

Způsoby získávání volných zdrojů a práce s dárci u NNO

Barbora Čapková

Vysoká škola ekonomická

Abstrakt

Financování z Evropských fondů končí a neziskové organizace stojí před otázkou, jakým způsobem budou financovány a jak své služby udržet. V současné době existují organizace, kterým se daří získávat volné zdroje, přičemž jsou zcela, či víceméně nezávislé na státních a evropských dotacích. Cílem je upozornit na funkční prvky při získávání volných zdrojů a principy dlouhodobé spolupráce s dárci. Tento článek organizacím, které s touto formou financování mají menší množství zkušeností, ukazuje osvědčené principy. Uváděné informace vycházejí z výzkumu realizovaného v rámci disertační práce na téma: možnosti aplikace principů projektového řízení v českém občanském sektoru. Informace získané formou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami se zpracovávají kvalitativní analýzou. Při vedení polo-strukturovaných otázek byl kladen důraz na způsob práce organizací, které jsou úspěšné v získávání volných zdrojů. Výzkum ukázal, že základním principem úspěšnosti s dárci je systematický a strategický přístup.

Klíčová slova: neziskové organizace, projektové řízení, získávání volných zdrojů

Úvod

V České republice je jedním z častých způsobů možnosti získání finančních prostředků pro činnost nestátní neziskové organizace napsání projektové žádosti. Pokud je tato žádost úspěšná a organizace naplňuje cíle projektu, peníze získá. Financování neziskového sektoru prošlo po roce 1989 určitým vývojovým procesem. Do roku 2004 směřovalo velké množství finančních prostředků z programů vlád evropských zemí a ze soukromých zdrojů z USA. Po vstupu do EU vzniklo několik programů, ze kterých mohly na základě podaných projektů získávat peníze neziskové organizace. Tento zdroj financování se postupně zužuje a dochází také k rapidnímu snižování státních dotací. Nastupuje nezbytnost získávat peníze jinými způsoby a to především fundraisingem. České nestátní neziskové organizace to příliš nedělají a podle výzkumu publikovaného Novotným, Lukešem a kol. (2008, s. 77) se na tento zdroj financí spoléhalo pouze

8 % organizací. Problematika financování neziskových organizací je klíčovým problémem (Boukal 2009). Existuje několik nestátních neziskových organizací, které se nespolehají pouze na výše zmíněné varianty financování, a to jsou především obecně prospěšné organizace (o.p.s.), jimiž se v tomto článku zabýváme.

Metodika

Tento článek reprezentuje výsledek výzkumu u obecně prospěšných společností. Do výzkumu byly zahrnuty níže popsané organizace. Cílem je odhalení způsobů získávání dárců a práce s nimi u obecně prospěšných společností.

Tabulka 1: Organizace zahrnuté do zveřejněného výzkumu

Kód	Organizace
OPS1	La Strada, o.p.s.
OPS2	Pomocné tlapky, o.p.s.
OPS3	Rozmarýna, o.p.s.
OPS4	Transparency International, o.p.s.
OPS5	Spolu dětem, o.p.s.
OPS6	Salesiánské středisko mládeže, o.p.s.
OPS7	ProFem, o.p.s.
OPS8	Člověk v tísni, o.p.s.
OPS9	Elpida plus, o.p.s.
OPS10	Domov SueRyder, o.p.s.

Zdroj: Čapková, B. Osobní výzkum na téma: možnosti aplikace principů projektového řízení v českém občanském sektoru (dosud nepublikovaná data)

Při výběru vzorku respondentů byla využita metoda záměrného, kritériálního výběru. Vhodnou organizací pro výzkum je taková organizace, která podle výroční zprávy využívá vícezdrojové financování. Vícezdrojové financování se vyznačuje finančními prostředky od individuálních, firemních dárců, prodejem zboží či služby apod. Tento parametr byl ověřován a dohledáván vždy ve třech výročních zprávách dané organizace. Na základě této analýzy bylo osloveno 22 organizací a 10 z nich souhlasilo s realizací rozhovorů.

Samostatný výzkum byl proveden na základě strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Otázky pro rozhovory byly tvořeny na základě předchozího výzkumu mé diplomové práce a obohaceny o další otázky po konzultaci s Mgr. Vrzáčkem, Ing. Novotným a na základě pobytu na holandské univerzitě.

Vytipované organizace byly osloveny v období listopad 2010 až únor 2011. Jednotlivé organizace jsem oslovovala na základě jimi zveřejněných informací ve výročních zprávách a na internetových stránkách pomocí emailového dopisu. Email byl směřován ředitelům organizace či přímo fundraiserům, pokud taková pozice a kontakt na ni byl zveřejněn. Rozhovory byly vedeny v sídlech uvedených organizací či na jiných předem domluvených veřejných místech. Rozhovory probíhaly v období prosince 2010 a března 2011 a trvaly od 50 do 120 minut.

