

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIÁLNÍ PRÁCE

Petr Vojtíšek

SPOLUPRÁCE KOMERČNÍCH A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ PŘI
REALIZACI SOCIÁLNÍCH PROJEKTŮ

0127016

Obor:

Forma studia:

Akademický rok:

Vedoucí diplomové práce:

Oponent diplomové práce:

Datum obhájení:

Výsledek obhajoby:

sociální práce

prezenční

2006 / 2007

PhDr. Jiřina Šiklová CSc.

Mgr. Taťjana Hlavatá

P R O H L A Š U J I ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval/a zcela samostatně
a cituji v ní veškeré prameny, které jsem použil.

V Praze dne 26. 7. 2007

Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'B. J. J.', written in a cursive style.

OBSAH

ÚVOD	1
1. NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NNO) A JEJICH POZICE V SYSTÉMU ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO PROSTORU	3
1.1 STÁTNÍ SEKTOR	4
1.2 KOMERČNÍ SEKTOR	4
1.3 NEZISKOVÝ SEKTOR	5
1.4 VZÁJEMNÝ VZTAH SUBJEKTŮ VEŘEJNÉHO PROSTORU	9
2. SLABÁ MÍSTA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	11
2.1 PRVNÍ SLABÉ MÍSTO: NÍZKÉ SEBEVĚDOMÍ A NÍZKÝ POCIT VLASTNÍ HODNOTY ..	12
2.2 DRUHÉ SLABÉ MÍSTO: OMEZENÁ SCHOPNOST POSTUPU DO VYŠŠÍ ÚROVNĚ EXISTENCE	13
2.3 TŘETÍ SLABÉ MÍSTO: NÍZKÁ INFORMOVANOST VEŘEJNOSTI O SVĚTĚ NNO	14
2.4 ČTVRTÉ SLABÉ MÍSTO: PODDANSKÝ PŘÍSTUP A NEOCHOTA PŘIJMOUT PARTNERSKOU ROLI	14
3. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	16
4. ZÁKLADNÍ ASPEKTY FUNDRAISINGU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	19
4.1 PROBLEMATIKA FINANCOVÁNÍ NNO ZE STÁTNÍCH ZDROJŮ	20
4.2 PROBLEMATIKA FINANCOVÁNÍ NNO Z NADAČNÍCH ZDROJŮ	23
4.3 DALŠÍ MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ NNO	26
5. FORMY SPOLUPRÁCE NNO A KOMERČNÍCH FIREM	27
5.1 DÁRCOVSTVÍ VERSUS SPONZORING	28
5.2 MOTIVACE KOMERČNÍCH FIREM PRO SPOLUPRÁCI S NNO	31
5.3 SOCIÁLNÍ MARKETING (CRM)	35
5.4 FINANČNÍ A JINÁ MATERIÁLNÍ PODPORA	35
5.5 FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ	38
5.6 PŘEKÁŽKY VE SPOLUPRÁCI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A KOMERČNÍCH FIREM	40
6. ETICKÉ ASPEKTY SPOLUPRÁCE	44
6.1 ZISK NA ÚKOR POSLÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	44
6.2 ZNÁMÉ FIRMY A ZNÁMÉ TVÁŘE SPOJENÉ S NNO – VÝHODA NEBO PROBLÉM?..	45
6.3 SOUBOJ DÁRCŮ O REKLAMNÍ PLOCHU U PŘÍJEMCE PODPORY	46
6.4 DUPLICITA V PŘÍJEMCI PODPORY	47
7. SHRUTÍ A VÝCHODISKA	48
ZÁVĚR	50
PŘÍLOHA	52
SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ	54

Úvod

Existenční podmínkou organizací působících v neziskové oblasti je zajištění finančních prostředků na celkové fungování jejich obecně prospěšných činností. Financování jejich projektů je obvykle zajišťováno pouze na jeden fiskální rok dopředu, což z pohledu jejich uceleného rozvoje není dobrým předpokladem. Kde a jak získávat prostředky na realizaci nejrůznějších projektů nestátních neziskových organizací? To je zásadní otázka pro fundraisery působící v neziskovém sektoru, ať se jedná o subjekty ve zdravotně sociální oblasti, oblasti lidskoprávní, oblasti kultury, politiky, ekologie a další. Jistě nejpoužívanější z forem získávání prostředků těchto organizací je čerpání dotací a grantových prostředků, a to jak státních, tak z dotačních řízení nestátních nadací a nadačních fondů, v posledních letech i ze zdrojů Strukturálních fondů EU. Mnoho neziskových organizací využívá k financování svých aktivit i sponzorské dary a nově se rozšiřuje i vlastní podnikatelská činnost neziskových organizací.

Jak ukazují zatím nepočtené příklady, objevuje se v poslední době i další metoda získávání prostředků a sice spolupráce nestátních neziskových organizací s komerčními firmami (a záměrně nepoužívám pojem „finančních“ prostředků, neboť formy spolupráce nestátní a komerční organizace resp. firmy mohou být rozmanitější, tj. i nefinanční – viz následující kapitoly). Partnerství nestátních organizací a komerčních firem nemá v naší republice zatím takovou prestiž, jako je tomu v mnohých západních zemích a Severní Americe, kde lze sledovat úspěšné společné projekty a propojení světů komerčního a občanského sektoru, které je vnímáno - jak veřejností, tak neziskovými i komerčními firmami - s větší samozřejmostí.

Cílem práce je poskytnout odpovědi na otázky: „Proč se u nás odehrává firemní dárcovství v intencích nesystematického hledání zdrojů u komerčních firem namísto propracovaného konceptu na úrovni vzájemné spolupráce a partnerství?“ a „Co udělat pro to, abychom v oblasti firemní filantropie dosáhli utěšenější úrovně?“

A právě proto, že se jeví tato látka jako stále nepříliš probádána, poskytla mi námět této bakalářské práce. Konkrétní impuls pro její zpracování jsem dostal díky své účasti na vzdělávacím programu Fóra dárců „Sociální marketing“.

Účelem práce je prezentace a popularizace partnerské spolupráce neziskových a komerčních firem při realizaci sociálních projektů, představení konceptu firemní filantropie, sociální odpovědnosti firem a sociálního marketingu a reflexe některých souvislostí a problémů, které ze spolupráce vyplývají.

Bakalářská práce pojedná o formách fundraisingu neziskových organizací využívajících firemní filantropie komerčních firem. Jak napovídá titul, bude téma zúženo na spolupráci při realizaci sociálních projektů, tedy na spolupráci firem s neziskovými organizacemi v oblasti sociální, případně humanitární. Výjimečně si vypůjčím příklad i z oblastí jiných (ekologie, politika, aj.). Je však nutné podotknout, že v zásadách a metodách je spolupráce neziskových organizací s komerčním sektorem napříč obory na podobné bázi. Přesto jsem téma zúžil vzhledem k určité zkušenosti se zmíněnou oblastí sociální.

Strategie neziskových organizací při získávání prostředků od firemních dárců na sebe berou různé podoby, často převládá přístup, který nemusí být ve všech situacích zcela etický a image neziskových firem může získat trhliny. Chtěl bych se zaměřit právě i na výčet a přiblížení těchto sporných otázek, které se objevují při dojednávání spolupráce mezi zástupci podnikatelského a neziskového sektoru.

Rád bych uplatnil úvahové prvky a snažil se pohybovat ve více teoretické poloze, avšak s jasně formulovanými východisky. Mimo literatury a dalších pramenů jsem vycházel i z rozhovorů s lidmi, kteří se u nás věnují rozvoji firemní filantropie.

Chtěl bych dosáhnout toho, aby čtenář nahlédl na fenomén spolupráce neziskových organizací s komerčními firmami z jiného pohledu, aby opustil hlavní proud klišovitých receptářů či příruček úspěšné spolupráce, kterých vzniká v poslední době dost, ale aby dostal kritickou reflexi tématu.

1. Nestátní neziskové organizace (NNO) a jejich pozice v systému organizací veřejného prostoru

Než se ponoříme přímo do hlubin tématu této práce, považuji za důležité hned v úvodu odkázat na aktivní práci se Slovníčkem klíčových pojmů obsaženým v Příloze. Ten obsahuje termíny a pojmy, které budu v této práci používat. Kromě sofistikované terminologie a citací se snažím pojmům dodat i vlastní konotace a připoutat je k zadanému tématu práce.

Z angloamerického prostředí k nám pronikla zkratka NGO – non-government organizations. Tato zkratka se u nás považuje za ekvivalent NNO, byť její přesný význam není zcela totožný. Jedná se o zkratku, která zahrnuje nevládní organizace. Pro neziskové organizace se používá anglické non-profit organizations. Čeština si vypůjčila oba názvy a spojila je v jeden, tedy nestátní neziskové organizace.

Přesto je nutné uvést, že smysl zkratky NNO u nás se rovná smyslu zkratky NGO v prostředí angloamerickém.

Nestátní neziskové organizace jsou označovány za tzv. organizace třetího sektoru, tedy sektoru, který není ani státní ani soukromý.

NNO jsou jakýmsi oficiálním projevem a ztělesněním projevů občanské společnosti a občanských iniciativ. Když mluví V. Klaus o tom, že: „...stále se hledá něco, co by nebylo společností 'atomizovaných' jedinců, ale zároveň ani byrokratizujícím státem. Historie nám nesčíslněkrát ukázala, že tudy cesta nevede, že stačí svoboda, politický pluralismus a trh a že to je to nejlepší, co se dá pro spravedlivou slušnou a solidární společnost vykonat...“, jako by opomenul, že Československá republika vyrostla na základech občanských iniciativ a občanských organizací (vlastenecké spolky, Baráčníci, kempeličky, zájmové organizace - hasičské, sportovní či kulturní a mnohé další např. Hlahol, Měšťanská beseda, Sokol...) a v první fázi vývoje republiky se díky nim výrazně formovala.

1.1 Státní sektor

Jako první si představme sektor státní, který vykonává tzv. státní správu. Hlavními funkcemi státní správy jsou:

„...- aplikace zákonů, rozhodování o právech a povinnostech fyzických a právnických osob při výkonu správy,

- provádění státní politiky a sledování státních zájmů..“ (Tomeš, 2002).

Státní sektor je uskutečňuje za pomoci:

- *organizačních složek státu*, jejichž činnost zajišťuje chod státní správy. Tyto instituce jsou odpovědné za to, aby stát fungoval jako subjekt a plnil své úkoly. Konkrétně se jedná např. o ministerstva, kraje a obce, vládní výbory a další.

- *příspěvkových organizací*, což jsou státem zřízené instituce, které vykonávají nejrůznější činnosti ve veřejném zájmu (integrováný záchranný systém, některé nemocnice, úřady, některá zařízení soc. služeb, školy, kulturní podniky a mnoho dalších). Velkou nevýhodou těchto institucí, zvláště v silně centralizovaném státě, spatřuji ve velké vzdálenosti, mezi nimi a občanem. Stát nemůže rozpoznat konkrétní potřeby občana nebo skupiny občanů. Proto deleguje svou působnost na menší subjekty (kraje, obce), to je tzv. zásada subsidiarity. O problematice subsidiarity a rozhodování státu se podrobněji zmíním v kapitole „Problematika financování NNO ze státních zdrojů“.

1.2 Komerční sektor

„Druhým“ sektorem je sektor ziskový, tržní někdy též podnikatelský nebo komerční. Jeho cílem je dosahování a hromadění ekonomického zisku. Komerční sektor přináší pro fungování společnosti dva významné prvky. Zaprvé je bezkonkurenčně nejštedřejším financérem státu (daně) a v důsledku toho i neziskového sektoru, zadruhé vytváří obrovské množství pracovních míst, čímž umožňuje občanům dosahování určité životní úrovně. V komerčním sektoru fungují tržní mechanismy a celá jeho podstata je postavena na neustálém kolování kapitálu a generování ekonomického zisku.

Subjekty v komerčním sektoru jsou podle obchodního zákoníku:

- obchodní společnosti, tzn.:
- akciové společnosti,
- společnosti s ručením omezeným,
- veřejné obchodní společnosti
- komanditní společnosti,
- družstva,

a podle živnostenského zákona:

- živnostníci.

1.3 Neziskový sektor

Třetím sektorem je sektor nestátní neziskový, též nazývaný občanský. Neziskový sektor se profiloval na základě vůle skupin občanů, které cítili nenaplněných specifických potřeb. Zásadní princip organizací v neziskovém sektoru je ten, že nevznikají za účelem tvorby zisku a veškerý zisk, který ze své činnosti vytvoří, musí vrátit zpět ve prospěch činnosti organizace.

Potůček (1997) popisuje občanský sektor následovně: „...*Občanský sektor vytvářejí organizace, které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle...jde o institucionálně zprostředkované sdružování občanů vedené jiným než ziskovým motivem...*“. Z toho vyplývá, že při srovnání komerčního a občanského sektoru je možné najít výraznou odlišnost v motivaci vzniku. Schematicky lze říci, že komerční sektor žije z potřeby lidí po zisku podle zásady „málo a levně pořídit, hodně a draze prodat“, občanský sektor tato potřeba neuspokojuje. Naopak - organizace v neziskovém sektoru jsou hnány vyšší motivací, potřebou přihlásit se k nějakým nemateriálním hodnotám a prosazovat je ve společnosti. NNO se tedy nezacyklí v kolotoči tržních pravidel, ale jsou hnací silou rozvoje společnosti tam, kde trh i stát selhává. Jde např. o oblasti lidských práv, sociálních služeb, ekologie, kultury, vzdělání atd.

Je pochopitelné, že stát nemůže ze své pozice přílišné vzdálenosti k jednotlivci řešit všechny problémy, které se vyskytují v minoritách

a vyžadují akutní intervenci. Nakonec na to ani pro své kontrolní, regulační a mocenské funkce nemá kapacitu. To je hlavní důvod pro iniciativu skupin zainteresovaných občanů k aktivnímu řešení takových problémů samostatně, tzn. z vlastní potřeby. Také se někdy používá přirovnání, že neziskový sektor vychází na rozdíl od státu tzv. „zespoda“ – tedy od jednotlivých občanů směrem k institucionalizaci a vytváření systému. To je příklad různých asociací, rad, hnutí atd., které nezřídka vystávají za účelem prosazování zájmů a myšlenek právě jednotlivých neziskových organizací. Stát vnímá potřeby jednotlivců zpravidla až prostřednictvím těchto větších formalizovaných skupin a přijímá uspokojování těchto potřeb pod svou kompetenci.

