



PRŮVODCE AKTIVNÍM OBČANSTVÍM

PŘEDNÁŠKY Z ČESKO-SLOVENSKÉ ŠKOLY OBČANSKÉ INICIATIVY



Hnutí DUHA

Friends of the Earth Czech Republic

A › Hnutí DUHA, Údolní 33, 602 00 Brno

T › 545 214 431

E › info@hnutiduha.cz

www.hnutiduha.cz



Projekt Česko-Slovenské školy občanské iniciativy pořádalo Hnutí DUHA společně s organizacemi NESEHNUTÍ, Servisné centrum Ekofóra a SOSNA v roce 2011/2012.

ISBN: 978-80-86834-46-7

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie. Za obsah sdělení odpovídá výlučně autor. Sdělení nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jeho obsahem. Dále je tento projekt podpořen Visegrádským fondem a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR.





Hnutí DUHA
ČESKO-SLOVENSKÁ ŠKOLA
OBČANSKÉ INICIATIVY

Obsah

Fungování neziskového sektoru	9
Vedení kampaní	17
Fundraising	33
Práce s dobrovolníky	51
Vize a strategické plánování	67
Práce s médii	85
Založení občanského sdružení	103



PRŮVODCE AKTIVNÍM OBČANSTVÍM

PŘEDNÁŠKY Z ČESKO-SLOVENSKÉ ŠKOLY OBČANSKÉ INICIATIVY



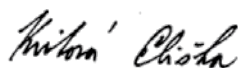
Podle Petry Rakušánové ze Sociologického ústavu Akademie věd ČR je občanská společnost abstraktní pojem, zahrnující veškeré organizace, sdružující občany na dobrovolné bázi. Vymezit ji lze také jako organizované aktivity občanů, které nejsou spojeny se státními strukturami nebo komerčními organizacemi. Tento termín je používán především v teoretických pracích, zatímco autoři empirických studií častěji užívají přesně vymezených pojmů nevládní neziskové organizace (NNO) nebo třetí sektor, které ale zahrnují jen část organizací, tvořících občanskou společnost.

Hnutí DUHA považuje rozvoj odpovědné, silné a sebevědomé občanské společnosti za velmi důležitý pro zajištění čistého a zdravého prostředí. Pestrá směsice spolků, iniciativ a dalších sdružení, které přispívají k rozvoji své obce či regionu, šlapou na paty politikům, úředníkům a průmyslu, pomáhají hledat řešení nebo poukazují na kvalitu života a názor veřejnosti, je velmi důležitá. Zajišťuje, že se veřejný zájem nestane obětí byrokracie, politických konfliktů či komerčních tlaků. V řadě českých měst i obcí pomáhají různé spolky při budování společenského života, zvelebování okolí a rozvoji: sází stromy, opravují památky, podílejí se na tvorbě územních plánů. Jinde vystupují proti projektům, které by přinesly znečištění či devastaci krajiny, jako jsou velkolomy nebo továrny se zastaralými technologiemi.

Hnutí DUHA se snaží rozvoj pestré sítě podobných sdružení podporovat. Proto vede od roku 1999 projekt Škola občanské iniciativy—celoroční sérii víkendových kurzů, kde se zájemci mohou dozvědět, jak třeba na činnost spolku získat peníze, jak jednat s úřady a zpracovávat informace, jak organizovat lidi a jak s nimi pracovat plus množství dalších praktických rad. Bohužel se podařilo uskutečnit „pouze“ čtyři ročníky tohoto kurzu, kterými ovšem prošlo na 150 účastníků, z nichž mnozí jsou dodnes velice aktivní a v mnoha případech jsou důležitými členy neziskových organizací po celé České republice. V roce 2002 převzal záštitu nad Školou občanské iniciativy Petr Pithart, tehdejší předseda Senátu Parlamentu ČR.

V roce 2011 se podařilo koncept obnovit a přidat do něj mezinárodní prvek. V období 2011–2012 proběhla Česko-Slovenská škola občanské iniciativy, kterou prošlo 36 mladých lidí. A právě na základě všech zkušeností, informačních materiálů, prezentací, surfování po internetu, konzultací a dalších prostředků jsme dali dohromady skripta, která právě držíte v ruce.