Výzkum je realizován využíváním kvalitativních metod, byla zvolena kvalitativní strategie. Pro tuto strategii je příznačné, že výzkum probíhá v přiro-

zených sociálních podmínkách, ke zkoumané problematice se přistupuje komplexně. Od výzkumníka se vyžaduje neutralita a celý výzkumný proces má pružný charakter. Cílem kvalitativního výzkumu je popis a porozumění sociálnímu jevu. Právě s ohledem na tento cíl byla zvolena kvalitativní strategie.

K přepsání rozhovorů byla využita metoda doslovné transkripce, která umožňuje přesné zachycení rozhovorů. Dále jsou rozhovory a závěrečné zprávy jednotlivých organizací podrobeny metodě otevřeného kódování. Na základě takto získaných informací došlo k interpretaci dat a ke konečnému doporučení. Díky využití dvou druhů dat došlo k datové triangulaci.

Díky využití metody otevřeného kódování vzniklo 5 kategorií. 2 kategorie popisují téma tohoto článku a jsou níže popsány se svými subkategoriemi a pojmy.

Tabulka 2: Souhrn všech rozkrytých kategorií, subkategorií a pojmů

Kategorie	Sub-kategorie	Pojmy
Vyhledávání a iniciace spolupráce s dárce	Firemní dárce	Výběr firemního dárce
		Oslovení firemního dárce
		První schůzka
		Systematický přístup
		Partnerský přístup
		Dárcova motivace
		Pro-aktivní přístup
Dlouhodobá spolupráce s dárce	Individuální dárce	Systematičnost
	Pečování o dárce	Pojmenovaný rozsah spolupráce
		Pravidelná komunikace
		Odměňování dárce
		Delegace odpovědnosti
		za společnou práci
		Systematický a strategický přístup
	Péče dárce o zvolenou organizaci	Patronace
		Pro-aktivní přístup

Zdroj: Čapková, B. Vlastní klasifikace výzkumu na téma: možnosti aplikace projektového řízení v českém občanském sektoru (dosud nepublikovaná data)

Vyhledávání a iniciace spolupráce s dárce

Kategorie vyhledávání a iniciace spolupráce s dárce je velmi diskutovaným tématem všech neziskových organizací. Přístup k tomuto tématu je odlišný u individuálního či firemního dárce. Z toho vyplývá pojmenování subkategorií.

Firemní dárce jsou první subkategorií. Jsou většinou oslovovali na základě předem daných kritérií. Prvním pojmem je výběr dárce. Nejčastěji zmiňovaným kritériem je, aby organizaci s firmou něco pojilo. Může se jednat o společný náhled na danou problematiku, podobné téma, obdobný přístup k veřejnosti apod. „Já vidím třeba i to spojení s Čechomorem. Že se na nás nelepí mediálně známé hvězdy, které jsou samý skandál. Ale nabídne nám spolupráci Čechomor,

Tabulka 3: Pojmenované subkategorie a pojmy v kategorii vyhledávání a iniciace spolupráce s dárci

Subkategorie	Pojmy
Firemní dárce	Výběr firemního dárce
	Oslovení firemního dárce
	První schůzka
	Systematický přístup
	Partnerský přístup
	Dárcova motivace
	Pro-aktivní přístup
Individuální dárce	Systematičnost

Zdroj: Čapková, B. Vlastní klasifikace výzkumu na téma: možnosti aplikace projektového řízení v českém občanském sektoru (dosud nepublikovaná data)

který v bulváru nemá žádné místo. Je to hudební spolek, který je perfektní a je stejně laděný. . . “ (OPS2). „Přitom my se tam ještě snažíme provázat ten business s tou naší misí a s naším posláním. . . my pracujeme s lidmi, kteří byli obětí organizovaného zločinu, takže naším partnerem je jedna personální agentura, protože ji toto téma také tíží“ (OPS1). S tímto pojmem souvisí strategičnost zvoleného dárce. Organizace při výběru dárce musejí přemýšlet o již současných dárcích a odlišnostech jejich působení tak, aby co nejvíce diverzifikovaly své zdroje. Objevuje se zde souvislost se strategickým plánováním a potřebou mít zajištěny zdroje pro plánované a pravidelné činnosti organizace, které naplňují stanovené cíle a mise. Dalším kritériem jsou jasně nastavená pravidla, limity a mantinely, které mají jednotlivé organizace nastavené odlišně. Jasně stanovená pravidla jsou činnosti, které musí být vždy ve stejných situacích zopakovány, zaznamenány a jsou vymahatelné. Limity organizací vycházejí z poznání svých možností a stanovení jasných pravidel. Nejčastěji se jedná o pravidla, za kterých jsou ochotni spolupracovat, a hranice, které není možné překročit. Cílem jasně stanovených pravidel, limitů a mantinelů je zachování synchronního jednání a zajištění ochrany organizace a dárce. Specifičnost těchto kritérií závisí na poslání dané organizace a na jejím vedení. „. . . musíme mít limity, koho případně ano a s jakou firmou ne. My řekněme, máme dva takové přístupy, které jsme ověřili. Jeden je, že když něco s nějakou firmou podepíšeme, tak si vyhradíme podmínku, že to je zveřejnitelné, pokud by něco nastalo a že to je na nějakou konkrétní aktivitu, nebo projekt a že to můžeme zrušit, kdyby nastal tento případ“ (OPS4). „Máme dané takové zásady, že neoslovujeme firmy, které jsou podezřelé z nějaké korupce. . . “ (OPS3). „V momentě, když začneme spolupracovat s firmou, tak si v první řadě tu firmu proklepneme, jestli nemá někde nějaký průšvih. Je to pro nás důležité z té perspektivy, že se snažíme i tlačit na Corporate Social Responsibility“ (OPS1).