Hlavním znakem toho, že stát vytváří podmínky pro činnost neziskového sektoru, je existence příslušné legislativy:

- v roce 1990 vešel v platnost zákon o sdružování občanů, který byl naposledy novelizován v roce 2002,
- v roce 1995 zákon o obecně prospěšných společnostech,
- a v roce 1998 nabyl účinnosti zákon o nadacích a nadačních fondech.

Stát zároveň financuje činnost některých NNO prostřednictvím dotací a grantů. K problematice financování NNO ze státních zdrojů se podrobněji dostanu v kapitole Problematika financování NNO ze státních zdrojů.

Teorii vzniku NNO, platných pro NNO nejrůznějšího rázu a zaměření, uvádí P. Frič (2003) šest. Teoriemi vzniku NNO v oblasti sociální a lidskoprávní se táhne společná problematika, a sice disproporce mezi státem a trhem na jedné straně a konkrétními potřebami občanů na straně druhé.

1. *Teorie heterogenity* – neschopnost státu a svobodného trhu zabezpečit občanům statky a služby

2. *Teorie sociálního státu* – NNO suplují stát v oblastech, kde sám nemůže intervenovat (z nedostatku finančních prostředků nebo funkčních nástrojů).

3. *Teorie vzájemné závislosti* – vzájemná kompenzace nedostatků státu a NNO. (Frič, 2003).

Mezi nestátní neziskové organizace zařazujeme:

- občanská sdružení (o.s.)

První z typů neziskových organizací, který se orientuje na přímou realizaci projektů v oblasti, na niž se zaměřují. Jejich činnost je upravena zákonem o sdružování občanů. Cílem o.s. je vytvářet takovou činnost, která vede ke splnění poslání a cílů organizace. Cíli je většinou změna nějakého nepříznivého stavu věcí v konkrétní oblasti společnosti. V sociální oblasti se jedná především o zlepšení situace znevýhodněných skupin občanů a zlepšení celkové životní úrovně.

- obecně prospěšné společnosti (o.p.s.)

O.p.s. jsou podobným typem organizací jako o.s. s rozdílem v některých statutárních orgánech. Jinak o.p.s. poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a 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.

- nadace a nadační fondy

Rozdíl mezi nadacemi a nadačními fondy je v nadačním jmění, které musí nadace v minimální výši 500 000 Kč vlastnit, aby mohly začít fungovat a po celou dobu nesmí hodnota nadačního jmění pod tuto částku klesnout. Cílem nadací a nadačních fondů je získávat a hromadit finance, které poté přerozdělují na základě vyhodnocení žádostí za předem určeným účelem fyzickým a právnickým osobám (v sociálně zdravotní oblasti zejména ve prospěch o.s. a o.p.s.), ale také příspěvkovým organizacím. Nadace a nadační fondy nevykonávají přímou činnost či podnikání, za jejímž účelem hledají finanční prostředky pro konkrétní cílové skupiny.

- církevní zařízení

Církev a církevní zařízení mají svůj specifický způsob fungování, který se řídí mj. i zákonem o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb. a

souvisejícími. Mezi nejznámější církevní organizace, které se angažují v sociálně zdravotní oblasti jsou Sdružení Česká katolická Charita, Diakonie ČCE nebo Adra.

- zájmová sdružení právnických osob

Zájmová sdružení právnických osob vznikají nejčastěji jako společenství několika právnických osob (firem, státních orgánů nebo NNO), jejichž cílem je vzájemná pomoc a ochrana společných zájmů jeho členů. Mezi příklady zájmových sdružení právnických osob lze počítat různé unie, asociace, rozvojové agentury a další. Psychologicky je dle mého mínění pozice pro prosazování společných zájmů jednotlivých členů těchto zájmových sdružení silnější, než součet síly jednotlivých členských subjektů nebo jejich neinstytucionalizovaných spojení.

J. Štoger (2001) se zmiňuje o organizacích vzniklých před rokem 1989, které byly obdobou dnešních neziskových organizací s jedním významným rozdílem – byly pod přímou kontrolou státu a prostor pro jejich vlastní aktivity byl minimální. Jednalo se zejména o organizace „spolkového rázu“ - dobrovolné hasiče, Pionýr, okrašlovací spolky, místní rybářství, turistické spolky a další. Citelný rozdíl mezi neziskovými organizacemi, které vznikly před rokem 1990 a těmi po něm je v možnostech financování. Zatímco druhé jmenované jsou často závislé na financování z více zdrojů (což jistě není chyba), mnohdy jen na omezenou dobu (rok) dopředu a na základě pravidelně předkládaných projektů, ty druhé mají „zajištěno“ financování často pouze pro svůj tradiční ráz.

Nakonec se ještě zmíním o dělení sektorů regulujících činnost lidí vzešlém z Wolfendenovy komise v roce 1978 (in Potůček, 1997). Ta kromě státního a komerčního sektoru rozlišuje občanský sektor na dva – občanský sektor (NNO) a soukromý neformální sektor (rodina, společenství, neformální skupiny, sousedské iniciativy). U nezainteresované veřejnosti se totiž i dnes lze setkat se směřováním těchto dvou sektorů a devalvace hodnoty toho formalizovaného – tedy NNO. Zde pramení mýtus o NNO,

který rozvedu v kapitole „Třetí slabé místo: celková image neziskového sektoru“.

1.4 Vzájemný vztah subjektů veřejného prostoru

Ani jeden ze třech výše zmíněných sektorů nesmí chybět v systému veřejné správy a každý z nich má nezastupitelnou úlohu. Nelze ani domyslet důsledky absence jednoho z těchto tří pilířů veřejného prostoru.

Ale nemusí hned dojít k úplnému selhání nebo absenci jednoho ze sektorů. Stačí, když jeden z nich nedosahuje potřebné úrovně nebo nestojí na potřebných pozicích. Nevyváženost zmíněných sektorů ústí v případě:

a) *ztráty moci státu* - k bezpráví, zhroucení řádu a veřejného pořádku.

Selhání státu lze sledovat ve státech, kde moc drží úzká skupina státních představitelů a úředníků, která podléhá vlivům kapitálu, korupce a protekce. Takovou nestabilitou se vyznačují státy se silně centralizovanou až autokratickou vládou, vojenské diktatury Afriky a Latinské Ameriky. Charakteristické je pro ně i časté střídání extrémistických režimů.

b) *oslabení komerčního sektoru* - v ekonomickou pohromu. Nejvyšší příjmy státu plynou právě z komerčního sektoru, bez nich okamžitě krachuje státní i neziskový sektor. Dochází k úpadku životní úrovně občanů. Takové problémy stojí často na počátku otevřených projevů extrémního nacionalismu a xenofobie (několikrát se v historii vracející pogromy na židovském obyvatelstvu), segregaci, někdy vede k občanským válkám.

c) *oslabení neziskového sektoru* - k technokracii a diktátu kapitálu nebo silnému centralizovanému státnímu diktátu. Dochází k hromadění sociálních, ekologických a kulturních problémů a dalších negativních společenských jevů. Pomyslné nůžky mezi společenskými vrstvami se otevírají do extrémní polohy. Je zasazeno semínko revoluce a svržení společenského řádu...Důsledky revoluce „lidových vrstev“ poznala i ČSR po únoru 1948 a bude se z nich dostávat ještě nějakou dobu.

Přirovnal bych to k ševcovskému verpánku. Každá jeho nožička symbolizuje jeden ze sektorů a švec, který na něm sedí, nechť symbolizuje společnost, tedy občany. Když uřízneme verpánku jednu nožičku, okamžitě se zhroutí i se ševcem, který na něm sedí. Když jednu nožičku jen zkrátíme

nezhroucí se, ale významně se zakymácí a švec se sklouzne a nabije si stejně tak.

Na tomto podobenství o padajícím ševci chci zdůraznit, že význam třetího sektoru považuji za srovnatelný s významem dalších dvou. Sám fakt, že je v pořadí třetí je nutné brát jako projev historické geneze. Zároveň tato symbolika poukazuje i na nezbytnost provázání, vzájemnosti a spolupráce subjektů v jednotlivých sektorech.

Neziskový sektor nevznikl nijak uměle, ale stejně jako stát a komerční sektor z potřeb společnosti. Bohužel na rozdíl od prostředí s vyspělým a dlouhodobě demokraticky kultivovaným politickým systémem, formoval se u nás neziskový sektor odlišným způsobem. Zatímco v západní Evropě a prostředí Severní Ameriky se vyvíjel bok po boku se sektorem komerčním, vyvíjí se u nás opožděně. Proto považuji pozici třetího sektoru na Západě za mnohem stabilnější a NNO za akceptovatelnější než v ČR, kde je stále „tím třetím vzadu“. Tento fakt se promítá kromě jiného i do spolupráce a partnerství mezi neziskovou a komerční sférou.

Stručný a přitom výstižný pohled na funkci neziskového sektoru představuje J. Šiklová: „...*Tento „třetí sektor“ je a má být jakousi protiváhou, přirozenou bariérou proti mocenské rozpínavosti státních organizací a právě vládnoucích politických stran, má vyrovnávat dravosti sektoru ziskového i politicko-mocenského. V určitých oblastech, např. právě v poskytování lékařské a sociální péče je dokonce třetí sektor nezastupitelný...*“ (Šiklová in Tomeš, 2002).

2. Slabá místa neziskových organizací

O zranitelných místech NNO pojednávám zejména proto, že jejich odstraněním může dojít k lepšímu pochopení aktivit NNO zástupci komerčních firem, čímž lze dosáhnout usnadnění vzniku vzájemné spolupráce a partnerství. Níže jmenované slabiny jsou voleny právě z ohledem na téma, kterým se zabýváme. Jistě v praxi NNO existují i další slabá místa, která však nemají klíčový vliv na spolupráci a partnerství.

Zároveň je ještě nutné dodat, že budu používat jistou míru zobecnění, což znamená, že u některých organizací se můžeme setkat jen s některou ze jmenovaných slabin, u některé s kombinací, ale u některých třeba i s žádnou z nich. Jedná se tedy o výčet identifikovatelných slabin nebo chyb.

NNO mají obrovský potenciál a nástroje k vytváření a kultivaci společenských hodnot, iniciují společenskou angažovanost lidí a přispívají k utváření společenského povědomí současné společnosti. To znamená, že jejich význam a velikost nabývají velkých rozměrů. Mají totiž nástroje, které jiné, než nestátní neziskové organizace, postrádají. Zejména se jedná o:

- *porozumění problematice*, ve které se angažují, znalost prostředí a možnosti řešení či zmírnění problémů;
- *schopnost větší transparentnosti* (zejména u menších NNO)

Příkladná nestátní nezisková organizace by měla být zejména nezávislá a stát mimo jakoukoliv sféru vlivu, čehož může dosáhnout důslednou diverzifikací příjmů a pravidelnou reflexí. O těchto prostředcích bude řeč ještě v kapitole „Základní aspekty fundraisingu neziskových organizací“.

Taková NNO je potom významným nositelem hodnot a společensky užitečného či žádoucího poslání, kterým se komerční firma nikdy nestane, protože jejím primárním posláním je kumulace zisku, která je teoreticky nadřazena dalším efektům a cílům, např. právě prosazování hodnot. Pokud by i přesto bylo pro komerční firmy na prvním místě sledování a tvorba společensky prospěšných hodnot, těžko bude veřejnost tuto filozofii vnímat jako opravdovou a bude za ní hledat obchodní strategii. Pokud se chce komerční firma přihlásit k nějakým nemateriálním hodnotám a propagovat je či dokonce vytvářet, je pro ni výhodné tuto svou potřebu artikulovat

prostřednictvím NNO, která má prosazování takových hodnot jako své hlavní poslání. Z toho vyplývá, že NNO mají jistě pro spolupráci s komerčním sektorem co nabídnout. Přesto je zkušenost taková, že partnerství komerčních a neziskových organizací jsou u nás zatím spíše výjimkou a příklady opravdové dlouhodobé spolupráce bychom napočítali na prstech obou rukou. Kde je tedy chyba? Proč u nás zatím nekvete jedno partnerství vedle druhého, když z teorie vyplývá jeho oboustranná výhodnost? Dle mého mínění existují totiž jisté nedokonalosti na obou stranách. Já, se zkušenostmi s NNO, zanalyzuji negativní postoje a slabá místa českých NNO. Níže zmíněné slabiny potom považuji za značnou překážku v navázání spolupráce a partnerství s komerčními firmami.

2.1 První slabé místo: nízké sebevědomí a nízký pocit vlastní hodnoty

První slabinu některých českých neziskových organizací spatřuji v *malém sebevědomí a nízkém pocitu vlastní hodnoty*.

V drtivé většině případů povstaly NNO (zejména o.s a o.p.s) z úzkého kruhu nadšených lidí, kteří z vlastní potřeby a vedeni společnou myšlenkou začali v malé kanceláři realizovat svou činnost a překonávaly úvodní „porodní bolesti“. Je nesporné, že mnoho NNO dosáhlo ve svém oboru velkých výsledků či významných pozitivních společenských změn na lokální i nadregionální úrovni. Příkladem budiž občanské sdružení Gay iniciativa, vedené předsedou Jiřím Hromadou, které za sedmnáct let dokázalo cíleně dosáhnout významných výsledků na poli prosazování práv lidí s homosexuální orientací.¹ Gay iniciativa je dokonce jedním z mála takto významných subjektů v neziskovém sektoru, který ukončil svou činnost splněním poslání a cílů!

¹ Pro ilustraci dodávám část prohlášení J. Hromady, ve kterém vysvětluje důvod zániku o.s. Gay iniciativa: „...po sedmnácti letech působení ve prospěch gay a lesbické minority v čele gay hnutí v České republice... jsem se rozhodl rezignovat k 31. 12. 2006 na všechny společenské funkce. Důvodem je především předlouhá doba, po které jsem se těmto funkcím věnoval, ale také vědomí, že prakticky všechny naše záměry se s mými přáteli podařilo v této zemi prosadit a uvést v život. Výsledkem jsou zákonné normy, které g/l minoritu zrovnoprávňují s ostatními (dovršené přijetím zákona o registrovaném partnerství), markantní změna myšlení občanů v ČR ve prospěch gayů a lesbiček... nebo svobodné podnikání určené specificky g/l minoritě - bez ataků z vnějšku. Z těchto důvodů rovněž Gay iniciativa v České republice k 31. 12. 2006 ukončila svoji činnost. Grémium GI v ČR rozhodlo rozpustit organizační strukturu občanského sdružení. Jednotliví členové GI v ČR se budou z vlastní iniciativy nadále věnovat na bázi dobrovolného společenství poradenské činnosti...“

Přes tyto výsledky, vystupují neziskové organizace trochu bojácně, často říkají, co dělají a dělat budou, ale neprezentují to, čeho dosáhly, jako by to bylo považováno za samozřejmost. Přes velké množství kvalitně odvedené práce mohou paradoxně působit neziskové organizace na veřejnost a potenciální firemní dárci nepřesvědčivě, ba dokonce nevěrohodně, což souvisí s jejich neschopností prezentace své činnosti. Právě v prezentaci NNO spatřují firemní dárci jednu z největších slabin NNO a překážku v případné spolupráci. Toto tvrzení se mi potvrzuje mimo jiné i na seminářích Fóra dárců (Sociální marketing 2006/2007) kde je možné se setkat se zástupci komerčních firem kompetentními pro firemní filantropii. Více o prezentaci NNO pojednám v kapitole Překážky ve spolupráci neziskových organizací a komerčních firem.

