláme především přes osobní kontakty. Vždy oslovujeme konkrétní osoby a firmy, o kterých víme, že jsou ziskové.“

2.5. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?

Poznámka tazatele – zodpovězeno v otázce č. 2.4.

2.6. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?

„...Máme prostředky z fondů, kde máme uloženy finance na termínovaném a lépe úročeném běžném vkladu. Poměrně velké zdroje jsou z přijatých úroků, ročně pokryjí téměř 1/3 nadačních příspěvků. Díky dohodám s bankami máme výhodné úročení termínovaných i běžných vkladů.“

2.7. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?

„...Sice nejsme regionálně zaměřeni, ale do fundraisingu se nám to trochu promítá. Máme dárce, kteří se zajímají, co kde děláme. Třeba dárce z Moravy chtějí vědět, co děláme na Moravě nebo máme dárce z jižních Čech, který se pravidelně ptá, jestli podporujeme hospic v Prachaticích... ..Určitě nám při jednání s dárce pomáhá, když vidí, že podporujeme nějakou organizaci působící v jejich rodném městě či blízkém okolí.“

2.8. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?

„...Nadace funguje na dobrovolnickém principu, naše práce není placena. Částečně se na něm podílíme tři, na úvazky se to těžko vyčísľuje. Ale fundraising třeba pro nás dělal i člověk z Moravy, který nás sám podporoval. Nebo někdo, kdo nás podpořil, si od nás vyžádal naše výroční zprávy, aby je mohl rozdat ve svém okolí. Ve své době takto někteří dárce přivedli další...“

2.9. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

„...Nemáme...“

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – OBECNĚ

3.5. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?

2009 – „...7 právnické osoby...“

2010 – „...4 právnické osoby...“

2011 – „...3 právnické osoby...“

3.6. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto

fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

„...Myslím, že to bude stejně jako v roce 2011. Momentálně nepracujeme na získání dalších firemních dárců. Možná se ozve někdo díky fundraisingovým aktivitám, které děláme průběžně. Okruh firem, které o nás vědí, je široký a hledat nové na blind pro nás nemá úplně smysl. Spoléháme spíše na přirozené šíření našeho dobrého jména.

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – HLEDÁNÍ NOVÝCH DÁRCŮ

4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?

„...Jsou to hlavně osobní kontakty. To, že se scházíme s různými lidmi a vyjma toho, že děláme nadaci, máme taky vlastní aktivity. A právě při schůzkách o tom mluvíme, co děláme v nadaci. Jsou to často lidé, pro které není problém přispět. To pro to děláme a víc pro to v našem případě úplně člověk dělat nemůže nebo nechce...

...Výroční zpráva je náš hlavní fundraisingový nástroj, snažíme se, aby byla na úrovni jak po vzhledové tak po obsahové stránce. Úspěch je, že nám audituje KPMG. Hodně našich dárců je z finančního prostředí a toto je zajímavé.

4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?

„...Jsou to naše osobní kontakty, které máme z dalších aktivit vyjma nadace...”

4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?

„...jsou to zase ty schůzky a osobní kontakty...

...Pro mě je třeba velký fundraisingový úspěch, že teď s námi začala spolupracovat paní Škodová. Je to další člověk, který se k nám přidal, dříve se o nás dlouhodobě zajímala, ale asi před rokem přišla s otázkou, jak chcete pomoci. A teď s námi pracuje v Nadaci, stejně jako my jako dobrovolnice. Dělá spousty práce, velmi nám to pomáhá a my bychom ji jinak nezaplatili. Navíc má okolo sebe další lidi, a když bude o nadaci mluvit, může získat nové zdroje...”

4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?

„...Nevím, může to být asi 20 lidí, kteří se objeví v našem okolí a dozvědí se od nás o naší práci pro nadaci a o možnosti naší nadaci podpořit...”

4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolečnými) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?

„...U nás to není úplně případ firem, ale spíš individuálních dárců...”

4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?

-

4.7. Jakými způsoby (skrže které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?

„...No jsou to osobní schůzky, samozřejmě i mailly, ale vždy je to v osobním kontaktu. Obecně je to schůzka, ale s někým, kdo už na vás je připravený a ví, o čem to bude. Když někdo jde a je na vás připraven, tak už asi na 80 procent počítá, že Vám ty peníze dá...”

4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?

„...Schůzka, kdy už tam je osobní kontakt...”

4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?

„...Ne úplně firemního, ale pro nás je to vždy, když přijdou peníze anonymně. Když toho člověka neznáte a on pošle nadaci peníze. To je věc, která se nám stává vlastně každý rok a vždy nás potěší...“

4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?

„...To je strašně těžké takhle soudit. Mám pocit, že neziskovky někdy střílejí od boku, že žádají, kde se dá. Čím více osloví, tím jako lépe, ale myslím, že tak v devadesáti procentech se to mine. Ale zase znám neziskovky, kterým to zafungovalo nebo taková ta škemrací strategie, která taky někomu krátkodobě zafungovala, ale nemyslím, že by se z takového přístupu mohla vyvinout dlouhodobější spolupráce...“

...Myslím, že je lepší se zaměřit na menší počet oslovených firem či jedinců, ale víc promyšleně...“

...I u nás žádali neziskovky, které vůbec nevědí, co děláme a že máme grantové řízení a pod žádost se podepíše fundraiser, což je nepochopitelné. Občas dostáváme zvláštní dotazy od neziskovek, ze kterých je vidět, že si nepřečetli ani základní údaje na našich webovkách...“

...Na druhou stranu setkávám spoustu neziskovek, jejichž fundraising je na vysoké úrovni...“

4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?

„...Já si myslím, že tam vždy musí být vazba a něco za něco. Myslím, že to bývají osobní kontakty. Často to tak vidím i u neziskovek, které znám. Většinou nějaké skvělé PR, peníze a tak jsou na základě osobního kontaktu, je to můj strejda, spolužák a tak. Anebo je tam něco za něco, to je ta vzájemná vazba...“

...Znáť dárce je důležité, vědět, co je zač a co dělá, co podporuje, co ho baví. Třeba je posedlý jízdou na kole a pak když máte v neziskovce akci s kolami, tak ten člověk se toho může chytit...“

...Vědět, jestli má nebo nemá děti, třeba dárce, který nemá děti a ani v okolí je nemá, tak třeba těžko podpoří projekt na pomoc dětem...“

4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?