Častým kritériem je, že pokud organizace už s nějakou firmou spolupracuje, neoslovují konkurenty současných dárců. „. . . samozřejmě když nás nyní podporuje Oriflame, tak bychom neoslovili Avon“ (OPS3).

Poslední, minoritně zmíněnou vlastností je tvorba seznamu organizací, které je vhodné oslovit, a mapování jejich zpětné vazby. Tento seznam je u daných

organizací vyhledávání na internetu. Následně dochází k zaznamenávání zpětné vazby oslovených firem.

Oslovení firemního dárce je druhým pojmem. Čím větší je firma, tím je složitější správně oslovit donora. Pro oslovení firmy je stěžejní získání správného kontaktu – porozumění organizační struktuře a náplni práce osob, které mají být osloveny. „„oslovit správnou osobu ve firmě...“ (OPS3). Organizace se shodují, že v případě určení správného oddělení, které má tuto problematiku na starosti, a většího počtu osob v něm, je zapotřebí zjistit správné jméno a získat přímý kontakt. Pro efektivnější práci se všechny dotazované organizace snaží získat přes své známé reference na správnou osobu v dané firmě. „... když máte nějaké reference od někoho, nebo obráceně, že Vás někdo doporučí a dostanete se k tomu klientovi a máte možnost tam představit svoji činnost“ (OPS5). Dalším aspektem pro úspěšné oslovení firmy je povědomí o dané organizaci. Jedná se o prostudování dané firmy, získání maximálního množství dostupných informací o jejich aktivitách, vedení, vizích a strategických plánech. „Zamyslet se, co o nich víme, co víme o řediteli, apod.“ (OPS9). V ideálním případě získat reference od přímého zaměstnance oslovované firmy. „Několikrát se nám stalo, že nás oslovil donor na základě doporučení svého zaměstnance“ (OPS2). V případě, že není znám žádný člověk z dané firmy a není možné získat od někoho doporučení, je velmi důležité správně prostudovat danou organizaci a předem promyslet, jaký by mohl být její zájem. „S čím je oslovit, co by je mohlo zajímat, na čem by se rádi podíleli...“ (OPS9).

V případě, že se nepodaří najít vhodnou osobu, kterou je možné přímo kontaktovat, je volena forma dopisu, který obsahuje popis záměru dané organizace a nabídku dané firmě. „Vytvořili jsme dopis, ve kterém jsme firmu oslovili s naším záměrem...“ (OPS7). Tento způsob se osvědčil u aktivit, jejichž záměr měl být realizován v konkrétním plánovaném termínu. Také zde hrála roli smyslnost záměru. „Já přemýšlím v dimenzích měny. Když mám nějakou akci, kterou pořádáme s cílem získat prostředky, tak tento záměr dárci posíláme“ (OPS10). Respondenti, kteří v předchozím pojmu zmiňovali tvorbu seznamu oslovovaných organizací, s tímto listem dále pracují a evaluují si zpětnou vazbu a efektivitu voleného kanálu a způsobu. „Vedeme si seznam, kdo byl osloven, kdo odmítl. Pokud jsme tam šli osobně, kolikrát jsme tam byli, apod.“ (OPS9).

První schůzka je třetím pojmem, který v sobě obsahuje několik dalších prvků. Jedna z dimenzí tohoto pojmu je získání možnosti představit svoji činnost. „...základní informace o nás mají většinou předem, ale vždy shrneme svoje aktivity a navážeme na konkrétní informace, co máme o nich a které si myslíme, že by nás mohly spojit“ (OPS3).

Druhou dimenzí je skutečnost, že až na první schůzce dochází k domlouvání podmínek spolupráce. „...podmínky se domlouvají až osobně a jsou zapsány ve smlouvě...“ (OPS5).

Na první schůzku musí být fundraiser připraven. Musí vědět, jaké jsou cíle a strategie firmy, které nabízí spolupráci. Co může nabídnout a jaké jsou mantinely dané organizace. Musí mít připravenou efektivní prezentaci – přiměřeně dlouhou, výstižnou a zajímavou. „... Tak tam jsem reflektovala do té míry, že víme, že tato společnost dlouhodobě v rámci svého CSR poslání a tak dále má

tuto prioritu, že si toho velmi ceníme a že vyvíjíme nějaké činnosti, které by mohly být pro ně zajímavé“ (OPS1). Většina organizací se shoduje na tom, že primárně nenabízí již hotový produkt, ale ponechává volnost fantazii donora. „...nenabízíme hotový produkt, ale přizpůsobujeme se zákazníkovi“ (OPS3). Zde je prostor pro nabídnutí možnosti realizace společného projektu. Tímto způsobem to ale pojmenovaly pouze dvě organizace.