Nechte se jimi inspirovat. Doufáme, že pro vás budou užitečným pomocníkem na vaší cestě občanskými aktivitami a užitečným zdrojem informací.



Eliška Kvitová

Koordinátorka Školy občanské iniciativy



Fungování neziskového sektoru

Autorky: Eva Navrátilová, Eliška Kvitová

1. Znaky neziskového sektoru

Neziskovost. Tyto organizace nevznikají za účelem dosahování zisku, jakýkoli zisk, ať již plyne z hlavní či doplňkové činnosti, nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy organizace nebo její pracovníky, ale musí být použit pro další činnost organizace, pro naplňování jejího hlavního poslání.

Dobrovolnost. Organizace obsahují významný prvek dobrovolné činnosti, využívají dobrovolné, neodměňované práce.

Obecná prospěšnost. Účel vzniku, cíle a poslání nestátních neziskových organizací přesahují soukromý prospěch jejich členů. Jsou veřejně prospěšné, slouží obecnému zájmu. Z jejich činnosti má vždy užitek širěji vymezená skupina lidí, ne pouze jednotlivci.

Formální ustavenost. Organizace, které sem řadíme, mají jistou institucionální strukturu, jsou organizovány podle určitých principů a jsou formálně ustanoveny.

Nestátnost, soukromá (nezávislá, samosprávná) povaha. Organizace jsou institucionálně odděleny od státního aparátu, nejsou součástí veřejné správy. I když mohou být finančně státem (tedy státní správou či samosprávou) a jeho orgány podporovány a stát také reguluje jejich činnost prostřednictvím právních norem, jedná se o organizace zcela samosprávné a samořídící se.

Samosprávnost je tedy dalším charakteristickým rysem neziskových organizací. Organizace neziskového sektoru jsou vybaveny postupy a strukturami, které umožňují řízení a kontrolu vlastních činností, mají vlastní interní pravidla, nejsou řízeny odnikud zvenčí.

2. Základní druhy nestátních neziskových organizací

2.1 Občanská sdružení jsou sdružení občanů vytvořená za jakýmkoli zákonným účelem, cílem, společným zájmem. Jsou nejčastějším typem neziskové organizace, a proto se jim budeme dále věnovat podrobněji.

2.2 Nadace vznikají s cílem shromažďovat majetek, který je dále rozdělován na základě obecné prospěšnosti.

Nadace je specifickým druhem neziskové nestátní organizace, která je zaměřena na tvorbu a rozdělování finančních prostředků. Řídí se zákonem 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Ten definuje nadaci nebo nadační fond jako účelové sdružení majetku pro dosahování obecně prospěšných cílů, za které zákon považuje rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochranu a tvorbu životního prostředí, zachování přírodních hodnot, ochranu kulturních památek a tradic, a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Činnost nadace spočívá ve správě a poskytování finančních, resp. hmotných prostředků pro aktivity dalších organizací. Každá nadace ve svých stanovách přesně uvádí, jaké oblasti a jaké druhy činností chce podporovat. Nadace se zřizuje písemnou smlouvou uzavřenou mezi zřizovateli, je-li zřizovatel jediný, potom zakládací listinou nebo závětí; tyto dokumenty se dále označují jako nadační listiny.

2.3 Obecně prospěšné společnosti poskytují blíže nespecifikované obecně prospěšné služby. Obecně prospěšná společnost je právnická osoba, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a jejíž zisk musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla společnost založena. Podmínky její činnosti upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Zakladateli obecně prospěšné společnosti mohou být fyzické nebo právnické osoby a může jím být i Česká republika jako stát. Zakládá se zakládací smlouvou (listinou) podepsanou všemi zakladateli.

2.4 Církev a náboženské společnosti spojují lidi se stejným náboženským vyznáním. Církev jsou jedním z nejstarších organizátorů sociální péče vůbec. Myšlenka pomoci bližnímu je obsažena a zdůrazněna v základních textech křesťanství, ve Starém a Novém zákonu, a je základním bodem křesťanství, ale nejen jeho. Péče o sociálně slabé, staré, nemocné a jinak ohrožené občany byla v minulých stoletích předmětem zájmu nejprve rodiny, sousedů, obce a velmi záhy také spolků a charitativních institucí.