2.2 Druhé slabé místo: omezená schopnost postupu do vyšší úrovně existence

Další slabinu neziskových organizací spatřuji v omezené schopnosti postupu do vyšší úrovně existence a setrvání v původním modelu fungování.

Byť možnosti, zkušenosti a odborné předpoklady získané dlouhodobou činností a zkušenostmi z konkrétního oboru poskytují NNO punc expertnosti. Považuji proto za úkol NNO upozorňovat veřejnost na existenci problémů, tzn. posouvat problematiku, kterou se zabývají, na nadlokální úroveň - ven z komunity. A právě ochota k prosazování zájmů, iniciativa ke změnám v systémech státní správy, lobbismus atd. jsou již pro mnohé nedosažitelnou nadstavbou. Mnohé NNO jsou výrazně výkonově orientovány na samotnou práci a pomoc kupř. ohroženým skupinám lidí, menšinám, mentálně postiženým, duševně nemocným a dalším, ale potud jejich angažmá v problematice končí. Ač mnoho NNO takovou aktivitu vykazuje, stále zde cítím rezervy, a to jak v kvantitě, tak v kvalitě. Soudím, že tento nedostatek vyplývá ze struktury financování NNO - tedy s nízkými a krátkodobě ohraničenými rozpočty. K expanzi neziskových organizací by jistě NNO prospělo, kdyby získaly pro svou činnost volné finanční prostředky, např. od individuálních či firemních dárců. Myslím si, že to je do

jisté míry ovlivněno i politickou vůlí, která není vůči organizacím v neziskovém sektoru nastavena příliš pozitivně a také opožděným vývojovým stádiem neziskového sektoru. Východisko spatřuji v nové generaci politiků a veřejných činitelů, kteří vychází právě z prostředí neziskového sektoru a vnímají jeho význam.

2.3 Třetí slabé místo: nízká informovanost veřejnosti o světě NNO

Třetí slabinou je špatná informovanost veřejnosti o neziskovém sektoru. Bývám zděšený, když někteří mi známí, které považuji za vcelku inteligentní a vzdělané lidi s rozhledem, neznají realie a fungování neziskového sektoru. A tak jsem nucen uvádět na pravou míru, že neziskový neznamena, že v něm lidé pracují zadarmo, že všechno neziskové je nadace, že neziskový sektor je vlastně jaksi „polostátní“, že neziskové organizace jsou skupinky fanatiků nebo naivních nadšenců a další mýty, které vládnu mezi nezainteresovanou veřejností.

Podle mého mínění je prvním problémem již to, že se o neziskovém sektoru neučí ve školách. Teprve před několika měsíci bylo možné v časopise Grantis 03/2007 číst zmínku o projektu, který zanáší do osnov výuky základů společenských věd na některých českých gymnáziích. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že na gymnáziu, které jsem studoval jsem slýchal při výuce základů společenských věd o tzv. občanské společnosti, ale bez jakéhokoliv kontextu, natož o klíčové roli NNO při jejím vytváření. Myslím si, že povinná výuka o fungování neziskového sektoru (stejně jako povinná výuka první pomoci) by měla být zařazena do učebních osnov minimálně na vysokých školách, gymnáziích, ne-li na všech středních školách a podrobněji také na vysokých školách s humanitním zaměřením, ale i na ekonomických a lékařských fakultách.

2.4 Čtvrté slabé místo: poddanský přístup a neochota přijmout partnerskou roli

Čtvrtou slabinu některých NNO lze popsat jako poddanský přístup, který spočívá v osudovém přijetí neprestižní role NNO mezi subjekty veřejného prostoru. To platí zejména pro organizace v přímé péči o

znevýhodněné skupiny občanů. Nejedná se přímo o podcenění svého postavení, ale spíše způsob přemýšlení zástupců NNO, kteří vnímají svou pozici jako pozici toho menšího a slabšího za komerční sférou, koho je legitimní přehlížet a nerespektovat jeho vysokou efektivitu a profesionalitu. Vnímám to opět jako důsledek opožděného historického vývoje neziskového sektoru u nás, ale dílem i jako důsledek skladby lidských povah, která se v neziskovém sektoru vyskytuje. Z podcenění vlastní síly a významu NNO vyplývá i neochota přijmout partnerskou roli a automatické přijetí role, v níž NNO jen prosí o peníze a nemá za ně co nabídnout, což jistě neplatí.

Přítom partnerskou roli ve spolupráci neziskových a komerčních subjektů považují za klíčový předpoklad dobrého fungování.

S touto slabinou souvisí podle T. Hlavaté (2007) i neznalost firemního prostředí a fungování firem ze strany zástupců NNO. Reprezentanti NNO se často nechají zklamat prvním neúspěchem nebo špatnou zkušeností (např. tím, že se nechají rychle odbýt; nevědí, za kým mají ve firmě být; neopakují své výzvy a nepřipomínají se...) a přestanou usilovat o získání firmy pro spolupráci. Přítom zástupci firem jsou zvyklí na větší důslednost a cílevědomost při prosazování nových nápadů a nabídek.

3. Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem - Corporate Social Responsibility – (dále také „CSR“) je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci své činnosti odpovědně k prostředí, ve kterém podnikají i k celé společnosti. Tento pojem nachází své místo mezi vedením komerčních firem pomalu i v ČR. V anglosaském prostředí se tento pojem objevuje již dlouhá desetiletí, v Americe ještě déle.

„...Průzkum v rámci projektu Business Leaders Fora zmapoval stav mezi pražskými firmami. Více než tři čtvrtiny malých a středních podniků se sídlem v Praze považuje odpovědné a etické chování se k zaměstnancům a prostředí, v němž působí, za podmínku dlouhodobé prosperity firem. Cesta k implementaci této vize je rozpracována v konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR), který však zná jen 44% z celkového počtu oslovených podniků...“ (businessinfo.cz, 2007). Výsledky tohoto výzkumu jsou relevantní na území hlavního města Prahy, čísla celorepublikového průměru nejsou dostupná, ale dá se očekávat, že suma procentních bodů bude v celorepublikovém průměru výrazně menší a troufám si odhadnout, že se bude pohybovat okolo 25%. Přitom v západní Evropě jsou míry okolo 40-45% ve spodní hranici. Jak uvádí Šmejkal, tak podle výzkumu Evropské Komise z roku 2002 se k sociální odpovědnosti hlásí níže zmíněné procento firem na území příslušného státu. *Finsko 83 %, Dánsko 74%; Rakousko 68%; Nizozemsko 66%; Portugalsko 66%; Irsko 64%; Švédsko 63%; Belgie 61%; Lucembursko 60%; Německo 54%; Itálie 47%; Španělsko 46%; Velká Británie 46%; Řecko 44%; Francie 32%.* (Šmejkal, 2003). To jen potvrzuje, že CSR má své jasné místo v marketingových strategiích velké části komerčních organizací. Je tedy zřejmé, že CSR není pro komerční firmy pouhým nutným zlem, které musí podstoupit na své cestě k získání profitu. Management firem, které se hlásí k CSR si uvědomuje, že tento krok není pouze módním trendem, ale vytváří z firmy respektovanou společnost, která prostřednictvím svého přihlášení se k sociální odpovědnosti poukazuje na schopnost reflexe své činnosti a jejích důsledků. To platí zejména u firem,

které generují zisk na úkor společnosti a jejího duchovního či přírodního bohatství.

Tím, že se firma hlásí ke společenské odpovědnosti, realizuje vlastní reklamu. V tomto případě však nejde o reklamu, která útočí na lidi přímo, na jejich smysly vytvořením senzuačního efektu. Jedná se spíše o reklamu, jež se dotýká spíše emocí. Taková reklama propaguje vyspělost firmy, její důvěryhodnost a dobrou reputaci. Nepochybně je CSR v podnikatelských kruzích vnímána jako konkurenční výhoda.

Čistě pragmatický efekt, který CSR firmě přináší je i vylepšení postavení v ratingových žebříčcích. To je významné především pro nadnárodní podniky a velké firmy, a to zatím zejména v západní Evropě a ve Státech.

Optikou neziskové organizace je jistě příjemné zjištění, že se firma, kterou chce oslovit s nabídkou spolupráce, hlásí ke společenské odpovědnosti. Ale pouhý fakt, že se firma k CSR hlásí, není žádnou zárukou úspěchu a neindikuje jistou výhru. Pojem sociální odpovědnosti je totiž velice široký. Při prohlížení webových stránek velkých firem jsem se setkal s tím, že se firma sice deklaruje svou sociální odpovědnost, ale realizuje ji různými činnostmi, které jsou pro možnost spolupráce s neziskovou organizací zcela irelevantní.

Jaké jsou tedy možnosti realizace CSR?

Poměrně přehledně sestavil seznam oblastí společenské odpovědnosti firem server Businessinfo.cz (8.12.2006):

Ekonomická oblast

- *kodeks podnikatelského chování firmy (etický kodeks)*
- *transparentnost*
- *odmítnutí korupce*
- *chování k zákazníkům*
- *chování k dodavatelům*
- *chování k investorům*
- *vztahy s akcionáři*
- *ochrana duševního vlastnictví*

Sociální oblast

- *zdraví a bezpečnost zaměstnanců*
- *rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání zaměstnanců*
- *vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců*
- *firemní filantropie*
- *rovné příležitosti*
- *rozmanitost na pracovišti*
- *zajištění rekvalifikace propouštěných*

Ekologická oblast

- *ekologická firemní politika*
- *materiály, přeprava, balení*
- *užívání energie/vody*
- *environmentální management*
- *ochrana přírodních zdrojů*
- *soulad s národními a mezinárodními standardy*
- *zmenšování negativních dopadů na ŽP*

Jak můžeme vidět, je firemní filantropie, která fundraisery neziskových organizací tolik zajímá, jen jednou z výčtu mnoha oblastí, kterou firmy v rámci své sociální odpovědnosti realizují. Toto dokládá i Dinga (2006), když říká: „...V České republice bohužel stále převládá mýtus, že společenská odpovědnost firem je filantropií. Zahraniční, ale už i domácí zkušenosti dávají za pravdu komplexnímu přístupu k CSR, jenž propojuje sociální, ekonomický a ekologický rozměr podnikání...”

4. Základní aspekty fundraisingu neziskových organizací

Zásadním aspektem pro zdravé a smysluplné fungování NNO je diverzifikace příjmů a to v několika rovinách. Zaprvé v rozmanitosti finančních zdrojů, tzn. za využití různých institucí – nadací, veřejných rozpočtů, firemních nadací, Evropských strukturálních fondů atd. Zadruhé je výhodné zachovat i kontinuitu v projektových cyklech, tzn. že je vhodné financovat jeden projekt z více zdrojů v různém čase, ideálně např. financování z jednoho zdroje na jeden rok, přičemž po půl roce by se měl přidat další zdroj s půlročním překryvem a pokračováním půl roku po vyčerpání prvního zdroje. Diverzifikace příjmů je účinnou ochranou před vznikem závislosti na jednom finančním zdroji a před propadnutím do sféry nežádoucího vlivu financiera.

Při financování sociálních projektů a zejména před podáním žádosti o finanční podporu je vhodné dobře vytipovat, které náklady je dobré krýt z těch kterých zdrojů, čímž se představa NNO o projektu stane reálnou a pravděpodobnost úspěšnosti žádosti se zvýší.

Zdroje, kterých mohou NNO využívat, jsou:

- Evropské strukturální fondy,
- nadace a nadační fondy (včetně firemních nadací),
- veřejné rozpočty (ministerské, krajské a obecní),
- firemní dárcovství,
- samofinancování NNO z vlastní činnosti,
- spolupráce s komerční firmou (firemní dárci),
- sponzorské dary,
- individuální dárci.

Úspěšný model financování by mohl vypadat např. takto:

- o prostředky na financování osobních nákladů a nemateriálových nákladů v rámci standardních činností projektu je dobré žádat z veřejných rozpočtů a z programů ESF,
- vznik nových nebo rozvoj stávajících činností v rámci projektu je vhodné financovat z nadačních zdrojů nebo partnerstvím s komerční firmou,

- zajištění materiálových nákladů spojených s činností NNO je možné zajistit za pomoci komerčního partnera, či z veřejných rozpočtů
- krytí materiálových nákladů na přímou práci s cílovou skupinou je vhodné žádat u nadací a nadačních fondů, či z prostředků ESF.
- prostředky na rozvoj organizace a na osobní ohodnocení pracovníků bych doporučil financovat za pomoci zisků ze samofinancování NNO.

4.1 Problematika financování NNO ze státních zdrojů

Drtivá většina NNO zejména v sociálně zdravotní oblasti je do určité míry závislá na financování ze státních rozpočtů (ministerské rozpočty) a z prostředků samosprávných celků (krajské a obecní rozpočty). Pro některé NNO to může být zdrojem ohrožení některých realizovaných projektů (zejména dlouhodobých), pro jiné zdrojem přímého ohrožení samotné existence. Druhé jmenované by se měly takovéto závislosti vyvarovat a restrukturalizovat své finanční řízení, např. větší orientací na menší nadace či na firemní dárce nebo najít cestu k samofinancování některou ze svých aktivit.

Při financování NNO ze státních zdrojů narážíme na problémové okruhy, za které považuji zejména:

- velká vzdálenost financiera (státu, kraje, obce) a příjemce (NNO) a neznalost potřeb v prostředích, v nichž se NNO angažují,
- diktát metod a procedur,
- odlišnost postupů na jednotlivých úrovních a v jednotlivých regionech,
- NNO vznikající jako opozice státním institucím,
- disproporce ve financování příspěvkových a neziskových organizací v souvislosti se zákonem o sociálních službách.