„...Myslím, že potenciál je vždy v dlouhodobém partnerství. Pokud neziskovka najde partnera v businessu a dokáže si ho slušným jednáním a korektním způsobem udržet...“

...A to s tím souvisí, že je lepší nejít naslepo, ale cíleně si někoho vybrat. A ne že ho teď oškubu, ale vybrat si partnera a že to bude dlouhodobý...“

4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

„...Já si myslím, že to bude lepší. Myslím si, že je velký potenciál v dobrovolnictví, které za minulého režimu vůbec nebylo...“

...Když jsem byla mladá, tak jsem se nesetkávala s dobrovolnictvím nebo neziskovým sektorem. Neviděl jste, že by měl někdo doma postižené dítě nebo to byla výjimka, nebylo vidět tolik vozičkářů...“

...Myslím, že je velký potenciál v mladých lidech, co dnes dělají dobrovolníky. V nadaci se snažíme podporovat projekty, kde pracují dobrovolníci...“

...Současní dobrovolníci jednou budou pracovat ve firmách či budou sami podnikat a už budou mít s neziskovým sektorem ze svého mládí zkušenost. Nebudou se ptát zeptat a budou vědět také, na co se ptát, když je někdo oslovi se žádostí o podporu. Protože už jim to nebude úplně cizí. Myslím si, že mojí generaci je to ještě celkem cizí, skoro všem. Ale ta další generace, což jste možná vy, tam už bude velké procento těch, kteří mají s neziskovým sektorem zkušenost...“

Rozhovor proběhl dne: 9.5.2012

Respondentka: Ing. Šárka Šnobrová

Organizace: Nadace člověk člověku

Autorizace rozhovoru respondentem: ANO

Autorizováno dne / forma (mail, telefon, osobně): autorizováno e-mailem dne 18.5.2012

1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?

„...Účel nadace máme hodně obecný, protože jsme chtěli mít možnost, pokud se to v budoucnu podaří věnovat i dalším oblastem, než na které se zaměřujeme dnes. Už od začátku je ale naše hlavní priorita podpora seniorů a seniorské problematiky v České republice... Při vzniku nadace jsme se zaměřili ještě na podporu Domů na půl cesty, ale v posledních dvou letech se věnujeme už pouze seniorské oblasti. Pro případné zájemce, donory, máme pár vybraných projektů, které by případně mohli podpořit, ale své síly soustředíme na seniory...

... Již od začátku působení nadace jsme upustili od klasické praxe shromažďování peněz a jednou nebo dvakrát za rok jejich přerozdělování... Nadace podporuje projekty, které si sama vybírá a to na základě žádostí, které k nám průběžně chodí, které prověřujeme a pak sami vyhledáváme sociální projekty pro seniory, které se snažíme v praxi dlouhodobě podporovat. To znamená, že třeba už některé projekty podporujeme třetím, čtvrtým rokem...

...jde nám o dlouhodobý rozvoj a udržitelnost projektů. Myslíme si, že pokud si vybereme projekt, tak bychom ho měli podporovat dlouhodobě, dokud není zcela soběstačný a schopný fungovat sám o sobě. Podpora jednou a dost není pro tyto projekty vhodná, protože zvláště sociální projekty, kde se pracuje s konkrétními lidmi, potřebují stabilitu, neboť pak sotva přežívají a projevuje se to na kvalitě poskytovaných služeb. Podle získaných finančních prostředků, které se snažíme každým rokem navyšovat, přibíráme každoročně jeden až dva další projekty k dlouhodobé podpoře. Jsou tam samozřejmě jednorázové, krátkodobé projekty, kdy někteří donoři chtějí investovat nebo darovat na projekty typu nákup pomůcek - chtějí podporovat konkrétní věci, na které si mohou sáhnout. Podporujeme tedy i nákup kompenzačních pomůcek ale snažíme se především podporovat sociální služby, které seniorům pomáhají zvýšit kvalitu života... “

1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?

- Poznámka tazatele - viz výše - otázka 1.1.

1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?

„...To je ta podpora skrze dlouhodobé, trvale udržitelné projekty. Je to určitě ten nejčastější způsob. Dopředu donorům představujeme projekty, aby věděli, kam své peníze vkládají. A pokud mají zájem, mohou si sami vybírat, které projekty podpoří. Snažíme se naše donory přímo s jednotlivými projekty seznamovat, umožnit jim nahlížet do nich a seznámit je s tím. Jet na to konkrétní místo a poznat, kam jejich peníze jdou. A samozřejmostí je pak zpětná vazba, evaluace a kontrola projektů. Zkrátka hlídáme každou korunu, kterou donoři vložili, aby byla využita, tak jak jsme si řekli... “

1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?

„...Projekty podporujeme po celé ČR, nesoustředíme se pouze na jeden region... “

1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

- Poznámka tazatele - není relevantní – viz výše – otázka č. 1.4.

2. ZDROJE A FUNDRAISING

2.1. Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?

„To je nejpřehlednější ve výročních zprávách, takže určitě z toho vycházejte... “

2009 – „...4 643 382 Kč... “

2010 – „...3 719 014 Kč... “

2011 – „...Výroční zprávu a účetní závěrka je teprve v procesu, takže ještě nemáme k dispozici přehled tabulek, ale rok 2011 bude něco kolem sedmi milionů... “

2.2. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili výši získaných prostředků?

-

2.3. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárce v posledních třech letech (2009-2011)?

„...Zde můžete také vyjít z výročních zpráv...“

- Poznámka tazatele: výše získaných finančních prostředků ze soukromých firemních, korporátních, zdrojů byla v roce 2009 76% a v roce 2010 93% oproti získaným prostředkům od individuálních dárců.

2.4. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?

„...Určitě každá koruna, kterou nám někdo daruje je hrozně důležitá. Nejvíce peněz zatím získáváme od firem, od společností, právnických osob. Co se individuálních dárců týká, tak nejjednodušší získávání je od této skupiny formou DMS. Do DMS projektu je možno se přihlásit až po dvou letech fungování nadace, takže my DMS využíváme od podzimu roku 2010. DMS nefungují, pokud není reklama na DMSky nebo konkrétní akce - koncert v televizi, média, reklamy v médiích, ...DMSky musí být vždy podepřeny nějakou akcí, která se koná a kde je dostatečně anoncována výzva k podpoře projektů a posílání peněz., Což se nám v loňském roce podařilo, protože jsme měli koncert v České televizi. I díky tomu jsme vlastně nasbírali celkem slušnou částku od individuálních dárců...“

2.5. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?