V případě, že firma nemá jasnou představu, mají organizace připravenou i nabídku konkrétního produktu. V rámci této nabídky je velká diverzifikace, aby bylo možné pro každého dárce vybrat pro něj nejvhodnější variantu. „Přicházím s balíčkem možností. Mohou přispět věcmi, které již nenosí či nepotřebují, uspořádat benefiční akci a její výtěžek darovat naší organizaci, zúčastnit se nějaké aktivity jako dobrovolník...“ (OPS10).

Systematický přístup je čtvrtým pojmem, který vystihuje podstatu fundraisingu. „...fundraising je běh na dlouhou trať“ (OPS2). Pokud organizace není světově či regionálně známá, musí počítat s větší opatrností dárce. Proto je důležité, aby byla firma předem dobře zvolena, uchopena ze strategického pohledu dané organizace i navazovala na strategii dané firmy. „...bavit se o nějakém strategickém směřování toho donora, tak samozřejmě i nás“ (OPS1).

Tento pojem ale souvisí i s tím, že oslovená organizace musí o oslovující organizaci předem něco vědět. Respondenti se domnívají, že je vhodné nejprve organizaci seznámit o aktivitách, které daná organizace realizuje a postupně ji zapojovat do spolupráce. „My jsme si říkali, že na to navážeme. Na začátku, právě nyní na jaře... že bychom i případně zkusili oslovit i ty firmy, který už o nás trochu slyšely a něco o nás vědí z té minulé akce. Z toho podzimu no... to je věc, která se musí udělat postupně, a ty vztahy tvořit, vyvíjet...“ (OPS5). „Ty peníze máme jako první krok. Pak se snažíme je motivovat k tomu, aby si koupili lístky na benefici, aby se zúčastnili fotbalového turnaje, abychom dělali sdílený marketing... Takže vlastně se to začíná vyvíjet nevinně: od toho, kde po nich nic nechceme, až jim začneme nabízet vyloženě obchodní produkty. Usilujeme o komerční spolupráci“ (OPS10).

Partnerský přístup je pátým pojmem, který se vyznačuje rovnocenností. „...že jde vždy o partnerství. To znamená, že když já něco nabízím nebo když já chci něco získat, tak musím něco nabídnout“ (OPS1). Organizace tedy při oslovování dané firmy již vědí, co mohou nabídnout a jaké mantinely mají jejich očekávání. „...Protože jak říkám. Já nejdu takto s nataženou rukou, ale jdu s tím, že tady máme nějaký balík možností“ (OPS1). Tento princip je velmi důležitý a umožňuje organizacím být ve fundraisingu úspěšnými. „...tady nejde o kontrolu, tady jde o partnerství. Že my za Vaše peníze děláme vysoce specializovanou činnost. To je partnerství. Tady nejde o žádnou hierarchii a my v této pozici nejsme a ani nechceme být a pokud bychom do té pozice měli jít, tak ty peníze od vás raději nechceme“ (OPS2). Mimo dimenze rovnocennosti jsou zde ještě dvě dimenze: dialog a vyjednávání. Aby byl zachován partnerský princip, musí docházet k dialogu. Ke vzájemné komunikaci bez podrízení. „...abychom přesně věděli a zároveň abychom i my mohli i třeba ovlivnit, jak to směřování bude vypadat u toho donora... A měli s nimi nějakou komunikaci o jejich a našich strategiích“ (OPS1). A potom k tomu samozřejmě patří

možnost vyjednávání. „My jsme s těmi dárci udělali takovou dohodu, že za každou jejich korunu my vybereme 9 dalších a podařilo se to“ (OPS8). „Musíte se odlišit od ostatních a umět se dobře prodat. To je to nejdůležitější“ (OPS3). Obě dvě strany mají své mantinely a pro vzájemnou spokojenou spolupráci je zapotřebí dojít za pomoci dialogu a metod vyjednávání k oboustranné spokojenosti.

Poslední pojmenovanou dimenzí je vzájemná prospěšnost spolupráce. Nikdy nejsme na konci naší cesty, aby nás spolupráce s lidmi z jiných oblastí nemohla obohatit a posunout. Proto organizace zmiňují, že důležitým aspektem partnerského přístupu je postavení celkové spolupráce na vzájemném obohacování. „Stavět to na tom, co si můžeme dát vzájemně, aby to bylo partnerské“ (OPS3).