Výše vypočtené problémové okruhy se navzájem ovlivňují a vytvářejí velký komplex problémů, které v praxi znamenají ohrožení spontaneity činností NNO a jejich nezávislosti, která by měla být v prostředí třetího sektoru základním východiskem.

a) *velká vzdálenost financiera (státu, kraje, obce) a příjemce (NNO), a neznalost potřeb v prostředích, v nichž se NNO angažují*

NNO vznikají často proto, aby řešily problematiku komunity (nejčastěji nějaké minority – etnické menšiny, komunita osob se specifickým zdravotním postižením, lidé bez domova, nemocní senioři, lidé internovaní nebo propuštění z ústavní péče, obyvatelé odlehlých vesnic a mnohé další), která se vyznačuje nějakým specifickým znakem. Zároveň také NNO nejlépe znají specifické potřeby komunit nebo prostředí, v němž realizují svou činnost.

Pro stát je problematika výše zmíněných skupin příliš marginální a potřeby příliš specifické. Navíc se mohou měnit region od regionu. Proto stát nemá kapacitu na to, aby se bezprostředním řešením konkrétních problémů minorit zabýval. Zjednodušeně řečeno: Stát je problémům minorit velmi vzdálen a nemá (a někdy ani nezná) reálné nástroje k jejich řešení. Podle teorie vzájemné závislosti státu a NNO (Frič, 2003) dochází ke kompenzaci této vzdálenosti státu od konkrétní problematiky tím, že financuje NNO, jež dokáží problematiku řešit. Praxe sice ukazuje, že tato situace do jisté míry funguje, ale problém nastává ve chvíli, kdy stát začíná podmiňovat financování NNO nad nezbytnou míru.²

Pokud dojde k takovému podmiňování např. stanovením diskriminujících nebo omezujících podmínek při dotačním řízení, je NNO, která chce dotaci získat, nucena k ústupkům, změně metod práce, atd.

b) diktát metod a procedur

Problematika diktátu metod a procedur vychází z již zmíněného podmiňování přidělení dotace. Přestože nejvhodnější a prověřené metody a procedury pro změny či řešení konkrétních problémů komunit drží v rukou NNO, stanovuje stát, popř. samosprávné celky, podmínky, za kterých dotaci přidělí. Pro ilustraci uvádím poměrně aktuální aplikaci zákona o sociálních službách (účinného od 1. 1. 2007), který je dle mého soudu typickým produktem lobbystických skupin. Zákon taxativně vymezuje aktivity, které

² za „nezbytnou míru“ považují dodržování zákonů a dalších právních norem ze strany NNO

považuje za sociální služby a navíc diktuje, které služby budou povinně uživateli zpoplatněny a které nikoliv.

Pro množství NNO poskytujících sociální služby jsou takové regule překážkou původnímu modelu fungování a nutí je měnit metody, procedury a postupy uplatňované v dosavadní praxi.

c) odlišnost postupů na jednotlivých úrovních a v jednotlivých regionech

Při výkonu veřejné správy mají samosprávné celky (kraje a obce) dvě odlišné role, které se v určitých situacích paradoxně navzájem bijí. A sice výkon přenesené působnosti státu versus výkon samostatné působnosti.

Krásně lze tuto schizofrenii demonstrovat na situaci, která nastala u výše zmíněné aplikace zákona o sociálních službách a s ní spojeným financováním sociálních služeb ze státních zdrojů. V dotačním řízení se přesunula rozhodovací kompetence o přidělení dotací poskytovatelům sociálních služeb na rok 2007 (mezi nimiž byla i valná většina NNO působících v sociálně zdravotní oblasti) na Ministerstvo práce a sociálních věcí, tedy na úroveň státní při využití přenesené působnosti krajů. Do roku 2006 byla tato rozhodovací pravomoc plně v kompetenci krajů. Ministerstvo práce a sociálních věcí pověřilo kraje jako jakési „poradní orgány“, aby v rámci své přenesené působnosti doporučily nebo nedoporučily projekty jednotlivých organizací v jejich gesci k dalšímu „kolu“ rozhodování na úrovni státu. V praxi se však stalo to, že jiné kraje pojaly tento úkol odlišně. První skupina (mezi nimi např. Hl. m. Praha) vzala celý balík došlých žádostí o dotace a pouze ho posunula na Ministerstvo. Druhá skupina krajů rozhodovala v rámci své přenesené působnosti na krajské úrovni a na Ministerstvo zaslala již vyselektované žádosti. To je jasný doklad nerovnosti přístupu ke státním financím - mj. i pro NNO.

Paradoxní je, že v zápětí vypsaly Magistrát a hejtmanství dotační řízení ve své samostatné působnosti a rozhodovaly znova o téměř stejných projektech stejných poskytovatelů sociálních služeb.

Tato praktická ukázka dokladuje, jak složité jsou byrokratické postupy a v čem spočívá problematika centralizovaného řízení a rozhodování.

Myslím si, že pro NNO bude vždy výhodná nejvyšší míra subsidiarity v rozhodování o dotacích.

d) NNO vznikající jako opozice státním institucím

V případě, že NNO vzniká jako ochrana před rozpínavostí státní moci či jako zástupce opozice vůči státní moci, je otázka jejího financování předem zodpovězena:

- a) stát činnost této NNO nedotuje vůbec, tzn. že v dotačních programech a pravidlech neumožňuje zapojení takových organizací do dotačního řízení;
- b) stát poskytne prostředky pro aktivity takové NNO, čímž si „koupí“ její loajalitu NNO a zmírní dopady jejích aktivit na svou funkci, což jde ostře proti poslání organizace.

e) disproporce ve financování příspěvkových a neziskových organizací poskytujících sociální služby

V souvislosti s účinností zákona o sociálních službách (od 1.1.2007), který mj. upravuje (podle mého názoru velmi letmo) i financování sociálních služeb a související vyhlášky 505 / 2006 Sb. dochází k rozdělování účelových dotací, jejichž celková výše je předem určena nařízením vlády. Problém vězí v tom, že kraje mající ve své působnosti podíl na rozdělování těchto finančních prostředků se dostávají do evidentního střetu zájmu. Vystupují totiž zároveň jako rozhodující orgán a zároveň jako zřizovatel některých zařízení sociálních služeb. Proto lze důvodně předpokládat, že přístup ke státním dotacím z tohoto zdroje mají NNO ztížený, neboť v zájmu státu je zachovat především činnost svých příspěvkových organizací.

4.2 Problematika financování NNO z nadačních zdrojů

Financování NNO ze zdrojů nadací a nadačních fondů považuji při srovnání s veřejnými rozpočty za vhodnou cestu z následujících důvodů:

- *větší přehlednost grantových řízení* – většina nadací kvalitně informuje o vyhlašování svých grantových řízení, rozhodování probíhá oproti dotačním řízením státním a krajským rychleji a transparentněji a administrativní projektů není tolik byrokratická;

- *adresnost* – nadace dle svého poslání podporují užší spektrum příjemců, proto mohou NNO kvalifikovaněji odhadnout, jednak to, zda budou o finanční podporu žádat u té které nadace a také to, zda jejich projekt má naději na úspěch či nikoliv;

- *kvalifikovanější rozhodování* – v hodnotících komisích nadací je dle mého názoru vyšší proporcionalní zastoupení kvalifikovaných odborníků vůči byrokratům a hodnotitelům tzv. „za zásluhy“;

Přesto lze identifikovat některé problémové okruhy, ve kterých může „symbióza“ nadací s realizátorskými NNO zaskřípat.

Předně považuji za nevhodné, když nadace překračují svá poslání a kromě získávání, hromadění a rozdělování financí na prospěšné projekty se snaží být experty i v realizátorské oblasti projektů. Nadace sice nejsou v rozporu se zákonem tím, že by projekty přímo realizovaly jako vedlejší činnost, ale uplatňují vůči NNO nadřazenou roli. Jistě existují nadace (a není jich málo), které vnímají nezbytnost NNO a přistupují k nim partnersky, ale na druhé straně jsou i nadace, které vycházejí z filozofie, že bez jejich peněz by NNO neměly šanci na přežití a nejsou ochotny pochopit, že taková logika vede i opačným směrem, tzn. že bez výkonných NNO by nadace ztratily svůj význam.

K nesprávnému chápání kompetencí nadací dochází dle mého názoru z toho důvodu, že ještě před tím, než činnost nadací a nadačních fondů začala být upravena zákonnou normou (zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227 / 1997 Sb.), pojímaly nadace svou působnost velmi široce. Nejen, že hledaly a shromažďovaly finanční a jiné prostředky pro určitou prospěšnou činnost, ale zároveň byly i subjektem, který získané prostředky aktivně využíval k realizaci konkrétních projektů. Činnost nadací tedy zahrnovala i ty kompetence, které dnes mají realizátorské neziskové subjekty (např. o.p.s nebo o.s.). Proto s účinností zákona o nadacích a nadačních fondech docházelo k poměrně četným proměnám nadací v občanská sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. U některých nadací však stále existuje tendence k usměrňování a ovlivňování podpořených realizátorských neziskových organizací buď skrytě, např. úzkým zaměřením grantového řízení nebo otevřeně, např. přímými zásahy

do realizace projektu – např. přebujelou administrativou nebo vynucováním kvantifikovatelných výsledků.

Opačným kladným příkladem je např. Open Society Fund George Sorose, který zejména v postkomunistických zemích významně přispěl k formování občanské společnosti ještě v dobách, kdy její existence byla pro totalitní režimy nežádoucí. Sorosova filozofie viděla nejlepší experty na úspěšnou realizaci projektů vedoucí k žádoucí změně v lidech nebo občanských iniciativách, které přímo podporovala na cílovém území – u nás to byl zejména okruh disidentů a nonkonformních umělců. V této době uděloval Sorosův OSF lekce v adresnosti pomoci a posilování kompetencí příjemců.

Dalším problémem financování projektů je i to, že nadace se musí chovat ekonomicky a strategicky. Marketingové strategie některých nadací jsou orientované striktně komerčně. To je způsobeno tím, že nadace musí dbát o svou image, aby dokázala získat finance pro své další fungování.

Ze zkušenosti uvedu příklad pro který si zajdu do oblasti financování osobní asistence pro děti s postižením na vozíku. Pro nadaci je výhodnější, když zafinancuje 5 dětem osobního asistenta (což v praxi to vypadá tak, že nadace poskytne peníze přímo 5 rodinám, které zaplatí asistentům odpracované hodiny), než když podpoří program 1 NNO, která poskytuje komplexní služby osobní asistence 5 dětem.

Výhoda pro nadaci je hned dvojitá:

1. Náklady na 5 mezd osobním asistentům jsou nesrovnatelně nižší, než náklady na program pro 5 dětí (troufám si odhadnout, že zhruba poloviční), neřku-li, když je program v úvodní fázi.
2. Prezentace podpory 5 postižených dětí vypadá mnohem efektněji, než prezentace podpory 1 NNO. Nadace má na výběr:
- buď na svých webových stránkách uvede titulek: „Podpořili jsme projekt osobní asistence sdružení XY.“, který doplní fotografií z výcviku asistentů a napíše krátký článek o tom, jak důležitá je profesionalita a zázemí při poskytování takové služby,

- nebo bude prezentovat podporu pro Vašíka, Kačenku, Honzíka, Lidušku a ještě Lukáška a doplní patřičně dojemnou fotografií šťastných dětí a jejich asistentů.

Není nutné dodávat, která prezentace okázale zapůsobí na potenciální (individuální i firemní) dárce nadace.

4.3 Další možnosti financování NNO

Poměrně málo používanou a přitom velice efektivní formou financování aktivit NNO je tzv. forma „samofinancování“. Jedná se o vlastní podnikatelské aktivity NNO, které přinášejí další zdroj příjmů organizace. Jejich velkým přínosem je to, že přinášejí NNO peníze i v období, kdy jsou NNO v očekávání výsledků grantových řízení zejména z veřejných zdrojů – to se stává z kraje nového roku. Peníze získané vlastní činností NNO mohou pokrýt tato hluchá místa ve financování a zajistit kontinuální financování programů i lidských zdrojů v NNO. Pro některé NNO může samofinancování omezit riziko přechodných existenčních problémů. Výbornou zkušenost se samofinancováním mají např. v Domově Sue Ryder v Praze. Jejich škála „podnikatelských“ aktivit je široká a táhne se od pronájmů prostor, přes provoz kavárny a restaurace či dobročinný obchod (vzniklý na základě dobré zkušenosti s fungujícími britskými Sue Ryder Charity Shops). Výstižný citát nacházíme v perexu článku J. Neumannové a P. Bajerové v časopise Grantis 03 / 2007: „*Jako neziskovka jsme nikdy nabyli „ohrožení“ závislostí na financích z veřejných rozpočtů*“. A já dodávám, že to je malé vítězství. Dalším příkladem účelného samofinancování je o. s. Remedium, které podle sdělení své ředitelky Z. Novákové (2007) získává z vlastní podnikatelské činnosti až 60 % příjmů.

Poslední formou financování je pomocí firemního dárcovství, o kterém pojednává následující kapitola.

5. Formy spolupráce NNO a komerčních firem

Ještě než popíši různé způsoby vzájemné spolupráce NNO a komerčních firem a možnosti jejich partnerství, rád bych zmínil určitá specifika právě vzniklých partnerství zejména z pohledu NNO. Komerční firmy, které kofinancují sociální projekty NNO, mohou vnímat „neziskové“ partnery za ty méně významné - ty, které stojí až ve druhé a další řadě v žebříčku partnerů, a to co do významnosti a důležitosti. Přeci jen přímý a okamžitý zisk takové partnerství neslibuje a pro firmy je orientace současností klíčová. Naproti tomu - pro NNO závisí na partnerství v lepším případě úspěšnost projektu, v horším případě jeho životnost a u malých, nových NNO dokonce i fungování celé organizace. U mnoha projektů, zejména u financovaných z Evropských strukturálních fondů, jsou přísně nastaveny harmonogramy plnění úkolů, jejichž plnění je poměrně striktně vynucováno. Některé zkušenosti zástupců NNO³ říkají, že v praxi na sebe tyto dva fakty poměrně narážejí. Komerční firmy mají na své dodávky vůči NNO v rámci své firemní filantropie dostatek času, překračují dohodnuté termíny a zadání a nejsou ochotni přijmout fakt, že NNO potřebuje včasné a kvalitní plnění s ohledem na přísně nastavené podmínky svého projektu. Tato situace může vyústit v rozvázání partnerství a nedokončení spolupráce, což může mít pro NNO zhoubné následky. Navzdory tomu, že partnerství obou stran je smluvně ošetřené, nemá nezisková organizace reálně žádné nástroje, jimiž by donutila komerčního partnera k dohodnutému plnění. Jistě, že může NNO uplatnit např. sankce, které z partnerské smlouvy vyplývají, ale samotná realizace projektu je tak jako tak ohrožena (např. neproběhnou v termínu některé aktivity, které není možné uskutečnit jindy).