„...Určitě ano, vlastně díky tomu se snažíme vymýšlet takové akce, které by zaujaly širokou veřejnost, a ta měla důvod podpořit naše projekty. Protože i když se o to snažíme, tak pořád si myslím, že u nás v nadaci zatím veřejnost nemáme úplně na naší straně, tak jak bychom si to přáli. Aby se o nás zajímala pravidelně, dlouhodobě. Zájem sice pomalu roste, ale pořád je to strašně malinké procento. Snažíme se vymýšlet takové akce, abychom mohli zapojit i veřejnost a snažíme se inspirovat i v zahraničí. Podpora individuálních dárců je hodně důležitá...“

2.6. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?

„...Vznikli jsme v roce 2008, nezačali jsme zrovna v té nejlepší době, takže ve stabilním zajištění nadace máme ještě mezery a nejsme na tom zatím tak, abychom mohli určitý objem investovat. Ale, určitě je to v naší strategii zohledněno, a pokud se najde andělský donor, vydáme se i tímto směrem. Tak říkáme donorům, kteří přímo podporují činnost nadace a jsou ochotni třeba investovat do zajištění nadace, do navyšování základního jmění...“

2.7. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?

„...Určitě se snažíme, vzhledem k tomu, že máme projekty po celé ČR, cílit na společnosti působící v tom daném kraji. S tím, že právě je by mohla daná problematika zajímat Není to úplně jednoduché. Regionální společnosti bývají velcí patrioti, takže samozřejmě investují ve svém regionu, ale hodně to dělají napřímo...“

...Snažíme se vysvětlovat, že pokud podporují projekty napřímo, tak málokdy mají kapacity na to, aby projekty kontrolovaly a měli zpětnou vazbu. Nadace jsou tady od toho, aby přerozdělovaly peníze, a tyto peníze pak hlídaly. Nevím, třeba jestli nemají špatné zkušenosti, ale my se snažíme hlídat každou investovanou korunu a firmy od nás dostávají takovou zpětnou vazbu, kterou si myslím, že by při přímé podpoře vůbec nedostaly. Protože my jsme ti, kteří v podstatě chtějí po té organizaci práci navíc. Od neziskových organizací chceme podrobnou evaluaci, vyúčtování a samozřejmostí je také kontrola na místě...“

...Už jsme se ale také setkali s donory, kteří nás konkrétně oslovili, že by chtěli darovat peníze, ale že oni nemají kapacity, aby si sami vyhledávali konkrétní projekty. Právě teď pro jednu společnost vyhledáváme projekty v jejích kraji, protože zrovna v daném regionu jsme žádný dlouhodobý projekt neměli. Ale zatím je to kapka v moři...“

2.8. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?

„...U nás se fundraisingu doposud nejvíc věnovala správní rada. Jsme malá nadace a v podstatě u nás pracuje jeden a půl člověka s tím, že využíváme ve velké míře práce dobrovolníků.“

Máme vytvořený docela slušný dobrovolnický tým, ale co se fundraisingu týče, tak na něm se nejvíc aktivně podílejí členové správní rady. Je to hodně o osobních kontaktech a na doporučení. Jsme si vědomi toho, že fundraising je potřeba dělat i jinak a obzvlášť v téhle době...

...Společnosti, které dávají peníze, vyžadují i něco navíc. Což se úplně neslučuje s nadací, nicméně vzhledem k tomu jaká je doba, tak se snažíme i vymýšlet takové akce, kde by se dali vydělat peníze a zároveň odprezentovat tu danou společnost. Takže jsme teď nově začali spolupracovat se slečnou, která se fundraisingu bude věnovat na plný úvazek ...

...Logo na webovkách, firmám nestačí, chtějí být vidět, takže třeba v loňském roce se zadal koncert v České televizi, pak byl koncert Gorana Bregoviče, byla to možnost, kde se mohli společnosti prezentovat, ...

...V dnešní době to jinak asi nejde. Protože tím, jak je tady vlastně nastaveno, že si mohou dárci dary odepisovat ze základu daně, ale pouze do určité výše, takže radši opravdu zaplatí nějakou akci nebo něco. Což je na jednu stranu dobře, ale na druhou stranu to nemá ten efekt, který by mohl z toho být. Těch akcí už je také strašně moc, je toho hodně no. Je potřeba přijít s něčím úplně novým...

2.9. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

- Poznámka tazatele - viz. otázka 2.8.

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – OBECNĚ

3.1. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?

„...Zde můžete také vyjít z výročních zpráv...“

2009 – *„...14 právnických osob...“*

2010 – *„...17 právnických osob...“*

2011 – Poznámka tazatele: v termínu rozhovoru (15.5.2012) nejsou dle informací od respondentky prostředky auditovány a tudíž k tomuto datu není ještě finalizována výroční zpráva, která je současně v procesu tvorby.

3.2. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

„...To záleží na několika věcech, myslím si, že počet bude stejný jako v loňském roce, ale záleží na tom, pokud se nám opět podaří realizovat akce, například koncert v České televizi...“

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – hledání nových dárců

4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?

„...Snažíme se sledovat společnosti, které působí na českém trhu. Vždycky vytipujeme společnosti, které bychom rádi oslovili. Pak je další krok hledání, jestli někde v našem okolí není nějaká možnost kontaktu. Protože co se nám v poslední době osvědčilo víc, je jít přímo třeba za majitelem než přes marketing, protože tam pokud se to neslučuje s marketingovými plány, tak do toho nejdou...

...Navíc ještě tím, že děláme vcelku těžké téma, tak lidem v marketingovém oddělení je třicet let a méně a tohle jde mimo ně. To je ještě téma, kterého se třeba nedotkli, protože jejich rodiče jsou aktivní. Nepotkali se s tím v rodině, a kdo nemá tuhle tu zkušenost, se zalekne. My máme tu nevýhodu, jak já říkám, že jim připomínáme to, že budou taky jednou staří. Stáří je něco, co pokud to není člověk, který je s tím někde vnitřně smířený a má třeba dobrou pozici z rodiny, vztahy, což taky málo funguje, tak se toho bojí. Přirozeně se bojí, vládne tady kult mládí a my mu říkáme, ty budeš také jednou starý, nemohoucí, taky budeš potřebovat pomoci a to on vůbec nechce slyšet...“

4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?

- Poznámka tazatele - viz. výše - otázka 4.1.

„...Snažíme se oslovovat společnosti, i když úzký kontakt neseženeme, a snažíme se dostat přes asistentky generálních ředitelů. Píšeme dopisy, klasickou cestu taky zkoušíme, ale opravdu se nejvíce osvědčily osobní kontakty. Skupina lidí, kteří znají další lidi...