Dárcova motivace je šestým pojmem, který podmiňuje úspěšnost oslovení dané firmy. Organizace se shodují, že hlavní motivací pro dárce je blízkost daného tématu a jejich vlastní sociální citění. „... samozřejmě to funguje tak, že většina lidí má rádo psy, mají sociální citění s postiženými a řeknou si, pokud mám nějaké peníze, tak...“ (OPS2). S tímto faktem souvisí i dovednost dárce se pro určitou věc nadchnout. „Spousta lidí se nadchne, a proto se rozhodne nám přispět... Vy potřebujete opravit hřiště? Tak já Vám přispěji“ (OPS6). U firem, které nepřispívají finančními dary, ale volí variantu hmotného daru či služby zadarmo, se ještě objevuje jako motivační prvek možnost aktivně pomoci. Silným motivátorem je tedy možnost osobního kontaktu s tou danou organizací, které přispívají. Zajímavým dokladem je i tento výrok: „pro ně je příjemné i to, že tam zaplníme to pódium a že mají tak skvělé publikum, jako jsou děti z dětských domovů. Hlavně ty děkovačky jsou pro některé nezapomenutelné“ (OPS5). Dalším prvkem motivace u dárců je, jakým způsobem k nim daná organizace přistupuje. Zda se jedná o individuální přístup, který je šitý dané firmě na míru, či je jen jednou z mnoha oslovených. Podle tří organizací firmy velmi oceňují, když k nim neziskové organizace přistupují tržně. „My jsme profesionálové v této oblasti a můžeme s nimi spolupracovat, ale rozhodně nesnáší, pokud přijde někdo žebrot, nebo tvrdí, že on přeci pomáhá, tak firma má povinnost mu na to dát...“ (OPS3).

Pro-aktivní přístup je posledním pojmem této subkategorie, který se vyznačuje připraveností a aktivitou dané organizace. Organizace upozorňují na to, že musejí být na vše připraveny a nečekat, až se něco stane a ony se objeví v nepříjemné a často nepřijatelné situaci. Způsoby pro-aktivního přístupu mohou být různé: hledání možných „mezer na trhu“, vyhledávání různých možností pro propagaci organizace, prezentaci své činnosti, profesionálního působení na veřejnosti, aktivní účast v různých profesních spolcích, lobbying apod. „Snažíme se být v tom aktivní, zjišťovat si o tom co nejvíc informací... nebo abychom měli možnost nějaké věci změnit...“ (OPS3).

Individuální dárce jsou druhou subkategorií. V této skupině respondentů jsou z poloviny získávání záměrnými, řízenými prostředky a z poloviny nesystematickým způsobem. Organizace, které nevolí systematicky tuto variantu, pracují s ožehavými tématy a pro veřejnost obtížně uchopitelnými výsledky jejich práce.

Systematičnost je logicky vyplývajícím prvním pojmem. Většina individuálních dárců nepřispívá organizacím velkými částkami. Aby tento zdroj financí generoval zajímavou podporu organizací, musí být správně uchopen. První dimenzí tohoto pojmu je správná zacílenost. Pokud organizace chce efektivní individuální dárcovství, musí správně pojmenovat a porozumět dané cílové skupině, „která je v podstatě vytržena nějakým systémem do cílových skupin individuálních dárců“ (OPS10).

Další dimenzí je kampaň, která v sobě obsahuje vhodně zvolenou propagaci takové možnosti. „K tomu, abychom získali individuálního dárce ve větším množství, je potřeba udělat kampaň“ (OPS7). Jiným způsobem propagace je např. spot v televizi, benefiční akce či správně nastavené internetové stránky. „Pro tento projekt jsme právě nyní nechali udělat nové internetové stránky, které by měly být pro uživatele příjemnější...“ (OPS5).

Třetí dimenzí je způsob oslovování dárců. Je možné oslovovat pomocí „dobrovolníků“ na ulici, zasíláním dopisů do schránek, prostřednictvím DMS (dárcovská SMS) či nějakými benefičními akcemi, aukcemi apod. Oslovené organizace, pokud systematicky oslovují individuální dárce, volí variantu DMS či zasílání dopisů. Využití DMS je velmi rychlou variantou přispění. Částka, která jednou DMS odchází, je 27 Kč (pro donora 30, ale organizace získá 27 Kč), což je pro většinu osob částka, která nezatíží rodinný rozpočet. Oslovené organizace pro svůj účel v oblasti oslovování individuálních dárců hodnotí jako neefektivnější pořádání benefičních akcí a aukcí. Protože u DMS zprávy je zapotřebí, aby donor mohl za poměrně krátkou dobu vidět nějaký hmatatelný výsledek práce organizace, na kterou přispěl. „...měli jsme ji rok a zrušili jsme ji, protože nejsme vhodnou organizací. Je to vhodný prostředek pro organizace poskytující krizovou pomoc, apod...“ (OPS3). A druhou překážkou je, že k tomu, aby byla DMS efektivním generováním peněz, musí k ní být dobrá kampaň.

Osloveným organizacím se osvědčilo oslovování individuálních dárců na základě konkrétního požadavku. „Potom je můžete oslovit tím, že chcete nějakou konkrétní věc. My to třeba děláme tak, že máme tzv. nástěnku pomoci. Třeba na webu“ (OPS3). Popíše konkrétní situaci a věci, na které je zapotřebí získat finanční prostředky. Dárce má jasnou představu a dokáže si vizualizovat, na co jeho peníze půjdou a zda je ochoten na tuto věc přispět.