Při posuzování a hodnocení projektů NNO přináší partnerství pro žadatele pozitivní bonifikaci, přesto se od něj NNO s ohledem na výše popsané zkušenosti raději nakonec odkloní a realizují své projekty samostatně.

³ zástupci neziskových organizací, účastníci semináře Fóra dárců – Sociální marketing 2006/2007

Nyní však přejděme ke způsobům a formám spolupráce „neziskovek“ a komerčních firem.

5.1 Dárcovství versus sponzoring

Pokud se někdo nezasvěcenýma očima podívá na titul této práce, může to v něm evokovat okamžitou myšlenku: „Jaká spolupráce? Jde přeci o snahu neziskové organizace dostat z komerční firmy co největší sumu peněz a na oplátku jí dělat reklamu a medializaci.“ Ač vypadá tato implikace zkratkovitě, není v důsledcích úplně zcestná a cíl spolupráce je v ní vyjádřen poměrně jasně. Přímo to vystihuje T. Hlavatá z Nadace Via, která ve svém článku popisuje rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem (Hlavatá, 2004).

Zásadní a hmatatelný rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem spočívá zejména v oblasti právní a daňové. Zatímco darem se rozumí bezplatný převod majetku poskytnutý na základě darovací smlouvy bez protiplnění, je sponzorský příspěvek poskytnutý za účelem propagace sponzora. Dar poskytnutý na účely přesně definované v zákoně (věda, vzdělání, kultura, sociálně zdravotní oblast atd.) je pro darující subjekt odečitatelnou položkou z daňového základu – pokud dar činí alespoň 2000 Kč. Sponzorský příspěvek je po účetní stránce daňově uznatelným nákladem, neodečítá se tedy od daňového základu, ale je zahrnut do nákladů.

Někdy přerůstá sponzoring až do takových rozměrů, že jde už spíše o barterový obchod. To znamená, že komerční firma poskytuje neziskové organizaci peníze, materiál nebo služby výměnou za služby, které jsou sice v nižší hodnotě, ale v relaci s dárcovstvím nebo sponzorováním se skutečně blíží směnnému obchodu než altruistickému obdarování. A je nutné konstatovat, že mnohé NNO mají potenciál nabízet hodnotné protislužby svým komerčním partnerům.

Sponzoring ve své ryzí podobě, který spočívá v poskytnutí finančních prostředků neziskové organizaci výměnou za propagaci svých produktů nebo jména firmy, se pro NNO může stát jistě vítaným zdrojem příjmu. Hlavatá (2004) tuto formu podpory nazývá výstižným termínem *"dar*

s protiplněním". Avšak taková forma podpory v sobě nese potenciál dlouhodobé nebo alespoň opakované spolupráce. Je to možnost, kterou lze úspěšně využít na jednorázové akce (např. benefiční koncerty, kulturní akce, prezentační akce NNO), jiné uplatnění takové spolupráce je, troufám si tvrdit, více než obtížné. Sponzoring vnímám oproti dárcovství mnohem nezávazněji – sponzor není přímo zainteresován na projektu, který podporuje, může tak kdykoli uzavřít symbolický kohoutek a peníze či materiální dary jsou pro NNO nedostupné (někdy navždy). Sponzorovi se jednoduše může např. znelíbit, že logo na banneru není dostatečně velké a na akci je málo zástupců sdělovacích prostředků a příště své peníze na akci NNO nevěnuje. Jakýmsi specifickým znakem sponzorů v tomto „neperspektivním“ slova smyslu je jejich nezasvěcenost do problémů, jejichž řešení je posláním té které NNO. Sponzoři tedy hledají oblast, ve které by jejich hvězda zazářila rychle a co nejjasněji, byť by to trvalo jen krátce. „...Firmy stojí o exkluzivitu svého spojení s tématem, ale paradoxně se všechny tlačí kolem dojemných sociálních témat týkajících se např. pomoci dětem a postiženým. Přitom existuje nepřeborné množství jiných zajímavých a potřebných oblastí podpory...“ (Hlavatá, 2004). Dokud nedojde k bližšímu svázání NNO s komerční firmou na základě společné strategie, propojení společných představ a realizaci společného projektu, bude stále řeč o sponzoringu, jenž implikuje nerovné postavení zúčastněných stran – povýšeného sponzora a na dveře klepajícího a o pomoc prosícího zástupce NNO.

Druhou, pokročilejší, možností vzájemné spolupráce skýtá firemní dárcovství založené na partnerské spolupráci NNO a komerční firmy. Tato forma spolupráce v sobě nese atributy, které jsou pro úspěšnou dlouhodobou realizaci sociálního projektu klíčové. Konkrétně mám na mysli: dlouhodobý výhled podpory a spolupráce, rovnocenné partnerství, sdílení hodnot a cílů a vzájemnost. Když se podíváme na některé konkrétní příklady, tak najednou vidíme, že i v oblastech, které nejsou zrovna „dojemná sociální témata“ nalézáme uskutečněné projekty, které svým významem zanechávají ohromné sociální dílo. „...Firmy by měly zvážít, zda chtějí svým dárcovstvím "lepit díry" ve státním rozpočtu a dávat na činnosti,

kteřé zajiřtujeme stát a nemá na ně dost peněz, nebo zda se pustit na cestu "venture philanthropy" neboli podporovat např. nové účinné metody v sociální práci, na které stát nechce nebo nemůže přispívat. Zda místo příspěvku na charitu není lepší dát peníze na program, který lidem z ulice pomůže vrátit se do zaměstnání a stát se řádnými poplatníky. Firma by tedy měla zvažovat nejen na co a komu dát peníze, ale i čeho tím chce dosáhnout..." (Hlavatá, 2004). Je nutné uvést, že zapojení firmy do společného projektu s neziskovou organizací, jí nemusí přinést okamžitou hodnotu nebo zisk, zvlářt v případě ožehavých oblastí (bezdomovectví, etnické menřiny, propuřtění z výkonu trestu). Úspěch se může dostavit až po letech, proto spolupráce závisí na trpělivosti a schopnosti NNO přesvědčivě prezentovat a vzbudit důvěru u firemních partnerů. Na druhou stranu je případná vytvořená hodnota trvalejší a hodnotnější. Za rozhodující faktor při komunikaci ožehavých témat považují kreativitu zpracování a komunikaci tématu na venek., do společnosti - např. cestou již zmíněné venture philanthropy .

NNO představují pro komerční sektor silného partnera, jsou prodlouženou rukou směrem ke společnosti (pro firmy stojí za významem slova společnost - soubor zákazníků). Hodnoty, které neziskový sektor vytváří, nemůže komerční firma dosáhnout. Přitom se jedná o takové hodnoty, jež jsou společností pozitivně vnímány a jsou žádoúcí. NNO vnářejí do společnosti

Sponzoring a dárcovství se tedy liří v motivaci komerční firmy. U sponzoringu je hlavním motivem, rychlá a nápadná reklama a velký okamžitý efekt s malou mírou sledování společného cíle s NNO. Motivem dlouhodobého dárcovství je myřlenka společenské odpovědnosti firem a snaha zviditelnit své jméno s dobrou věcí, a vyvolat tak v potenciálních zákaznících a klientech pocit důvěryhodnosti, vospělosti a útočit na jejich emoce.

Až budu níže mluvit o jednotlivých formách spolupráce, je nutné mít na paměti, že všechny z nich se mohou pohybovat ve výře zmíněných paradigmatech (dárcovství vs. sponzoring), přičemž u nich obecně platí výře zmíněná charakteristika.

5.2 Motivace komerčních firem pro spolupráci s NNO

Poslání NNO a poslání komerčních firem se výrazně odlišují. V komerčním sektoru je posláním dosahování zisku a budování firmy. NNO vznikají s jasně formulovaným posláním, které lze obecně popsat jako dosažení změny a řešení problémů v určité společenské oblasti. K tomu, aby mohly organizace a firmy svého poslání dosáhnout, využívají různé strategie a marketingové taktiky. Klasické strategie signifikantní pro ten který sektor se podstatně odlišují. Zajímavým paradoxem je, že komerční firmy stále častěji využívají činnosti NNO k tomu, aby dosáhly zlepšení konkurenceschopnosti a navýšení zisku a naproti tomu NNO plní stále častěji své poslání za využití strategií komerčního sektoru.

V dnešní době dochází v tržním prostředí k posunu strategií, které vedou k vyšší konkurenceschopnosti a úspěchu komerčních firem. Dochází k tomu, že u konkurentů méně rozhodují ceny, nápaditost a kvalita výrobků a služeb, neboť se pomalu srovnávají na stejnou úroveň. Do rozhodování o úspěchu firmy tudíž vstupují další proměnné, k nimž dříve nebylo nutné přistupovat a hledají se nové zdroje konkurence, tzv. „discriminatory“⁴. A právě jednou z nich je i CSR, sociální marketing a potažmo firemní dárcovství. I tyto proměnné mohou být rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje potenciální zákazníky.

Vedle toho lze sledovat posun ve strategiích NNO. Domnívám se, že v poslední době se dostávají do managementu NNO praktiky specifické pro komerční sektor, tedy konkurenceschopnost, boj o dárce, průmyslová špionáž, marketing a PR, rivalita, medializace atd.

Má cesta po odhalení motivace firem pro spolupráci s NNO a firemního dárcovství vedla od obecné teze, že je toto konání ekonomicky výhodné (daňové úlevy) až po formulaci následujícího výčtu motivací:

a) daňová úleva

Česká legislativa a daňová soustava umožňuje firmám snížit základ daně z příjmu až o 5 %, poukázáním daru neziskovým organizacím. Stále tuto možnost využívá jen malá část firem. Mezi podnikateli a firmami je stále

⁴ „discriminator“ je podle marketingové terminologie takový parametr, který odlišuje výrobek, službu nebo vytvořenou hodnotu od ostatních podobných a činí je jedinečnými a lepšími.

trendem nepřiznávat zisk a hospodařit s vyrovnaným rozpočtem, aby daň ze zisku byla odvedena v minimální výši. Mnohé firmy nejsou ochotny vynaložit energii na administrativní úkon spojený s dárcovstvím a daně odvedou do státní pokladny. Je politováníhodné, že firmy stále necítí potřebu poskytnout dar bez toho, aniž by to vycházelo z vidiny získání výhody. Myslím si, že u představitelů komerčních firem stále absentuje určitá morální zakořeněnost pocitu odpovědnosti vůči společnosti a potřeba obdarovat potřebné, kupř. poskytnutím daru NNO, která problémy potřebných řeší.

Přesto se najdou firmy, které každoročně využijí možnosti poskytnutí finančního daru neziskové organizaci. Komerční firmy tak získávají vlastně dvě výhody. Z první uniknou odvodu daně z příjmu v plné výši a za druhé získají možnost prezentovat svou firmu ve formě reklamního loga, banneru nebo další formy reklamy na místech v působnosti neziskové organizace.

Podle M. Šedivého, ředitele ICN, využívá možnosti daňových úlev i málo fyzických osob, které o této možnosti v mnoha případech ani neví. „...Šetření agentury Market Vision z června 2003 například ukázalo, že prostřednictvím veřejných sbírek, tedy malými částkami, přispělo 37 % dotázaných, jinou než touto formou se angažovalo pouze 8 % respondentů. Z toho vyplývá, že 92 % respondentů nevyužilo možnosti snížení základu daně. Od té doby se situace nijak výrazně nezlepšila...“ (Šedivý, 2006).

b) vytváření image a konkurenceschopnosti

Díky partnerství s NNO může firma deklarovat svou příslušnost ke společensky žádoucím hodnotám, čímž může oslovit zákazníky, pro které je právě taková hodnota důležitá. Tím právě firma získává již výše zmíněný discriminator, který přispívá k lepší konkurenceschopnosti značky. Velké firmy dokonce aktivně sledují dárcovské programy konkurentů a také si hlídají, aby byly výsadním donorem NNO, což si i smluvně ošetřují.

Pro ilustraci uvedu konkrétní příklad: Kosmetická firma Dove propojila své jméno s kampaní za skutečnou krásu a vytvořila partnerský projekt s nadací VIA a PONTIS, který se zaměřuje na prevenci poruch příjmu potravy. Společným cílem je rozptýlit stereotypní představu o ideálu krásy a mládí a podpořit projekty, které se zaměřují na podporu pomoci dívkám

v kritickém věku, které trpí nedostatečně silným a zdravým sebevědomím. (<http://www.kampanzaskutecnoukrasu.cz>, 12.4.2007). Díky tomuto počínu je oslovena mnohem větší cílová skupina potencionálních zákazníků, než v propagačních a reklamních kampaních ostatních kosmetických firem orientovaných na kult mládí a krásy.

c) zmírnění kritiky NNO v neprospěch komerční organizace

Existuje mnoho firem, které svou činností získávají zisk na úkor hodnot a bohatství společnosti a lidstva. Jedná se např. o znečišťovatele a ekologicky nešetrné provozy (energetické společnosti, chemické závody), dále např. farmaceutické a kosmetické firmy (ty těží s kultu mládí a krásy vládnoucího současnou společností), některé potravinářské firmy (využívající konzumní orientace společnosti) atd.

Proti tomu existují NNO, které proti těmto fenoménům aktivně vystupují, bojují a informují veřejnost o jejich nebezpečnosti .

Pokud výše jmenované komerční firmy poskytnou nebo nabídnou finanční dar neziskovým organizacím, které stojí v přímé opozici (někdy přímo kvůli opozičnímu postoji vznikají), poskytují v podstatě úplatek – kupují si poslušnost NNO. NNO, které takový dar přijmou, končí s plněním svého poslání. Chtě nechtě zde platí přísloví: „Koho chleba jíš, toho píseň zpívej.“ Naivní je ten, kdo by si myslel, že příjemce daru není ovlivněn potřebami dárce.

Tři výše jmenované motivace jsou hodně spojeny s marketingovou strategií firem, dvě následující už přímou souvislost se ziskem nemají na prvním místě, ale nelze ji vyloučit úplně.

d) propojení s tématem

Tato motivace spočívá v tom, že zájmy a přesvědčení představitelů firem rezonují s posláním a činností NNO. Je charakteristická pro malé a střední firmy, kde se uplatňuje více centralizované řízení, které rozhoduje i o firemním dárcovství. Nejlépe si to lze předvést na příkladech:

Majitel úspěšné firmy je vášnivým hráčem fotbalu, a tak místní fotbalový klub zbaví existenčních problémů.