...A pak konkrétně máme společnost, která nás dlouhodobě podporuje a vznikl už v podstatě důvěrný vztah, kdy je společnost ochotna seznámit nás s dalšími společnostmi a doporučit nás...

...Je toho hodně o osobních vazbách a kontaktech. Příklad, oslovíme sto firem dopisem, obávám se, že vůbec v osmdesáti procentech se to nedostane na to správné místo, k tomu člověku. Protože i když máme přímo e-mail na generálního ředitele, tak to prostě prověřuje asistentka a ta má své pokyny. Takže to dostane - nedostane a z těch dvaceti procent se možná jeden ozve, který ze slušnosti napíše, že to je sice hezké, co děláme, ale že nás nepodpoří...“

4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?

- Poznámka tazatele - viz. výše – otázky č. 4.1. a 4.2.

4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?

„...To asi nejsem schopna dát takto dohromady. Tím, že jdeme přes osobní kontakty, tak jsme nemrhali čas tím, že bychom rozesílali tisíce dopisů. Snažíme se jít vždy za konkrétními lidmi. Myslím, že se to dá dělat efektivněji. Tak z oslovených myslím, že jsme měli takovou šedesáti, sedmdesáti procentní úspěšnost. Ono to vypadá bombasticky, ale vezměte si, že to bylo hodně o osobních kontaktech. Vezměte si, že my jsme třeba oslovili dvacet pět firem a z toho sedmnáct se nám podařilo získat. Ale myslím si, že to bylo také proto, že jsme jim nabízeli konkrétní akci, kde se zviditelní. Že jsme za nimi nešli s tím - podpořte projekt, dáme vám logo na web...“

4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolupracujícími) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?

-

4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?

- Poznámka tazatele - viz. výše - otázka 4.4.

„...Spíše je to nastavené už od začátku, lidi – společnosti musí o tom být přesvědčeni, a když se jednou rozhodnou, tak vědí, co chtějí. Ano, chceme vás podpořit finančně a chceme to a to. Anebo chceme vás podporovat službami, a tam už většinou, nedochází k tomu, že by pak řekli, že už nás nebudou podporovat službami, ale finančně. Ty společnosti poskytují služby, které je stojí taky peníze, protože platí lidi, kteří to pro nás dělají. Třeba právní služby nebo máme společnost, která nám dělá správu webu. Investují do toho svůj čas a tím vlastně i peníze. A pravdou je, že většinou jsou to malé firmy, které jediné, co mohou dávat, je jejich čas a práce. Za což si jich nesmírně vážíme... Takto poskytované služby neziskovkám šetří obrovské peníze...“

4.7. Jakými způsoby (skrze které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?

„...Osobní jednání, určitě, i když jim dáváme prezentace a všechno, tak protože tohle je oblast, o které mi těm lidem musíme prostě vyprávět. Spousta lidí dodneška neví, co je osobní asistence, co je pečovatelská terénní služba, co je dobrovolnictví u seniorů. Nemají o tom ponětí. Navíc my musíme hodně vysvětlovat, protože my žádáme peníze na mzdy, na zajištění těch služeb, které se skládají z devadesáti procent z mezd. Na což čeští dárce nejsou úplně zvyklí, ale snažíme se a ti co to pochopí, tak pochopí, že tady věcný dar, prostě nepomůže. Protože pokud tam není člověk, který tu konkrétní činnost vykoná, tak je to o ničem. Takže určitě se snažíme vždycky žádat o osobní setkání, na kterém představíme činnost nadace a konkrétní projekty...“

4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?

„...To je ta osobní schůzka, určitě...“

4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?

„...Fundraisingové úspěchy, no já myslím, že my jsme jich ještě úplně nedosáhli. Protože třeba pro nás by byl fundraisingový úspěch to, kdybychom našli dlouhodobý pravidelný projekt na získávání finančních prostředků. Tedy něco, co by mohlo být příkladem pro jiné, jako to má třeba Tereza Maxová s TERIBEAREM. To je obrovská věc, která nesmírně funguje, takže tam my zdaleka ještě nejsme, ale snažíme se na tom pracovat. Ale nepadá to z nebe, no...“

4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?

„...Na tuto otázku se těžko odpovídá, může to být netransparentnost využívání darovaných prostředků, špatná komunikace s donory, zpětná vazba. Setkali jsme se s tím, že donoři měli špatnou zkušenost s využitím jejich daru...“

...U nás se donoři sami rozhodují, kam své prostředky dají, zda na podporu projektů nebo na provoz. Když nechce dát na provoz, dává to všechno na projekty a z těch projektů si může i sám vybírat, má-li zájem třeba v nějakém konkrétním regionu. Vyúčtováváme každou korunu, což je sice administrativní zátěž, kopírovat každý účet, ale vyplatí se to. Opravdu se to vyplatí, protože to je myslím jedna z důležitých věcí, na čem se dá stavět dlouhodobý vztah...

...Donor se nemůže až zpětně dozvědět, že z darované částky šlo dvacet procent na provoz. Takže si myslím, že stejně jako my chceme po našich organizacích podrobný rozpočet, kam každá koruna půjde. Schvalujeme každou změnu, kterou potřebují nebo jsou nuceni udělat. Stejně tak se my chováme k našim dárcům...“

4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?

„Určitě důvěryhodnost toho subjektu, ta musí být prostě tisíciprocentní. Otevřenost ve smyslu přesného prokázání využití získaných finančních prostředků. Pak si myslím, že určitě hraje velkou roli jméno nebo vnímání veřejnosti tváře, protože většinou nadace mají nějakou tvář, nositele nějakého známého jména, který zastupuje, zaštiťuje, byť je třeba nežijící. Pak záleží, jak na něj veřejnost reaguje... No a samozřejmě kvalitní projekty, to určitě...“

4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?

„...Upřímně doufám, že se vše v této oblasti zlepší, že bude líp. A možná jsem přehnaný optimista. Určitě si myslím, že budoucnost vidím dobře z toho důvodu, že se opravdu snažíme přijít s něčím novým, co by zase pomohlo nadaci v získávání peněz. A prostě vytrvávat a dělat to pořád líp a líp a v podstatě naplňovat ty čtyři body, které jsem už předtím říkala. Prostě na tom makat a já věřím, že čas ukáže a prověří a že musí být všechno perfektní, budovat důvěryhodnost, to je podle mě nejdůležitější. To pak samo o sobě na sebe nabaluje zájem. A samozřejmě u nás vidím, což jsem zapoměla důležitou věc, která si myslím, že právě se bude v budoucnosti těch pěti let řešit, že stárí je stále aktuálnější téma. Že společnost, veřejnost si začne uvědomovat nutnost řešit tuhle oblast. To nám může hodně pomoci....“

...Asi určitě platí na nezisk celkově, že veřejnost by měla sama o sobě více zjišťovat, kam svoje peníze dává. Pokud někam dávám své peníze, měl bych vědět o té organizaci co nejvíce. V době internetu už není tolik těžké si informace zjistit. Zaráží mě, že lidi jdou po ulici a dávají člověku, který mává něčím, co ani není ke sbírce. To je absolutní neinformovanost a nezájem lidí, což mě pořád hodně, hodně zaráží. Přitom média o tom docela pravidelně informují, co mají chtít, co mají lidi vědět, nevědět,...