Další variantou získávání individuálních dárců je propagace aktivit či příběhů do médií. „Snažíme se dostat do médií. Ať už přímo, nebo více zeširoka, tu rozvojovou problematiku“ (OPS8). Jedná se o minoritně využívaný způsob. Při zveřejňování příběhů je nebezpečí citového vydírání, proto organizace tento způsob využívají velmi zřídka. Poslední varianta získávání individuálních dárců je získávání individuálních darů i dárců přes firmy. „Je to hodně o tom se dostat do firmy a pracovat na individuálních dárkách“ (OPS10).

Výše pojmenované subkategorie a pojmy popisují efektivní způsoby oslovování a získávání dárců pro neziskové organizace, které jsou obecně prospěšnými organizacemi využívány. Tyto způsoby se liší podle toho, zda se jedná o individuální či firemní dárce, proto tato kritéria byla využita jako pojmenování pro subkategorie.

Dlouhodobá spolupráce s dárce

Logicky navazující kategorií je udržování dlouhodobé spolupráce s dárce. V rámci této kategorie nedochází k odlišování individuálních a firemních dárců. Péče dárce o zvolenou organizaci zřídka zahrnuje individuální dárce.

Tabulka 4: Subkategorie a pojmy kategorie dlouhodobé spolupráce s dárce

Subkategorie	Pojmy
Péčování o dárce	Pojmenovaný rozsah spolupráce
	Pravidelná komunikace
	Odměňování dárce
	Delegace odpovědnosti za společnou práci
	Systematický a strategický přístup
Péče dárce o zvolenou organizaci	Patronace
	Pro-aktivní přístup

Zdroj: Čapková, B. Vlastní klasifikace výzkumu na téma: možnosti aplikace projektového řízení v českém občanském sektoru (dosud nepublikovaná data)

Péčování o dárce je první subkategorií. Zde bylo analýzou objeveno pět pojmů. Pojmenování rozsahu spolupráce je prvním pojmem. První dimenzí tohoto pojmu je počáteční komunikace s dárce o jeho potřebách, záměrech a představách spolupráce. Jedná se o fázi, kdy dárce je obeznámen s cíli organizace, zná své možnosti zapojení a pojmenovává své rozhodnutí o spolupráci. „Snažíme se plánovat dlouhodobou spolupráci, takže většinou už v začátku zazní, zda hledají dlouhodobějšího partnera, nebo je to jednorázová pomoc. A vždy když uplyne ta doba, na kterou byla naplánována spolupráce (většinou je to školní nebo kalendářní rok), znovu je kontaktujeme s tím, že jim zasíláme závěrečnou zprávu a zjišťujeme, zda bude navazovat další spolupráce“ (OPS3). Tato domluva je písemně sepsána a smlouva obsahuje i cíl daru, podmínky spolupráce, způsob komunikace a podobné náležitosti. „Podmínky pro práci s donorem jsou uzavírány ve smlouvě“ (OPS8). Pravidelná komunikace je druhým pojmem. Tento pojem zahrnuje několik dimenzí. První dimenze je pravidelnost. Pokud chceme, aby dárce byl spokojen a informován o aktivitách organizace, na kterou nějakým způsobem přispívá, musíme mu zajistit dostatek informací a ideálně v pravidelném intervalu, aby mu to poskytovalo jistotu a harmonii. S touto dimenzí souvisí pravidelnost udržování kontaktů s dárce. „Informujeme je pravidelně o tom, co děláme, dáváme podklady, jak třeba probíhá ten daný projekt. Pokud má o to zájem, plánujeme společné schůzky“ (OPS5). „Posíláme tisková prohlášení, komunikujeme s nimi, aktualizujeme webové stránky, apod.“ (OPS7). „Posíláme pravidelně měsíční Newsletter a každého dárce oslovujeme zvlášť“ (OPS3). Podle oslovených respondentů se osvědčila i komunikace nad plánovaný rámec aktivit. „Když třeba někde jedu a vím, že v tom daném městě se nachází náš pravidelný dárce, tak mu zavolám a v případě zájmu si domluvíme schůzku“ (OPS2). U firemních dárců je nejvíce oceňována pravidelná komunikace s řediteli té dané organizace.

Další dimenzí je evaluace. Zde je dán prostor dárci, aby se vyjádřil k uskutečněné spolupráci. Na předem naplánované schůzce je vyhodnocen projekt, diskutovány možnosti zlepšení, změny uchopení, inovativní nápady a je zde prostor k ohodnocení spolupráce. Na tomto osobním setkání dochází k pojmenování dalších záměrů. „V průběhu roku se komunikuje postup daného projektu. Poté je schůzka, kde se hodnotí jak je dárci spokojený, zda by chtěl něco udělat jinak. Jak třeba probíhá ta propagace a samozřejmě evaluujeme i společně na osobní schůzce“ (OPS5).