Majitelka firmy má vážně nemocnou dceru se schizofrenií, a tak v obci vznikne chráněná dílna pro lidi s psychickým onemocněním.

Akcionáři společnosti jsou hudebníky, proto umožní činnost hudebnímu tělesu lokálního významu.

Firma, která je poškozovaná činností největšího znečišťovatele v okolí, soustavně podporuje činnost ekologické NNO, jež proti znečišťování bojuje.

Příkladů by se dalo najít jistě více, všechny staví na angažovanosti vrcholných představitelů komerčních firem v problematice, ve které se NNO aktivně orientuje a její poslání jsou společná s posláním zmíněného představitelů komerční firmy.

e) altruismus dárce

Pod touto motivací se skrývá takové dárcovství, které je skutečně nezištné a vychází z potřeby managementu firmy nebo jejího vrcholného představitelů učinit dobrou věc. Jako by bylo dalším posláním firmy, kromě hromadění zisků, i působit v určité společenské oblasti např. sociálně zdravotní, humanitární či ekologické.

Domnívám se, že tato motivace stojí až jako poslední za všemi ostatními a vede většinou ty firmy, které nemají ve svém oboru výraznější konkurenci a v jejich čele stojí lidé, kteří mají altruistické chování v povaze. Věřím tomu, že v západní Evropě a Spojených státech je altruistická motivace firemního dárcovství častější. Souvisí to s historickým vývojem společenského prostředí v těchto zemích a vyšším stupněm ekonomické vyspělosti.

Současně je nutné zmínit, že postavení a moc neziskového sektoru je v západních zemích pevnější a slovo NNO má větší váhu.

Přes tyto výsledky vystupují neziskové organizace trochu bojácně, často říkají, co dělají a dělat budou, ale neprezentují to, čeho dosáhly, jako by to bylo považováno za samozřejmost.

5.3 Sociální marketing (CRM)⁵

Cesta ke vzájemné spolupráci NNO a komerčních firem může vést přes sociální marketing druhých zmíněných. Některé, zejména velké a nadnárodní firmy mají vypracovaný komplexní systém marketingových strategií, do kterých je zahrnutý mj. i sociální marketing (některé společnosti se dokonce řídí jednotným nadnárodním systémem marketingu). Smyslem sociálního marketingu je využití části rozpočtu na marketingové výdaje a PR ve prospěch spolupráce s NNO, která realizuje sociální projekt(y). Firma poté orientuje svou marketingovou komunikaci se zákazníky na propojení svého jména s dobročinnou aktivitou celospolečenského významu.

Cílem prezentace projektu ze strany zástupců NNO, kteří s nabídkou spolupráce přicházejí ke komerčním partnerům, je vštípit odpovědným zástupcům marketingového oddělení komerční firmy, že finance, které vynaloží na realizaci projektu s NNO, lze čerpat z rozpočtu na výdaje za marketing a propagaci, a to, že spojení s projektem NNO je účinná marketingová strategie, která lze výtečně a kreativně komunikovat směrem k zákazníkům a která nežadá nepředpokládané výdaje.

5.4 Finanční a jiná materiální podpora

Ve spolupráci s komerčními firmami se otevírá skutečná příležitost pro rozšíření zdrojů příjmů NNO. Pro NNO to může znamenat rozšíření o další typ zdroje, který může krýt náklady projektů, které nelze krýt ze zdrojů evropských a veřejných rozpočtů ani ze zdrojů nadací.

Zastavme se nyní u fenoménu, kterým jsou tzv. firemní nadace. Osobně je považuji za křížence nadací a firemního dárcovství. Stojí totiž uprostřed dvou pólů – na jedné straně nadací, které mají jako svou stěžejní činnost systematické získávání prostředků z různých zdrojů pro financování projektů v užší oblasti, zároveň se v podporované tematice a problematice i odborně angažují. Na druhém pólu stojí dárcovské firmy, které podporují projekty v nejrůznějších oblastech (nebo jejich cílová skupina není tak úzce ohraničená, jako u ryzích nadací), ale jejich zdroje vyvstávají pouze

⁵ viz Slovníček klíčových pojmů v příloze

z aktuální ekonomické situace firmy. Firemní nadace stojí uprostřed, a to co do šíře cílové skupiny, tak co do možností získání finančních prostředků. Klíčovým zdrojem příjmů pro firemní nadace je firma, při níž jsou zřízeny. Firemní nadace má však oproti firmě samotné mnohem větší kapacitu pro aktivní firemní filantropii – za tím účelem vlastně vzniká. Firemní nadace má tedy proti výkonnému managementu firmy mnohem větší potenciál pro vyhledání strategií, nástrojů a cest, jak nadační jmění navyšovat. Firemní nadace se chová jako nadace, ale působí v komerční sféře, což může být výhodou v zajištění stálého zdroje příjmů, ale nevýhodou ve chvíli, kdy se top management firmy rozhodne, že nadaci dále podporovat nebude nebo ji zruší. Mezi známé firemní nadace patří Nadace O2, Nadace Preciosa, Nadace Vodafone nebo Nadace České spořitelny.

Pokud jde o diverzifikaci příjmů, tak se značně liší nadace od firemních dárců, ale i firemních nadací. U firemních dárců jsou příjmem pouze firemní zdroje, byť získané různými způsoby (zákaznické soutěže, odvody z prodaných výrobků...). U firemních nadací je schopnost vícezdrojových příjmů také omezená – těžiště financování spočívá ve zdrojích od firmy, lze však mít i vedlejší zdroje (např. různé benefiční akce). U nadací je schopnost diverzifikace nejvyšší – může mj. hledat zdroje u firemních nadací a dárců.

Další možností firemního dárcovství je partnerství firmy s klasickou nadací. V takovém případě firma nezakládá vlastní nadaci, ale prostředky, které chce věnovat ve prospěch projektů NNO jí na základě smluvního partnerství spravuje nadace, která je v rámci svého fundraisingu od firmy získá. Firma si přitom ponechává možnost o poskytnutých penězích spolurozhodovat, a to zejména spoluurčováním účelu, na který budou peníze přerozděleny, zajištěním vlastní medializace nebo členstvím v hodnotících komisích nadace, při rozdělování poskytnutých peněz. Mezi významné partnerství tohoto typu lze řadit T-Mobile a Nadaci VIA nebo Nadaci Charty 77 a společnost RWE Transgas.

Specifickou a diskutabilní příležitostí je přímá finanční podpora projektu(ů) NNO od komerční firmy. Při této alternativě vyvstává otázka,

kteřá rozděljuje fundraisery NNO a sice: Je dobré osobně „obcházet“ jednotlivé firmy a nabízet jim spolupřáci či partnerství?

Osobně se přikláním k odpovědi ano, avšak za těchto předpokladů:

- NNO má zpracovávnu kvalitní a kreativní přípravu projektu,
- její zástupci přesvědčivě prezentují,
- NNO pečlivě vybírá firmu a má připravenou argumentaci,
- NNO je přesvědčena o oboustranné výhodnosti realizace společného projektu.

Splnění těchto kritérií přispívá ke vzbuzení důvěřehodnosti a profesionality NNO.

Splnění nebo nesplnění těchto kritérií pak odlišuje NNO na dvě skupiny:

- ty, které zůstávají v očích zástupců diletanty, kteří přicházejí pro peníze,
- ty, které přinášejí potenciál pro firmu a jsou tedy žádoucími partnery k jednání.

Na závěr kapitoly ještě považuji za dobré zmínit jeden fenoménem - jeden z typů sociálního marketingu - kterým jsou odvody z prodeje výrobků, zboží nebo služeb komerční firmy na dobročinnou aktivitu. Nejedná se o nějakou novou formu spolupřáce, ale jde o marketingovou strategii, ze které těží obě strany (firma – prodejce i obdarovaný subjekt). Jejím úskalím je to, že zákazník koupí výrobku podpořít určitou problematickou oblast zájmu z pohledu komerční firmy (popovodňová obnova, rekonstrukce památek, boj s rakovinou, děti v dětských domovech atd.), nikoli určitou formu jejího řešení. Dalo by se to nazvat nedostatkem transparentnosti. Pro ilustraci uvedu fiktivní příklad. Zákazník zakoupí v obchodě 10 čokoládových tyčinek, které běžně nekupuje, protože výrobce právě nabízí odvod 50 haléřů z jejího prodeje na podporu dětí v dětských domovech. Zákazník je rád, že podpořil děti z dětských domovů. Ale může být překvapen, když se dozví, že výtěžek byl použit na zakoupení velké televize do společenské místnosti a dětem tolik konkrétně neprospěl.

5.5 Firemní dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví je jedna z nejnovějších forem spolupráce NNO s firmami u nás. Hestia NDC realizuje v tomto roce projekt Firemní dobrovolnictví a v jeho rámci hledá firmy, které koncept firemního dobrovolnictví využijí a zároveň školí zástupce NNO pro případnou spolupráci. Podle zástupců Hestie (J.Mwesigvy a Z. Hermuthové, 2007) však zatím není úspěch a zájem takový, jaký byl předpokládán.

Jak pro komerční firmy, tak pro NNO je to možnost, se kterou jsou zatím jen mizivé zkušenosti, proto vládne k této eventualitě určitá skepse. Přesto vidím význam firemního dobrovolnictví pro firmy zejména v těchto oblastech:

- méně závazná forma spolupráce, kterou se dá otestovat kredit a schopnosti NNO,
- skvělý prostředek teambuildingu pro zaměstnance firmy,
- nástroj k rozšiřování osobnostních vlastností a zkušeností zaměstnanců,
- marketingový nástroj, který je nový a výjimečný.

Jako pracovník o. s. Okamžik mám čerstvou zkušenost s využitím firemních dobrovolníků České spořitelny, kteří se na týden zapojili do chodu naší organizace v počtu 2-5 lidí každý den. Tato akce byla pod záštitou Fóra dárců a Hestie NDC. Firemní dobrovolníci pracovali pro Okamžik v rámci svého charitativního dne, které má každý zaměstnanec ČS dva do roka. Tyto dny jsou mu započteny jako součást jeho pracovní doby. Obecně lze spolupráci zhodnotit jako úspěšnou, ale také jako zdroj nových poučení pro další podobnou činnost.

Aby byla spolupráce firemních dobrovolníků a NNO skutečně efektivní a pro obě strany přinášela užitek, je dle mého názoru a krátké zkušenosti nutné zajistit následující faktory:

- *kvalitní příprava přijímající NNO;*

Před samotnou spoluprací s firemními dobrovolníky je žádoucí určit klíčového pracovníka organizace (popř. další pověřené pracovníky), který bude koordinovat práci dobrovolníků po celou dobu jejich angažmá a který bude komunikovat s firmou a dobrovolníky před, během a po celé akci.

Před spoluprací je nutné zajistit zázemí pro firemní dobrovolníky a seznámit je s posláním, cíli a aktivitami organizace. Je vždy vhodné, když mají dobrovolníci jasnou motivaci a znají smysl své práce.

Klíčovým bodem přípravy je vytvoření kvalitního plánu a rozpisu práce dobrovolníků.

Kvalitní plán a rozpis práce je skutečně velmi důležitým nástrojem, který dává oběma stranám do ruky jasný cíl spolupráce. Zároveň je to i důkaz toho, že NNO ve své koncepci využívá firemní dobrovolnictví jako jeden z plnohodnotných nástrojů činnosti. Díky plánu činnosti je pro dobrovolníky snadnější vidět penzum odvedené práce a díky tomu i smysl a přínos svého působení v organizaci.

- zajištění práce v odpovídajícím množství, poměru a smyslu;

Důležité je vnímat rozdíl mezi dobrovolníkem a nevolníkem. Pokud nemá NNO připravený jasný plán pro firemní dobrovolníky, se kterými se chystá spolupracovat, je téměř jisté, že nedokáže nabídnout takovou práci, která dobrovolníky zcela neodradí od další pomoci. Celodenní lepení obálek, razítkování účetních dokladů, kopírování propagačních materiálů, odnos pošty a další nekonečné administrativní práce, jejichž smysl a cíl jsou pro hostujícího dobrovolníka v nedohlednu není vhodné do konceptu firemního dobrovolnictví zařazovat vůbec. Pracovní úkol by měl být ohraničený, nejednotvárný a vedoucí k jasnému výstupu (cíli).

- využití potenciálu „firemních“ dobrovolníků

Mezi firemními dobrovolníky se vyskytuje velké procento odborníků, které NNO pro svůj provoz potřebují, ale nemohou je dlouhodobě zaměstnávat. Jedná se zejména o specialisty v právních, ekonomických nebo řemeslných oborech.

Proto je vhodné využít tento potenciál firemních dobrovolníků k realizaci projektu nebo činnosti, která není v samostatných silách NNO. Na druhou stranu je nutné konstatovat, že velká část firemních dobrovolníků není nastavena na činnosti, které jsou jejich běžnou pracovní náplní ve firmě a raději se ujímá prací, které s jejich povoláním nemají společné rysy.

Málo se podle Hlavaté (2007) využívá kontaktů a kvalit firemních dobrovolníků ke členství ve správních radách NNO. Přitom se s nedostatkem členů správní rady, kteří jsou opravdovým přínosem pro NNO, potýká stále velké množství organizací.

Firemní dobrovolnictví lze zařadit jako vhodný nástroj spolupráce NNO a komerčních partnerů zejména při akcích, které jsou časově ohraničené (což nevyklučuje jejich opakování v budoucnu) a nechávají za sebou jasně viditelné okamžité výsledky. To zajistí prospěch pro obě spolupracující strany – NNO dokáže zrealizovat projekt na který jí chybí lidské zdroje a firma může vhodně své dobrovolnické aktivity využít jako marketingovou zbraň.

Zároveň je pro komerční firmy dobrá zkušenost a spokojenost s firemním dobrovolnictvím odrazovým můstkem k dalším formám podpory a spolupráce.

Vhodné příležitosti k zapojení firemní dobrovolníků spatřuji např. při veřejných sbírkách, rekonstrukci nebo vybavování zařízení pro klienty sociálních služeb, zábavné a benefiční akce, finanční a systémové audity, právní a ekonomická podpora.

Jako příklad úspěšného zapojení firemních dobrovolníků slouží spolupráce dobrovolníků firmy Unilever s Domem dětí a mládeže Spektrum v pražském Karlíně. Třicet firemních dobrovolníků Unileveru během léta 2006 pomohlo v rámci svého projektu CSR „Karlín žije dál“ zrekonstruovat klub Spektrum po povodních v roce 2002. Dobrovolníci se podíleli na natírání, montáži laviček a stolů nebo stavění pódia. Za svůj počín ve firemním dobrovolnictví získal jako první komerční firma Unilever cenu NDC Hestia pro dobrovolníky Křesadlo.