4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

- Poznámka tazatele - viz. výše - otázka 4.12.

Rozhovor proběhl dne: 15.5.2012

Respondentka: Andrea Procházková (Nadace Taťány Kuchařové)

Autorizace rozhovoru respondentem: ANO

Autorizováno dne / forma (mail, telefon, osobně): autorizováno e-mailem dne 19.6.2012

1. NADACE – ZÁKLADNÍ INFORMACE

1.1. Jak je v praxi realizován účel vaší nadace stanovený statutem? Jak jsou naplňovány statutární cíle?

„...Stoprocentně skrze grantové řízení. My nemáme naše vlastní projekty, respektive nemáme projektové oddělení. Je to dáno z toho důvodu, kdy alespoň pro tuto chvíli vnímáme, že bychom příliš konkurovali projektům neziskových organizací. Když má nadace vlastní projekt, je primárním účelem ho zafinancovat a má pak méně peněz pro ty ostatní...“

...Takže máme buď partnerské projekty, které jsou vyloženě realizovány s tou danou vybranou neziskovkou hodně nablízko, kdy nadace do toho vstupuje nejen se stoprocentním financováním ale i PR a projektovou podporou. A poté máme klasické grantové řízení, kde vyžadujeme kofinancování...“.

1.2. Koho vaše nadace konkrétně podporuje – jaké cílové skupiny?

„...To bude nejlépe, když vyjdete z výroční zprávy...“

Poznámka tazatele – informace o činnosti Nadace Terezy Maxové dětem z výroční zprávy z roku 2010 (zdroj: http://www.terezamaxovadetem.cz/files/ar/vz_2010.pdf, str. 40, citace dne: 12.5.2012):

„...Informace o vývoji činnosti Nadace Terezy Maxové dětem v roce 2010 vyvíjela činnost v souladu se svou strategií a posláním, jímž je umožnit každému dítěti vyrůst v rodině.

K tomu, aby nadace mohla toto poslání pozvolna naplnit, zaměřuje se její činnost na tři konkrétní pilíře podpory:

- *Prevence nežádoucího odebrání dítěte z rodinného prostředí: věříme, že dítěti je nejlépe v jeho vlastní biologické rodině, proto nadace nabízí ohroženým rodinám konkrétní pomoc prostřednictvím odborných neziskových organizací. V dané oblasti podporuje např. terénní práce, asistenční a konzultační služby pro rodiny v krizi, nejrůznější terapie, snaží se o změnu systému péče o dítě, atp.*

- *Podpora náhradního rodičovství: Pokud selžou mechanismy prevence a dítě je odebráno z rodinného prostředí, pak nadace usiluje o významné zkrácení jeho pobytu v ústavní výchově. Podporou rozšíření všech forem náhradní rodinné péče a profesionalizací pěstounské péče se nadace snaží dítěti co nejrychleji zajistit bezpečí a laskavou náruč náhradní mámy a táty.*

- *Kompenzace nedostatků ústavní výchovy: je oblast úzce spojená s podporou dětí vyrůstajících v kojeneckých ústavech a dětských domovech. Mladý člověk, který strávil většinu svého dosavadního života v ústavní výchově, potřebuje*

pomoci se začleněním do samostatného života. V této oblasti je proto především podporováno vzdělání, všestranný rozvoj a také snaha doprát těmto dětem rovné příležitosti k zapojení se do samostatného života po opuštění dětského domova....“

1.3. Jakým způsobem vaše nadace podporuje cílové skupiny? Který způsob je nejčastější?

Poznámka tazatele – zodpovězeno v otázkách č. 1.1. a 1.2.

1.4. Je vaše nadace regionálně zaměřena?

„...Určitě, nemáme jenom celostátní grantové řízení. Máme i nástroje jak grantovat ryze regionálně. Máme fond Nadace Terezy Maxové pro Moravskoslezský kraj, Jihočeský kraj a Zlínský kraj a máme i fond Nadace Terezy Maxové pro Jihomoravský kraj. Takže to jsou čtyři regionální fondy, do kterých přispívají regionální firmy nebo pobočky celostátních firem. A nadace ty prostředky grantuje přímo v těchto regionech. Otevřené i uzavřené...“

1.5. Pokud ANO - na které regiony je zaměřena? Ve kterých regionech podporujete nejvíce osob nebo projektů?

Poznámka tazatele – zodpovězeno v otázce č. 1.4. Dle výroční zprávy byl v roce 2010 z regionálních fondů podpořen nejvyšší částkou (pozn. 400 000 Kč) Zlínský kraj.

2. ZDROJE A FUNDRAISING

2.1. Jaká je výše získaných prostředků (pozn. darů) vaší nadací ze soukromých zdrojů v letech 2009, 2010, 2011?

2009 – „...19 049 088 Kč...“

2010 – „...19 579 410,90 Kč...“

2011 - „...Prostředky nyní auditujeme, víme, že je to osmnáct milionů prostředků, ale poměry korporace versus veřejnost, to vám neřeknu. Já odhaduji, že to bude nadále ta tendence osmdesát ku dvaceti, ale je to odhad...“

2.2. Lze tento kvantitativní výčet dat doplnit komentářem, tzn. hlavní faktory, které ovlivnili výši získaných prostředků?