Poslední dimenzí je přehlednost či srozumitelnost. Organizace kladou důraz při informování dárců o dění v dané organizaci na jasné, stručné a zajímavě podané informace. Interval této komunikace se liší organizace od organizace i podle dárců. „Jednou za měsíc informujeme odlehčenou, stručnou formou o tom, co se vlastně stalo v předešlém měsíci. Zasílá se to individuálně těm významnějším partnerům a hromadně pak dalším zájemcům“ (OPS3).

Odměňování dárců je třetím pojmem. Žádná z oslovených organizací nevnímá finanční či nefinanční dary jako samozřejmost a váží si i malých částek. První dimenzí je poděkování za dar. „Pokud máme na individuální dárci kontakt, napíšeme mu poděkování. Firemnímu dárci děkujeme zveřejněním jeho loga na našich webových stránkách“ (OPS6). Vnímají to jako minimální možnost dát dárci najevo, že je pro ně důležitý a jeho pomoc oceňují. Objevuje se zde další dimenze, což je kategorizace způsobu poděkování a odměny dárci za jeho dar. „U nás funguje systém, kde je různá bonita dárců. Podle této bonity jim náleží poděkování. Máme připravenou matici, která je zakomponována v databázi. Z toho bude jasné, komu jaké poděkování náleží. Např. darujete poprvé, přijde vám rukou napsané poděkování. Darujete po druhé, přijde Vám mailem poděkování. Darujete potřetí, zavolá Vám fundraiser osobně a poděkuje Vám telefonicky. Dáte dar nad 30 000, napíše Vám ředitel a pozve Vás na návštěvu. Ti, kteří dávají pravidelně, dostávají jednou ročně výroční zprávu, nebo nějakou knihu o činnosti a pozvání na oficiální akci Klubu dárců“ (OPS10). „O Vánocích, když je to větší dar, posíláme nějaký dárek. Letos to byl vyráběný kalendář. Bylo tam vše o naší činnosti, fotografie, důležité události, úspěchy, apod.“ (OPS6).

Třetí dimenzí je zpětná vazba dárci o tom, co se v dané organizaci děje, jak byly jeho finanční či nefinanční dary využity a co nového se chystá. Nejčastějším způsobem sdílení těchto informací je zveřejňování aktuálních informací na webových stránkách, zveřejňování a rozesílání výročních zpráv, zpravodaje, apod. „Vydáváme zpravodaj, který automaticky chodí každému do schránky, a každý rok rozesíláme PFko“ (OPS2).

Poslední dimenzí je pořádání setkání pro partnery. Všechny organizace o tomto způsobu práce s dárcem hovořily a většina z nich i tuto akci někdy pořádala. Některé organizace pořádají tuto akci pravidelně a vnímají ji jako velmi důležitou součást strategie péče o své dárci. „Jednou ročně zveme firemní partnery na setkání a snažíme se s nimi udržovat kontakt a budovat dobré vztahy“ (OPS3).

Delegace odpovědnosti za společnou práci je předposledním pojmem. Jedná se spíše o vizi oslovených organizací. Cílem postupné práce s dárci je budování

dobrých vztahů a vtahování dárce do problematiky. „Nebo oni sami posílají dotazníky podle toho, jak jsou daleko v těch aktivitách. Poté se domluvíme, zda budeme spolupracovat nadále, nebo ne“ (OPS3). „Dáváme mu možnost rozhodovat o nějakých věcech v tom projektu, možnost zapojit své zaměstnance v rámci toho projektu. Propagovat tu spolupráci na jeho i našich webových stránkách, v jeho interních materiálech, apod.“ (OPS5).

Systematický a strategický přístup je pátým pojmem. Jedná se o způsob uvažování, který volí většina oslovených organizací. Nejčastěji se jedná o běžnou součást práce s dárce. „S nadací O2 jsme začali spolupracovat postupně... Vypracovalo se to během pár let. Projekt je bezplatná telefonní linka a O2 je majoritním vlastníkem... Se všemi dárce to začíná u malých projektů a postupně si je udržujeme a stává se z toho dlouhodobá spolupráce a vybudovávají se přátelské vztahy“ (OPS9). „Snažíme se navazovat na takové drobnosti, které jim nezaberou moc času a které zvyšují důvěru“ (OPS1). Velmi často se to projevuje v situacích, kdy dárce není aktivním prvkem dané organizace, ale je zde možnost změny. „Byli jsme s nimi v kontaktu přes newsletter. Udržovali jsme stále vazby. Snažíme se o to u všech, u kterých vnímáme, že to má smysl“ (OPS3). Tento pojem v sobě zahrnuje trpělivost, neoblomnost a systematickosti. „My jsme si říkali, na to poté navážeme. Právě nyní na jaře. Že bychom právě zkusili oslovit ty firmy, které už o nás trochu slyšely a vědí o nás něco z té minulé akce. To je věc, která se musí dělat postupně a tvořit a vyvíjet vztahy. Je to péče o firemní i individuální dárce“ (OPS5).