5.6 Překážky ve spolupráci neziskových organizací a komerčních firem

Následující kapitola je výčtem překážek, které jsem sesbíral během svého působení v kursu Sociálního marketingu Fóra dárců v prvním pololetí roku 2007.

- *neschopnost přesvědčivé prezentace organizace a jejích projektů ;*

Jak vyplývá z několika na sobě nezávislých výpovědí zástupců firem (Unilever, Vodafone, Droxi, ImageLab, AMI Communications⁶), spočívají slabiny v externí prezentaci NNO ve vysoké míře „expertnosti“ při prezentaci.

Zástupci NNO (dnes již má část NNO i vlastní specialisty na práci s veřejností – PR pracovníky) jsou ponořeni hluboko v problematice, kterou řeší. Nedokáží však krátce, stručně a jasně informovat intaktní veřejnost a v našem případě i zástupce komerčních firem o svém poslání, cíli a činnostech. Mnohé NNO nemají zformulované poslání a cíle nebo je mají zformulovány příliš odborně, dlouze a rozvláčně. Tento fakt evokuje v nezainteresovaném člověku paradoxně neprofesionalitu a zmatenost, což vyvolává odstup.

Podle mého názoru je nevýhodou při prezentaci své „neziskové firmy“ představování sumy činností namísto nabídky tématu.

Zástupci NNO obstojně představí všechny činnosti, které NNO dělá (někdy i stylem: „děláme to, to, ...a ještě to,...a navíc ještě to,...“). Jistě jsou to aktivity chvályhodné a užitečné, leč pro zástupce naprosto nezasvěceného v tématu nic neříkající.

- *nejasná personální kapacita NNO;*

České neziskové organizace se podle (nejen) mého názoru vyznačují značným nepoměrem mezi počtem pracovníků (pracovních úvazků) a činnostmi, které dělají. Lakonicky řečeno: „Málo lidí dělá moc věcí.“ Lidé neznalí poměrů v neziskovém sektoru nevidí primárně vysoké pracovní nasazení a často i osobní oběti a vysokou míru osobní angažovanosti pracovníků v NNO, ale mohou je vnímat jako organizace, které realizují svou činnost povrchně, neodborně nebo neúplně. To jsou opět hlavní atributy neprofesionality, které v důsledku nebudí u okruhu nezasvěcených důvěru.

⁶ Účastníci dlouhodobého kursu „Sociální marketing“ pořádaného Fórem dárců v letech 2006/2007 a kursu „Firemní dobrovolnictví“ (rok 2006/2007) pořádaného NDC Hestia.

- *nízká schopnost sebereflexe;*

K tomu, aby neziskové organizace mohly odstranit oba zmíněné nedostatky, musí je nejprve cítit a pojmenovat. K tomu by měla sloužit kvalitní sebereflexe. NNO se vyznačují jistě vyšší mírou péče o vztahy lidí uvnitř organizace než komerční a statní subjekty. Avšak reflexi vztahů organizace, zejména vůči okolním subjektům (dalším NNO, firmám atd.) a veřejnosti, zanedbávají.

Nápravu tohoto nedostatku vidím v nových metodách rozvoje organizací, kterými jsou:

- SWOT analýzy, mapy aktérů,
- personální a organizační audity,
- facilitovaná setkání,
- strategické a fundraisingové plány
- a v sociální oblasti i nastavení a plnění standardů kvality.

- *neschopnost vytvoření dlouhodobého projektu – strach z partnerství;*

Firemní zdroje sice mnoho NNO využívá, ale zpravidla jen při jednorázových akcích či krátkodobé spolupráci. Tento bod je zejména o důvěře NNO ve firemního partnera, resp. v jeho vysokou míru angažovanosti v projektech realizovaných NNO. Jako by stále platilo rčení. „Lepší vrabec v hrsti, než-li holub na střeše.“ NNO raději využívají osvědčených zdrojů (státních či nadačních, dnes i tzv. evropských), než že by vstoupily na tenký a nevyzkoušený led dlouhodobého firemního dárcovství. Možná to koresponduje i s nepřipraveností NNO na takovou možnost financování. Je však pravda, že z určitého úhlu pohledu stojí firmy a NNO v nerovném postavení. Zatímco pro firemní dárce je spolupráce s NNO jedním z nástrojů marketingu, pro NNO je klíčová pro realizaci celého projektu. Tato nerovnost se může projevit např. nedodržením smluvených termínů ve vzájemných dodávkách ze strany komerčních firem nebo odstoupením od spolupráce po prvním neúspěchu některé z aktivit projektu. Na těchto ukazatelích se teprve ukáže, zda firemní partner je nastaven na skutečnou spolupráci.

- *poddanský, nepartnerský přístup NNO;*

Jak již bylo výše řečeno, některé firmy dokonce sami aktivně hledají NNO ke spolupráci. Proto opatrnický a pokorný přístup zástupců NNO k potenciálním firemním partnerům není na místě a takto vystupující fundraiseri NNO se sami diskvalifikují před případným úspěchem. Jistá dávka sebevědomí a přesvědčivé prezentace vzbuzuje dojem profesionality a důvěry. Řečeno nadneseně: Fundraiser NNO musí potenciálně spolupracujícím firemnímu dárci vštípit myšlenku: „Pokud s námi nebudete spolupracovat, o mnoho přijdete.“ Na druhou stranu však není na místě okázalá suverenita nebo servilita.

Podle Kalendy (2007) je při osobní prezentaci u potenciálního firemního partnera velmi důležité učinit tzv. „úvodní prohlášení“, což je jedno ze zásadních komunikačních pravidel při vyjednávání, které vytváří kontext rozhovoru. Pokud v úvodním prohlášení řekneme, že jdeme představit svou organizaci nebo činnosti naší organizaci, patrně se s úspěchem mineme, neboť to není pro zástupce protistrany atraktivní téma. Mnohem efektivnější je v úvodním prohlášení použít: „Přicházím s nabídkou spolupráce Vaší firmy s naší organizací...“ nebo „Chtěl bych s Vámi dojednat spolupráci na poli pomoci té a té skupině...“ atd. Úvodní prohlášení musí vzbudit zájem či oslovit. I takové maličkosti přispívají k vyrovnání zdánlivě podřízeného postavení NNO vůči komerční firmě.

6. Etické aspekty spolupráce

V této části práce nabízím několik jevů, které se objevují ve vztahu mezi neziskovými organizacemi (v našem případě příjemci podpory) a ostatními subjekty (dárce) v běžné praxi.

Popisované jevy balancují na hraně etických principů při vykonávání „dobra“. V této souvislosti je nutné rozlišovat etické principy na jedné a morální principy na straně druhé. Morální vyspělost organizací patří k jednomu z atributů firemní kultury. Každá organizace má zvnitřnělé určité nepodkročitelné morální meze, které vycházejí z obecných etických principů. Problém etických pravidel spočívá v jejich relativitě a hlavně interpretaci. Kdežto morální principy si nese každá organizace (stejně jako jednotlivec) v sobě a uplatňuje je každodenně. Pro některé organizace je například jejich činnost - konání dobročinnosti - základní maximou, pro kterou jsou ochotny vyložit si etické principy po svém a chovat se v očích jiných klidně i nemorálně. Poté jsou zde ale i organizace s vyspělou firemní a morální kulturou, pro něž je zásadovost a vnější obraz na pomyslném žebříčku hodnot výše, než činnost za každou cenu.

Cílem této části je zmíněné jevy pojmenovat a popsat, případně přidat příklady, nikoliv hodnotit správnost postupů jednotlivých subjektů. Je na kompetentních zástupcích NNO, jak se k těmto jevům ve své organizaci postaví a jak s nimi v praxi zachází.

6.1 Zisk na úkor poslání neziskové organizace

Tato problémová otázka vyvstává v situaci konfliktu zájmů dárce (firmy) a obdarovaného (NNO). Odlišný pohled na věc, na stejnou problematiku může vyvolat mezi oběma stranami rozpor. Zde je nutné zvážit, zda akceptovat postoje druhé strany a projekt realizovat za cenu velkých ústupků nebo oželeť podporu dárce a projekt nespouštět. Zvláštní podkapitolou je sponzoring NNO komerčními firmami. Komu nosit reklamu a komu ne? Taková otázka by měla být představiteli NNO brána na zřetel v první řadě.

Existuje mnoho firem, jejichž zisk pramení z činnosti, která ohrožuje společensky přijímané konvence (výrobci zbraní, výrobci drogistického zboží testující na zvířatech), udržitelný rozvoj (ekologicky nešetrné podniky a petrochemické firmy), lidská práva (některé nadnárodní podniky), zdraví (výrobci alkoholu a cigaret) či využívá bazální lidského strachu – ze smrti a umírání (výrobci léčiv a doplňků). Postoj k CSR nebo firemní filantropii těchto firem může být dvojitý:

1. Je možné přijmout podporu od takových firem a přijmout získané prostředky na projekty, které např. zmírňují škody či rehabilitují poškozené. Otázkou zůstává, nepřeváží-li efekt pozitivního zviditelnění firmy, která si skrze CSR napravuje svou reputaci. Dalším sporným bodem zůstává i otázka konfliktu zájmů firmy a NNO, jak bylo obdobně popsáno v kapitole o konfliktu zájmů NNO a státu. Takový střet zájmů může vrhnout v očích zainteresované veřejnosti negativní světlo i na podpořenou NNO.

2. Nepodporovat dobré jméno takové firmy a nepřijímat od ní podporu a nestát se tak nástrojem její CSR a nositelem její pozitivní reklamy, ale zároveň nevyužít možnosti získání financí na prospěšné a potřebné činnosti třeba i ve prospěch poškozených.

6.2 Známé firmy a známé tváře spojené s NNO – výhoda nebo problém?

Známé tváře, až na výjimky, budí kontroverzi. Půlka lidí je obdivuje, druhá je nesnáší. NNO, které využívají známé tváře ke své prezentaci - ať už jakoukoliv formou (fotogalerie, přímá spolupráce, účast na benefiční akci, „tvář organizace – vlajkonoš“) - musejí počítat s tím, že svou propojeností se známou osobností mohou dosáhnout takového efektu, že si širší veřejnost vytvoří představu o organizaci na základě prezentace známé osobnosti.

V ideálním případě je známá osobnost magnetem, který přitáhne lidi zajímající se o témata a činnost organizace. V takovém případě prokazuje známá tvář pro organizaci dobrou službu, protože může přilákat např. drobné dárcy, popřípadě zvýšit zájem veřejnosti o problematiku, ve které se NNO angažuje. Ale na druhé straně stojí takové riziko, že známá tvář odradí

od NNO zájemce o problematiku a někteří zástupci veřejnosti odsoudí NNO na základě svého odporu k „vystavované“ známé tváři, aniž by poznali činnost organizace. Může dojít k nežádoucí paralele mezi známou tváří a image organizace. Jistě by nebylo žádoucí, aby NNO bojující za lidská práva byla podporována normalizačním umělcem. Naprosto bych vyloučil podporu aktuálně činným politikem, která implikuje klientelismus či korupci.

U některých organizací (např. bojujících s korupcí ve státní správě, obhajujících občanská a lidská práva, v ekologii, politice, ale i v sociálních službách) je dokonce nutné, aby její zástupci byli ostražití, se kterými lidmi v jaké společnosti a při jaké příležitosti se stýkají. Fotografie v médiích může být jak přínosem, tak pohromou, která vrhá špatné světlo na celou organizaci.

Velkým problémem může být taková mediální tvář, která přislíbí podporu, ale o organizaci nic neví a není ani svázaná s tématem. Z vyprávění kolegyně znám varovný příklad nadace, která při předávání automobilu pro speciální mateřskou školu pro děti s vadami zraku a řeči využila prezentaci své „spřízněné“ tváře - jedné české modelky. Celé vystoupení se však změnilo v nevhodné a nevkusné vystoupení, při kterém: *„...parta fotografů pořizovala snímky modelky, která pózovala před a na darovaném autě v nejrozmanitějších pozicích. Poté si modelka několik minut hrála s dětmi na pískovišti, načež si mimo záběr fotografů dlouze vysypávala písek z bot a proklínala svou účast na akci...“* (Mrázková, 2007).

6.3 Soubor dárců o reklamní plochu u příjemce podpory.

Když zůstaneme v etymologické rovině, lze konstatovat, že motivace dárců by měla být nezisková. Darující by neměl očekávat protidar nebo nějakou protislužbu. Dárce daruje z vnitřní potřeby. Nicméně v praxi se motivace dárců proměňují (viz výše). Nejedná se tedy o darování v pravém slova smyslu, ale o jakousi formu obchodu – barteru nebo o sponzorování (opět viz výše). Když chci mluvit o „soubor dárců o reklamní plochu“, jedná se o jednu z forem výměnného obchodu. „Skutečný“ dárce, který má čistě neziskovou motivaci, neočekává svou publicitu prostřednictvím obdarované NNO. Dokladem, že to tak vždy není, je poměrně rozšířený jev, a to

podmiňování podpory tzv. zajištěním publicity. Podle toho, co bylo řečeno v kapitole dárcovství versus sponzoring, je rozdíl mezi oběma druhy podpory právě v protiplnění – nezištnosti. Není málo příkladů (ESF, Kraje, obce, některé nadace), kdy si poskytovatel podpory vyžaduje označení „dárce“ (snad pro jeho význam dobročinnosti) a jedním dechem uvádí do smlouvy o poskytnutí příspěvku množství paragrafů a pokynů o zajištění jeho publicity. Zvláště bizarních rozměrů nabývá zajištění publicity tam, kde dárce dokonce určuje, jaké rozměry má mít právě jeho logo na tiskopisech NNO, na veřejných akcích NNO podpořených dárce a jinde. S velikostí loga také často úzce souvisí i výše podpory. Zvláště u větších dárců je cílem finančně podporovat projekt NNO z více než 50 %. To znamená, že už stejný projekt nemůže být podpořen nikým vyšší částkou. A největší dárce má logicky největší logo mezi ostatními. Opět opakuji, že nelze mluvit o nějakém provinění, mým úkolem není hodnotit. Jde spíše o popis paradoxu, který je zde naprosto evidentní.