„...My máme náš roční plán nastaven na patnáct milionů korun. Daří se jej ročně přesáhnout, ale pohybujeme se v řádu osmnácti, devatenácti milionů. Byla doba, kdy to bylo dvacet pět až třicet. To byla ta doba, kdy velké firmy neměly nadace, ale tyhle doby jsou pryč...“

...Hodně nám pomohl TERIBEAR a to nejenom finančně, ale i v komunikaci. Máme několik výzkumů, které jasně říkají, že když se veřejnost osloví správným způsobem, neotřele, ale konkrétně, tak na to velmi pozitivně reaguje... ..Díky TERIBEAR nám vzrostla hodnota našeho PR, kterou jsme měli zdarma. Třeba v loňském roce to bylo 74 milionů korun. To je obrovská výhoda, která pomůže upevnit pozici nadace nejenom u korporací, ale i veřejnosti...“

...To nás právě vede k zamyšlení, protože my máme, když to řeknu marketingově, skvělé produkty pro korporace. Fyzické osoby, co nás podporují, nás podporují ne proto, že bychom je nějak sledovali a nějak kontaktovali. Musíme zastrílet do vlastních řad, protože oni nás třeba podpoří a pak za rok je velké riziko, že se jim bude líbit něco jiného. Opravdu je potřeba se jim více věnovat. To je náš krátkodobý cíl...“

2.3. Jaké je přibližné procentuální rozdělení těchto prostředků dle typů dárce, tzn. právnické osoby - firmy, individuální dárce v posledních třech letech (2009-2011)?

„...Určitě vyjděte z výroční zprávy, kde je to přesně uvedeno, na tu vás odkazují...“

Poznámka tazatele: výše získaných finančních prostředků ze soukromých firemních - korporátních zdrojů byla v roce 2009 téměř 80% a v roce 2010 téměř 90% oproti získaným prostředkům od individuálních dárců. V termínu rozhovoru (10.5.2012) probíhá dle informací od respondentky finanční audit, tzn. konkrétní čísla pro rok 2011 nejsou k tomuto datu dispozici. Odhadovaný předpoklad je uveden v odpovědi na otázku č. 2.1.

2.4. Které ze získaných prostředků považujete za důležité? Proč?

„...To jsou ty korporátní zdroje, protože tvoří osmdesát procent rozpočtu. Nicméně k tomu jaká je situace, a dlouhodobě tam nevnímám radikální zlepšení, tak i u nás je snaha ten poměr trochu narovnat. To znamená zvýšit příspěvky veřejnosti a jakoby zachovat aktuální poměr příspěvků korporací...“

...Někteří dárce mají vlastní nadace a od nich už prostředky čekat nemůžeme, takže budeme hledat způsoby jak oslovit veřejnost. To jsme původně nechtěli dělat, protože nám přišlo, že veřejnost je oslovována nejrůznějšími neziskovkami a přišlo nám, že bychom ji mohli nechat odpočinout a zaměřovat se na korporátní zdroje. Ale myslím si, že je to svým způsobem náš nový krátkodobý cíl, přijít s něčím, co by oslovilo...“

2.5. Promítá se toto ve vaší strategii organizace? Jakým způsobem?

„...Máme vždy roční plán, kde si jasně stanovíme priority, které sledujeme. A ten roční plán schválí správní rada, průběžně se evaluuje a na konci je závěrečná zpráva. Většinou musím říci, že plán je nastaven dobře, takže jakoby devadesát procent plánu zůstává stejných, ale těch deset procent se změní. Přehodnotí se nebo se něco přidá...“

2.6. Jakými dalšími způsoby získáváte finanční prostředky pro naplňování nadačního účelu a vašich statutárních cílů? Máte jiné než klasické fundraisingové zdroje?

„...V tuto chvíli ne. Budovy nevlastníme, takže ty naše zdroje jsou vyloženě korporace, zahraniční akce, příspěvky zahraničních filantropů nebo se snažíme oslovovat zahraniční nadace. Ale není to budova nebo tak...“

2.7. V případě, že je vaše nadace regionálně zaměřena, promítá se tato skutečnost do fundraisingu? Jakým způsobem?

„...Ta strategie je vlastně dlouhodobá. Je dělána na míru, protože potřeby regionů jsou různé. Samozřejmě je tam červená nit, která je společná celé věci, ale jsou tam a vnímáme regionální odlišnosti i potřeby určitých cílových skupin....“

...My jsme se rozhodli, že bychom chtěli být těm lidem blíže. A proto jsme už asi od roku 1998 poprvé; a od té doby se nám to velmi osvědčilo a děláme to jakoby pravidelně; začali dělat akce v regionech. Oslovili jsme místní samosprávu, aby nám dala záštitu a vlastně dali jsme místním podnikatelům šanci podpořit smysluplně a konkrétně dobrou věc. S tím, že jsme garantovali, že celá částka, která se v tom regionu vybere, se do něj vrátí. A to myslím, že pokud se bavíme o fundraisingu, je velmi úspěšný způsob jak motivovat lokální podniky. A v podstatě to byla i doba, kdy ta nedůvěra vůči neziskovkám byla poměrně velká a byl to vlastně i způsob jak utvrdit vůbec tu pozici neziskového sektoru ve společnosti. Nechci to nijak nafukovat nebo patetizovat, ale myslím si, že to hrozně přispělo. Ta dobrá zkušenost v těch regionech, hlavně v těch chudších. Že ta pomoc opravdu má smysl a že to před a po může vypadat jinak...“

...Nicméně od té doby jsme v těch regionech aktivní. My jsme tu první užší spolupráci měli s Moravskoslezským krajem, který je regionem číslo dvě v počtu dětských domovů... ..Samozřejmě naším cílem je obsáhnout regionálně republiku, nicméně k tomu, aby to dobře fungovalo, potřebujete podporu místní samosprávy, ale i místních podniků a pokud tyto dvě ingredience nejsou, tak se do toho nepouštíme...“

2.8. Kolik pracovníků se u Vás aktivně věnuje fundraisingu?

„...Tak jsou to dva lidé a dají dohromady jeden úvazek. Nás je v nadaci málo, jenom tři. Takže jsem to hlavně já, ale mám ještě na starost PR a další věci. Kolegyně Petra Zapletalová je velká podpora a Tereza Maxová. Když spojím ten čas, tak je to vlastně úvazek...“

...Tereza Maxová je předsedkyně správní rady, což je ta nejvyšší funkce v nadaci. Má samozřejmě podpisová práva a bez jejího podpisu neodejde ani koruna. Tím, že nadace nese její jméno, protože ji založila a tím, že tady chtěla něco udělat a aktivně se toho účastnit, tak přes ni máme třeba ty zahraniční filantropy a zajímavé nápady. Řekla bych, že je úžasné jak to dělá intenzivně. Kdyby nastala doba, kdy ona se tomu vůbec nebude moci věnovat, tak si myslím, že bychom museli úplně změnit strategii. V tuto chvíli je to postavené hodně na její energii, kterou do toho vkládá...“

2.9. Máte samostatné fundraisingové oddělení? Jak je toto oddělení rozděleno a jakým způsobem rámcově funguje?

„...Nemáme, je to jak jsem popisovala...“

3. FIREMNÍ FUNDRAISING – OBECNĚ

3.1. Od kolika různých obchodních společností jste v letech 2009, 2010, 2011 získali finanční prostředky?

„...Opět můžete vyjít z výroční zprávy, kde je to podrobně uvedeno...“

2009 – 78 právnických osob

2010 – 71 právnických osob

2011 – Poznámka tazatele: v termínu rozhovoru (11.5.2012) probíhá dle informací od respondentky finanční audit, tzn. konkrétní čísla pro rok 2011 nejsou k tomuto datu dispozici.