Proto, aby tento princip mohl být úspěšný, musí být kladen velký důraz na dlouhodobou spolupráci ze strany organizace od prvního okamžiku. Respondenti se shodují na tom, že firmy i někteří individuální dárce se hned na začátku vyjadřují, zda se jedná o jednorázovou či dlouhodobou spolupráci. „Snažíme se plánovat dlouhodobou spolupráci, takže většinou už v začátku zazní, zda hledají dlouhodobějšího partnera, nebo je to jednorázová pomoc“ (OPS3).

Péče dárce o zvolenou organizaci je druhou subkategorií. Nejedná se o rozšířenou formu dárcovství, ale o vybrané dárce, kteří si většinou zvolí jednu organizaci a intenzivně, dlouhodobě s ní spolupracují. Prvním pojmem je patronace. Patronace má dvě úrovně. Jednou je známá osobnost, která se stane tváří dané organizace a usnadňuje jí tak získávání nových dárců a zvyšuje její známost a důvěryhodnost. „Dárce se shání jednodušeji, hlavně kdo za tou danou organizací stojí, jaká tvář. Tvář ProFemu byla Světlana Nálepková a na té akci vystoupila i Jitka Schneiderová“ (OPS7). Druhou úrovní je patronace ve smyslu generálního, dlouhodobého partnerství. Tyto varianty se u respondentů moc neobjevují, ale jsou vnímány jako důležitý prvek úspěšnosti v získávání finančních prostředků.

Pro-aktivní přístup je posledním pojmem této subkategorie. Tento pojem vyjadřuje vyzrálou spolupráci s dárce. V této fázi je dárce natolik informován o aktivitách dané organizace a vnímá její činnost jako velmi důležitou a přínosnou, že sám na veřejnosti, především na různých akcích, večírcích, propaguje neziskovou organizaci a získává pro ni sám finanční prostředky. „Oni mají sami prosazovat svou neziskovku. Jak to říci – kopat za Vás“ (OPS1). Z oslovených organizací mají tuto zkušenost pouze dvě.

Závěr

Výzkumem se podařilo splnit stanovený cíl, jímž bylo odhalení způsobů získávání dárců a práce s nimi u obecně prospěšných společností.

U vyhledávání a iniciace spolupráce s dárce se ukázal jako stěžejní systematický a strategický způsob práce organizace. Způsob, jakým budou dárce oslovovat, co mu nabídnou, jak o něj budou pečovat, je u oslovených organizací předem promyšlen a koncepčně dodržován. Organizace mají jasně stanovená a dodržovaná pravidla a mantinely, které podporují využívaný partnerský přístup. Organizace preferují rovnocennost, která se ukazuje ve vedení dialogů a vyjednávání s potencionálními i stálými dárce. Organizace mají vždy náhradní plány.

Logicky navazuje oblast dlouhodobé spolupráce s dárce. Ani zde to organizace neponechávají náhodě a mají nastavený systematický postup. Dodržují partnerský a individuální přístup. K tomu, aby bylo možné společnou práci vyhodnocovat, je klíčové pojmenovat rozsah spolupráce a očekávání obou stran, dále pak systematické informování a evaluace spolupráce. Vzhledem k dobrovolnosti těchto aktivit, kladou organizace důraz na odměňování dárce. Forma a způsob odměny je u každé organizace jinak nastaven. Zajímavým elementem této oblasti je delegace odpovědnosti, péče o organizaci na dárce. Většina organizací má pozitivní zkušenost s nějakou formou patronace dárce. Většinou jsou to velké firmy, ale jedná se také o známé osobnosti či jen velmi aktivní individuální dárce. Dlouhodobá systematická patronace se objevuje pouze u dvou organizací.

Reference

- BOUKAL, P., 2009. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.
- NOVOTNÝ, J., M. LUKEŠ a kol., 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.

Way of Obtaining Free Resources and Work with Donors for NGOs

Funding from the European funds will be soon over and nonprofit organizations are facing the question of how to be financed and how to maintain their services. Currently, there are organizations which are able to obtain free resources and are largely or entirely independent of government and European grants. The aim is to highlight those functional elements in obtaining free resources and long-term cooperation with donors. This article shows, to organizations that have less experience with this form of financing, the well-proven principles. Reported information are based on research conducted in the dissertation on the topic: the possibility of application of the principles of project management in the Czech civil sector. The information obtained through structured interviews with open questions are compiled by a qualitative analysis process. By conducting semi-structured questions, the emphasis was given on the way of work that was issued by organizations which are successful in obtaining free resources. The research suggests that the basic principle of success with donors is a systematic and strategic approach.

Keywords: non-profit organizations, project management, obtaining free resources

Kontaktní adresa:

Mgr. Barbora Čapková, Katedra podnikové ekonomiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žizkov, e-mail: bacapkova@gmail.com

ČAPKOVÁ, B. Způsoby získávání volných zdrojů a práce s dárci u NNO. *Littera Scripta*. 2012, 5(2), 21–33. ISSN 1802-503X.