6.4 Duplicita v příjemci podpory

Duplicitou v příjemci podpory se rozumí takový stav, kdy dochází k podpoře dvou (i více) neziskových organizací, které mají podobné poslání a cíle, realizují podobné projekty (s drobnými identifikovatelnými rozdíly v některých aktivitách), které jsou podporovány jedním dárce. Otázkou zůstává, zda je efektivnější podporovat pravidelně a v plné výši jeden projekt jedné organizace nebo stejné množství prostředků věnovat na podporu projektů více subjektů, čímž však nedojde k pokrytí celkových nákladů ani u jednoho. Jako východisko se nabízí vytvoření partnerství mezi NNO, které poté realizují projekt společně. To vede jak ke snížení některých nákladů (tzn. projekt je ještě zefektivněn), tak k získání prostředků na realizaci jednoho uceleného projektu.

Pro komerční firmu ale platí, že by neměla podporovat jen jednoho neziskového partnera, protože pokud společný partnerský projekt zkrachuje, přijde firma o svou marketingovou výhodu - tj. podporu dobročinné aktivity - kterou třeba dlouho spolu s NNO budovala a vynaložila na ni značné finanční prostředky.

7. Shrnutí a východiska

Stěžejní myšlenkou této práce je představa spolupráce neziskových organizací s komerčními firmami při realizaci společensky prospěšných projektů. Jedná se však o spolupráci, ve které je vzájemný vztah obou stran vyvážený a partnerský. Pro neziskové organizace, které oslovují potenciálního komerčního partnera, je nezbytné, aby působily profesionálně, důvěryhodně a přinášely zajímavé projekty, kterými dokáží oslovit co nejširší auditorium. Aby těchto kvalit dosáhly, musí se vyhnout chybným krokům, které uvádím v kapitolách o slabých místech neziskových organizací a o překážkách ve vzájemné spolupráci. Ovšem klíčem k úspěchu je zároveň i pochopení a motivace ze strany komerčních organizací a firem. V tomto ohledu, i přes některé již fungující partnerské programy a projekty, se ve srovnání se státy západní Evropy (Německo, Rakousko, Skandinávské země...) nachází ČR zatím ve stavu dospívání.

Aby se situace ve firemním dárcovství a spolupráci komerčních a neziskových subjektů u nás obrazně řečeno dospěla, tzn. aby snesla západoevropská měřítko, je podle mého názoru nutné, aby došlo k následujícím změnám a vývoji:

1. Paradoxně si myslím, že neziskové organizace mají trochu navrch, protože si uvědomují, že finanční zdroje od komerčních partnerů mohou významně přispět k realizaci různých projektů. Mnohé NNO dnes působí jako dobré firmy s dobrým jménem a nechávají za sebou viditelné výsledky. Pokud budou NNO reflektovat výše zmíněné slabiny a budou pracovat na jejich odstranění, stane se jejich výchozí pozice pro partnerskou spolupráci s komerční firmou velice slibná.

2. Domnívám se, že stále ještě existuje málo neziskových organizací, které se zabývají čistě jen popularizací občanství a občanských iniciativ, potažmo neziskového sektoru. Přitom si myslím, že právě přichází vhodné období pro tuto činnost. Byť politická vůle není k popularizaci občanských neziskových organizací v současné době nakloněna (zejména u nejsilnější vládní strany a prezidenta republiky), zdá se, že veřejnost je připravena přijímat osvětu v oblasti neziskového sektoru. Potvrzuje to i výzkum

agentury STEM z června 2007 (Trendy 6/2007), který zjistil, že do nevládních organizací vkládá důvěru již nadpoloviční většina respondentů (55 %), kdežto do politických stran pouhých 28 % respondentů. Předpokládám, že až bude vnímat veřejnost NNO jako součást fungujícího společenství, budou i firmy využívat spojení svého jména s jejich činnostmi.

3. Vývoj společenského prostředí po roce 1989 nabral směr, který by se dal charakterizovat jako akcelerace volného trhu, která potlačila rozvoj občanských a lidských kvalit. V praxi se projevuje velkou orientací jednotlivců tržním způsobem, tzn. po dlouhém období kolektivního vlastnictví získat co největší míru vlastnictví pro svou osobu nebo rodinu. Zároveň se domnívám, že tento způsob uvažování a směřování většiny členů společnosti byl zejména v první polovině porevoluční etapy podpořen i státní politikou a hladovým celospolečenským klimatem. Cesta ven vede dle mého mínění přes změnu společensky uznávaných norem (mj. aby se ctností stalo dodržování zákonů, rozvoj sousedství a obce, nezištnost...), která začne přicházet ve chvíli, kdy bude většina obyvatel relativně ekonomicky silná a občané se začnou ve větší míře zajímat o druhé, potřebné.

Závěr

Když jsem studoval literaturu k bakalářské práci, našel jsem pozoruhodný citát A. Etzioniho (Etzioni in Potůček 1997), který mluví o občanství – tedy bazální dynamické energii občanského sektoru ve smyslu: „...je-li (pojem občanství) zaváděn v rodinách, kultivován ve školách, prosazován ve sdělovacích prostředcích, rozšiřován dobrovolnými asociacemi a přednášen z tribun prezidentů a dalších občanských vůdců, cítí se národ zavázán přispět ke blahu společnosti, které sdílí...“. Vedu-li však paralelu s naším veřejným prostorem a uplatňováním občanství a občanské iniciativy v naší zemi v současné době, nezbyvá mi než konstatovat, že rodina pojem občanství nezavádí, ale orientuje se ziskově a zavádí spíše pojem osobního a rodinného prospěchu, uzavírá se do sebe. Škola omezuje rozmanitost a kreativitu v myšlení, která je pro občanství zásadní, vede žáky a studenty jednostranně a kultivuje spíše jejich vzájemnou rivalitu. Klade důraz na konformitu a posuzuje úspěch a moudrost po mém soudu dle nesmyslných kritérií kvantity. Média pod vlivem rozpínající se bulvarizace pojem občanství příliš nezajímá, neboť není vhodným obchodním artiklem, nevyvolává kontroverzi, špatně se prodává a tak se dostává na okraj jejich zájmu, případně vyvolává negativní konotace (např. „šílení ekologičtí aktivisté“). Z tribun prezidentů se zdvihá varovný ukazovák, který varuje občany před zhoubným bujením občanských iniciativ a „humanrightismu“. „Další občanské vůdce“ motivuje spíše politicko-mocenská kariéra. A tak zůstávají jen dobrovolné asociace a ještě neziskové organizace, na nichž leží těžké břemeno popularizace a rozvoje fenoménu občanství a popularizace neziskových organizací. Až bude u nás dosaženo takového stavu, který popisuje Etzioni, stanou se organizace v občanském sektoru respektovaným partnerem pro organizace „neobčanské“. To je podle mého názoru klíč k provázání neziskového sektoru s komerčním, ale i státním. V té chvíli budou i firmy uvažovat o konceptu firemního dárcovství jinak a věřím, že se stane otázkou prestiže, ale i celospolečenskou normou, podporovat dobročinné projekty

občanských organizací a že goodwill komerčních firem bude relevantním indikátorem jejich kvality a síly.

Věřím, že se mi podařilo dostatečně představit koncept financování neziskových organizací a komerčních firem nikoli jako jednostrannou snahu neziskových subjektů o získání finančních prostředků pro svou činnost, ale jako vzájemně propracovanou partnerskou spolupráci, kterou oba partneři vnímají jako přínos pro obě strany.

PŘÍLOHA

Slovníček klíčových pojmů

sociální projekt – V titulu práce se objevuje slovní spojení sociální projekt. Pro účely této práce se jí rozumí takový projekt, který je realizovaný nestátní neziskovou organizací působící v sociální a sociálně zdravotní oblasti a dále i projekty organizací zaměřených na ochranu lidských práv (ve výjimečných případech zacházím pro příklad i do oblasti ekologie).

komerční firma - organizační jednotka ekonomiky; obchodní název, pod kterým podnikatel nebo společnost vystupuje a provozuje svou činnost.

fundraising – otrocky přeloženo to znamená získávání zdrojů. Pro neziskové organizace je to jedna z klíčových činností nezbytných pro samotnou existenci. Jde o dlouhodobou systematickou činnost, která má za cíl získání peněžních a dalších prostředků pro zajištění chodu NNO. Fundraising v sobě ale nese ještě další činnosti, kterými je styk s dárci, správa projektů a vytváření pozitivní prezentace organizace.

goodwill - dobré jméno obchodní značky, firmy, výrobku. Goodwill je zejména ve vyspělých ekonomikách považován za jeden z ukazatelů ekonomické síly a celkové ceny podniku v ratingových žebříčkách.

stakeholders – „zajímavé strany“; jedná se o všechny subjekty, se kterými je organizace (firma) v kontaktu. K stakeholdrům, nebo-li zainteresovaným stranám patří mj. akcionáři, věřitelé, zákazníci, investoři, zaměstnanci, dodavatelé, zástupci státní správy, média, ale i NNO. Vůči stakeholders zaujímají firmy vždy určité postavení a volí odpovídající marketingové strategie.

sociální marketing (Cause Related Marketing – CRM) – lze ho označovat i jako sdílený marketing; Pojem Cause Related Marketing byl prvně použit firmou American Express (AE) v roce 1983, kdy zahájila kampaň na rekonstrukci Sochy svobody společně s neziskovou organizací Restoration of the Statue of Liberty Fund (RSLF). Sociální marketing je taková strategie firem, která se orientuje na podporu sociálně prospěšných aktivit

neziskových organizací s cílem získat v očích široké veřejnosti dobré jméno a zároveň demonstrovat své postoje ke společenským otázkám.⁷

Pro NNO je důležitý zejména fakt, že si komerční firmy (zejména nadnárodní a větší) začínají vnímat firemní filantropii jako jeden z klíčových nástrojů k ekonomickému růstu firmy a sami firemní filantropii aktivně vyhledávají. Podle výzkumů vedených P. Fričem samostatně vyhledává 27 % komerčních firem neziskové subjekty pro svou dárcovskou činnost, dalších 21 % firem používá strategii aktivního vyhledávání napůl se strategií výběru z došlých žádosti NNO o podporu (Frič, 2003).

⁷ **Příklady sociálního marketingu ve světě:**

Coca-Cola v roce 1997 věnovala 15 centů organizaci **Mothers against drunk driving** za každou Coca-Colu koupěnou během 6 týdenní marketingové akce ve více než 400 obchodů Wal-Mart. Prodej Coca-Coly v obchodech se během akce zvýšil na 490%.

Britská firma **Persil** začala v roce 2001 spolupracovat s neziskovou organizací **Comic Relief**, která byla založena komediálními umělci, bojujícími humorem proti chudobě a sociálním problémům. Během období 12 týdnů, v němž Persil vytvořil spolu s organizací reklamu na obalu výrobku (logo Comic Relief na 6ti milionech krabic Persilu a v televizních reklamách), se prodej zvýšil o 19 % oproti předešlému roku. Podíl na trhu se během akce zvýšil o 3 % oproti předešlé kampani. Kampaň Comic Relief – Go Red tak získala více než 300 000 liber.

Společnost **British Gas** zrealizovala společnou kampaň s organizací **Help the Aged** na podporu osamělých starších lidí. Cílem bylo zavést efektivní zlevněné vytápění pro tyto lidi, věnovat poukázky na odběr tepla a finance pro poradnu a denní centru pro staré lidi. Centrica oslovila zákazníky s výzvou k daru prostřednictvím příloh k fakturám, získala prostředky prodejem speciálních odznáček s logem kampaně, zprovoznila speciální dárcovské telefonní linky a zrealizovala fundraisingové akce pro korporátní klienty. Centrica získala 800 000 liber od svých zákazníků a 100 000 liber od svých zaměstnanců. Společně oslovili 16 milionů zákazníků, 20 000 zaměstnanců a obchodních partnerů. (zdroj: www.socialnimarketing.cz, 10.4.2007)

Seznam použitých pramenů

- ČEPELKA, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Nadace Omega, Liberec 1997, ISBN 80-902376-0-6
- DINGA, M. *Malé podniky zaostávají ve využívání společenské odpovědnosti firem k podpoře konkurenceschopnosti*, <http://www.businessinfo.cz>, 8.12.2006
- FRIČ, P. a kol. *Češi na cestě za svou budoucností. I. vydání*. G plus G, Praha 2003, ISBN 80-86103-71-4
- FRIČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. NROS a AGNES, Praha 2001, ISBN 80-902633-7-2
- GOLDSMITH, A. A. *Business, Government, Society. The Global Political Economy*. Irwin Book, Chicago 1996, ISBN 0-256-12833-2
- HLAVATÁ, T. *Strategie dárců i nadace by se měli snažit vzájemně pochopit* (Speciál - Firemní filantropie). Nadace VIA, Praha 2004; www.nadacevia.cz, 05.01.2004
- HLAVATÁ, T. ústní sdělení, červen 2007
- HODGES, M., WOOD, G. *Aby váš hlas byl slyšet*. ICN, Praha 1998, ISBN 80-902284-4-5
- <http://www.kampanzaskutecnoukrasu.cz>, 12.4.2007
- <http://www.socialnimarketing.cz> 10.4.2007
- KALENDA, M. přednáška „Efektivní komunikace a přesvědčivá prezentace“ v rámci projektu „Sociální marketing“ Fóra dárců, Praha, leden 2007
- KAŽIMIERSKI, T a PELCL, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, REC ČR, Praha 2003
- Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, Kladno 2005, ISBN 80-239-6111-X
- MAGRETTA, J. *Co je management*. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-106-2
- MRÁZKOVÁ, Z. ústní sdělení, květen 2007
- NEUMANNOVÁ, J a BAJEROVÁ, P, *Domov Sue Ryder*, Grantis 03/2007, vyd. ICN
- POLAČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity*. Portál, Praha 2005, ISBN 80-7178-694-2
- POTŮČEK, M. *Nejen trh*. Slon, Praha 1997, ISBN 80-85850-26-5
- SOROS, G. *Soros o Sorosovi*. Brno, Doplněk 1997, ISBN 80-85765-82-9
- ŠÁLEK, M. a FERTEK, T. *Novináři nejsou zlí*. Nadace VIA, Praha 2001
- ŠEDIVÝ, M. *Tisková zpráva ke kampani 30 dní pro neziskový sektor I.*, ICN, Praha, 26.9.2006
- ŠMEJKAL, V. *Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není*. Hospodářské noviny, 20.01.2003
- ŠTOGR, J. *Partnerství a participace, Veřejný prostor*. CPSI – Nadace OSF, Praha 2001
- ŠTAJER, L. a BICKOVÁ, D., přednáška „Právní úprava poskytování darů u neziskových organizací“ v rámci projektu „Sociální marketing“ Fóra dárců, Praha, červen 2007
- TOMEŠ, I. *Sociální správa*. Portál, Praha 2002, ISBN 80-7178-560-1