3.2. Jaká je Vaše aktuální situace v oblasti firemního fundraisingu? S kolika obchodními společnostmi aktuálně spolupracujete ve finanční rovině – tzn. získali jste od nich v tomto fiskálním roce (2012) finanční prostředky, příp. je velká pravděpodobnost, že se Vám je podaří získat?

„...Je to velká alchymie, opravdu. V prosinci minulý rok jsem si říkala poprvé za patnáct let, co jsem v nadaci, že nesplním plán. Protože na začátku prosince jsme neměli ještě patnáct milionů. A na konci jsme měli osmnáct. Ale to nebylo tím, že já jsem se najednou zvedla a začala chodit do světa. To byla tvrdá celoroční práce a najednou to přišlo. Hrozně bych se uklidnila, kdybych našla nástroj predikce, ale to je prostě obrovská alchymie. Já jsem to neprokoukla v čem to je než tvrdě pracovat, mít jasnou strategii a dát do toho vše. Ale jestli splníme nebo nesplníme, to nezáleží popravdě vždy jen na nás...“

4. FIREMNÍ FUNDRAISING – HLEDÁNÍ NOVÝCH DÁRCŮ

4.1. Jakým způsobem probíhá ve vaší nadaci samotné úvodní vyhledávání potenciálního dárce?

„...My máme v podstatě obrovskou výhodu, že ten fundraising nemusí být čistě proaktivní z naší strany...“

...My máme opravdu velkou část partnerů, kteří nás osloví sami. Vyloženě napíšu, že mají zájem se sejit a udělat dobrou věc. A to je samozřejmě úplně jiná výchozí pozice...“

...A jsou to partneři, kteří se sami ozvou, a předpokládám, že na základě PR. Právě proto my tolik dbáme na to, abychom byli vidět, abychom komunikovali a abychom měli konzistentní tón hlasu. Aby lidé věděli, s kým mají tu čest...“

...Opravdu je to o tom, že nás třeba buď pozvou do výběrového řízení, nebo vyloženě chtějí spolupracovat. Ale nejsem vám popravdě schopna říci, jestli je to třicet ku sedmdesáti nebo padesát na padesát. Tohle je pro nás situace, která je samozřejmě jednodušší. Protože je jasné, že už ten daný subjekt si nás z nějakého důvodu chce minimálně poslechnout...“

...Pak je varianta, že my víme nebo se nám zdá, že jsou typy firem, které by se k nám do našeho portfolia hodily. A to je ta otázka, jak se k nim dostat. Samozřejmě to, co nejvíce funguje, a musím říci, co se mi za mých patnáct let praxe ve fundraisingu osvědčilo nejlépe, když najdete člověka, který se zná s někým a osobně vás představí. Protože když jdete úplně z ulice, tak je to velmi na dlouho. Co určitě nepodceňujeme, je účastnit se různých obchodních komor. A zde to už je opět něco jiného, pokud vás ta obchodní komora uvede a už jste v úplně jiné pozici....“

...Potom samozřejmě co nám výborně funguje, jsou naše akce. Naši stávající partneři se účastní akcí Fashion for kids, Koncertu splněných přání a tak dále. Partneři dostanou určitý počet vstupenek a na ně pozvou své obchodní partnery. Takže ti partneři vidí ten typ akce, představí si, jak ta akce vypadá a tím, že se snažíme mít s dárci mimořádné vztahy, si pak mohou dovolit požádat a poprosit o seznámení s někým. A opět máte otevřené dveře. Je to opravdu zejména přes to osobní. A i přes lidi, kteří vás mají rádi, kteří řeknou, je mi sympatická vaše činnost, mám kamaráda, který dělá tam a tam, chcete seznámit...“

...Co se týče fundraisingu z ulice, teď máme dobrovolníka, který zkouší jít touto cestou, ale zatím je to bez odezvy. Teprve začal, takže to není úplně nic, co se dá soudit...“

...Setkávám se s názorem, že si lidé myslí, že máme peněz dost. Takže si mohou myslet, ona si peníze sežene jinak, já dam šanci radši někomu, kdo ji nemá...“

...Myslím si, že fundraising pokud není postaven na osobních vazbách, jakkoliv je definujeme, tak je to vlastně hrozně složité. Pak jste v tom klasickém výběrovém řízení, kdy opravdu hrají roli jenom ty parametry výběrového řízení...“

4.2. Kde a od koho získáváte kontakty na potenciální dárce? Kdo je odpovědný za vyhledávání kontaktů a kdo je nejčastěji vyhledává / přináší?

Poznámka tazatele – zodpovězeno v otázce č. 4.1.

4.3. Který ze jmenovaných způsobů získání kontaktu je ve vaší nadaci nejčastější?

Poznámka tazatele – zodpovězeno v otázce č. 4.1.

4.4. Kolik potenciálních nových dárců zpravidla ročně oslovíte s cílem navázání spolupráce a získání finančního daru?

„...Hodně úsilí věnujeme udržení stávajících vazeb. To je opravdu maximální úsilí...“

...Určitě každoročně máme, když vezmu ty velké dárce, do deseti nových velkých dárců nad sto padesát tisíc. Tak aby byli schopni zafinancovat menší projekt...“

4.5. S kolika novými firmami (tzn. do té doby neoslovenými a nespolupracujícími) se Vám podařilo v posledních třech letech (2009-2011) navázat spolupráci?“

„...My jsme neměli člověka na oslovování nových lidí z businessu, takže bych řekla ročně těch deset. Nebo nám někdo otevřel dveře tím způsobem, že už v podstatě poté šlo o to dohodnout konkrétní podmínky a už tam odpadla ta fáze toho seznamování a přesvědčování, že ta spolupráce má význam...

...Jak říkám, čtrnáct dní máme člověka, který se z ulice snaží oslovit nový business...“

4.6. Kolik z nově oslovených firem, s kterými jste navázali spolupráci v posledních 3 letech (2009-2010), Vás podpořilo finančně?

-

4.7. Jakými způsoby (skrže které techniky) probíhá v nadaci úvodní kontaktování firmy?

„...Způsob oslovení je většinou osobní schůzka...“

4.8. Který ze jmenovaných způsobů, postupů využíváte nejčastěji?

„...Osobní schůzka, je neefektivnější. Tedy dle našich zkušeností...“

4.9. Co považujete za největší úspěch vaší nadace v oblasti firemního fundraisingu v období posledních třech let (2009-2011)?

„...Považuji za fundraisingový úspěch, že jsme překročili plán. Protože doba je opravdu zlá, takže to беру za fundraisingový úspěch. Ale že bych si, a možná jsem strašně náročná a zmlsaná, ale že bych něco považovala za extrémní úspěch?! To zatím ne...“

4.10. Jakou největší chybu dle Vás dělají české NNO při oslovování potenciálních firemních dárců?

„...Myslím si, že je problematické, že v neziskovkách pracují málo lidé z businessu. Že to jsou lidé, kteří se neumí vyladit na ten businessový způsob uvažování. Tím pádem se střetávají dva světy, které si ne vždy rozumí a jdou si naproti. Myslím si, že je tam i nějaký předsudek. Někdy jednak ze strany komerce vůči nezisku, ale zejména bych řekla naopak. Nezisku vůči komerci. Myslím si to z toho důvodu, že čas od času mám tu možnost se účastnit nebo vést nějaký seminář o fundraisingu pro neziskovky a jsem popravdě řečeno někdy úplně v šoku, co neziskovky očekávají...

...Takže dva světy, kdyby došlo k větší profesionalizaci a kdyby víc lidí z businessu šlo do nezisku, bylo by to super. Proto si myslím, že je úplně geniální ten projekt Rok Jinak, co má Nadace Vodafone...“

4.11. Pokud byste měl/a vyjmenovat 5-10 bodů, které považujete za důležité pro úspěšné kontaktování potenciálního dárce, které by to byly?

„...Fundraiser musí zastupovat organizaci, která splní určité atributy. Organizace, která je známá nebo minimálně je spojena s nějakým konkrétním úspěchem. Je to organizace, která je profesionální, což i vyplývá z toho, jak ta prezentace probíhá. Která je transparentní, tam je minimální podmínkou výroční zpráva...

...Člověk, který má na jednu stranu marketingové uvažování, ale současně empatii a vizi a zápal pro tu konkrétní práci. Já si osobně myslím, že ani ten marketing a to business uvažování není tak důležité, jako když z toho člověka je cítit a vnímáte, že tou prací žije. Takže to samotné přesvědčení o tom a ta schopnost charismaticky přesvědčit dárce na základě konkrétních příběhů, na základě konkrétního posunu, který ta organizace, kterou zastupuje, už pro tu cílovou skupinu udělala, je mnohdy jakoby strašně nakažlivý...

...Pak samozřejmě záleží jaké má komunikační dovednosti, jak to dokáže předat dál - to poslání a co nabízí a co vlastně konkrétně chce. Protože někdy může být zapálený člověk, ale může chtít čtyři miliony korun, a ta firma na to nedosáhne. Takže určitá flexibilita a v podstatě rozumnost a pokora. Ta snaha to prezentovat, nadchnout, ukázat před a po. Ukázat, co konkrétně nabízím a že na to potřebuji peníze. Že je to věc, kterou tu situaci změním. Dát šanci a přistupovat k firmě jako k partnerovi, který vám může pomoci a posunout to dál. Než se na to koukat, že jsou tady dva břehy a vy nám dejte ty peníze. Také dát člověku dobrý pocit, dát mu možnost se zapojit jinak než finančně, pokud o to má zájem...“

4.12. Jaký je Váš názor na možnosti NNO v oblasti firemního fundraisingu v ČR?

„...Myslím si, že zde možnosti jsou. Myslím si, že lidé pomáhat chtějí. Chtějí ale pomáhat konkrétně. Myslím si, že by neziskovky měly více věnovat pozornost tomu, jak konkrétně pomáhají, což zase je obrovský tlak na ně. Je to ale správně a měl by být ještě větší. A také aby komunikovali ty úspěchy...“

...Protože tady každý komunikuje, co získal nebo co je za problém, ale nikdo Vám nekomunikuje, co už pro ten problém udělal. Kdyby se konkrétněji mapovaly výsledky, tak si myslím, že lidé pomáhat chtějí, pokud pomáhají konkrétně. To je moje zkušenost i z doby, kdy nadace nebyla zdaleka tak známá. Protože popravdě v roce 1997, když jste řekl jméno Tereza Maxová, tak se valná většina lidí ptala, kdo to byl. Měli pocit, že to byla nějaká bájná postava ...“

4.13. Jak vidíte tuto situaci do budoucnosti (horizont 5 let)?

„...Myslím si, že se to bude zlepšovat. V tom slova smyslu, že vnímám, jak je módní mluvit o korporátní odpovědnosti a vůbec o tom jak bychom se měli angažovat. Tak už to nedělají jen ty nadnárodní firmy, ale už to prosakuje i do českého podhoubí. Já jsem v tomhle ohledu opravdu optimista...“

...Nemyslím si, že těch peněz bude nějak extrémně víc, odplují nám evropské fondy, jak říkám spoustu firem má vlastní korporátní nadace, což je také složité. Speciálně pro nadace. Pro občanská sdružení tolik ne, protože mohou žádat více. Takže také záleží, jaký typ neziskovky jste, ale pro nás je to nevýhoda. Ale chápu to a respektuju, proč to ta organizace tak má. Pro typy neziskovek - občanská sdružení a ópéesky to může být, pokud se zprofesionalizují a víc tomu půjdou naproti a pochopí mentalitu, tak to může být velký zdroj...“

...Myslím si, že ještě málo neziskovek tomu jde naproti, že tam ten potenciál není zdaleka vytěžený. Protože je jednodušší napsat žádost, nadace vás chápe, ta ví, že jste specifický živočišný druh. Tam nemusíte s kůží na trh, máte ulehčenou pozici. Protože když děláte dobrou práci, tak ta nadace má čas se po té práci podívat a sama se přesvědčit, když vy ji o tom nepřesvědčíte sami. Ale firma na to nemá čas, vy ji musíte ten úspěch umět odvyprávět...“

Rozhovor proběhl dne: 10.5.2012

Respondentka: Mgr. Terezie Sverdlínová (Nadace Terezy Maxové dětem)

Autorizace rozhovoru respondentem: ANO

Autorizováno dne / forma (mail, telefon, osobně): autorizováno e-mailem dne 17.6.2012