Církev a náboženské společnosti jsou dobrovolnými sdruženími osob stejné náboženské víry, mají vlastní strukturu, orgány, vnitřní předpisy a obřady. Jejich existenci upravuje zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví, a náboženských společností, zákon č. 161/1992 Sb., o re-

gistraci církví a náboženských společností, a zákon č. 218/1994 upravující hospodářské zabezpečení těchto subjektů. Zákon o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností vychází z práva každého občana na svobodný projev svého náboženství či víry a také z práva svobodně toto své přesvědčení šířit.

2.5 Rozpočtové a příspěvkové organizace sice nesplňují podmínku nestátnosti, jsou však také významnými aktéry na poli neziskového sektoru. Zřizují je ústřední, okresní či obecní orgány k plnění úkolů, jež mají v okruhu své působnosti podle zákona č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR. Tento zákon upravuje podmínky zřizování, změn a rušení těchto organizací. Rozpočtové organizace hospodaří s prostředky, které jim stanoví zřizovatel v rámci svého rozpočtu, pro příspěvkové organizace platí finanční vztahy, které určuje zřizovatel ve svém rozpočtu. Často se uplatňují v oblasti sociálních služeb a péče.

2.6 Politické strany jsou dobrovolné organizace občanů, které usilují o získání účasti na státní moci. Každá strana má svůj organizační řád (stanovy), ve kterém je kromě programových zásad uveden také její název, sídlo a způsob volby stranických orgánů. Členy se mohou stát lidé od 18 let, nesmí však být zároveň členy jiné strany.

2.7 Zájmová sdružení právnických osob jsou zřizována právnickými osobami k ochraně a dosažení společných zájmů. Těmito zájmy mohou být aktivity obecně prospěšné (ekologické, směřující k rozvoji obcí nebo cestovního ruchu).

3. Základní orgány a dokumenty neziskových organizací

Základní dokumenty (tj. dokumenty nezbytné pro vznik a založení organizace): zakládací (zřizovací) listina, resp. smlouva, statut, stanovy, vnitřní pokyny (organizační řád, jednací řád, plné moci, příkazy a usnesení nejvyššího orgánu).

Orgány jednotlivých typů neziskových organizací:

- Nejvyšší orgán, který přijímá a mění základní dokumenty, určuje hlavní zásady, směry a cíle činnosti organizace, schvaluje rozpočet.
- Statutární orgán, který je oprávněn zastupovat organizaci navenek, vstupovat za ni do smluvních vztahů, jednat... Odpovídá se nejvyššímu orgánu, podléhá kontrole dozorčího orgánu.
- Výkonný orgán vykonává rozhodnutí nejvyššího orgánu, který mu také stanovuje kompetence. Podle toho může rozhodovat o určitých dílčích otázkách. Připravuje návrh rozpočtu, sestavuje dokumenty organizace.

- Kontrolní, dozorčí orgán dohlíží nad dodržováním základních dokumentů organizace a nad jejím finančním hospodařením.
- Pracovní orgány slouží k plnění krátkodobých, přesně vymezených úkolů.

O tom, jak založit občanské sdružení, se dočtete v poslední kapitole tohoto materiálu. A proč jsme to nechali až na konec? Před založením občanského sdružení si prosím projděte tento materiál, který držíte v rukou, a zamyslete se nad tím, jestli je opravdu potřeba zakládat občanské sdružení. A pokud i po pročtení budete mít pocit, že vše spojené s občanským sdružením zvládnete a není možné to řešit neformálním sdružením, např. v podobě neformální skupiny občanů, pak směle do toho.

Poznámky

Poznámky

Poznámky



Vedení kampaní

Autoři: Petr Machálek, Milan Štefanec

Veřejnou aktivitu, ať už na ochranu přírody, zlepšení životního prostředí, zastavení špatných stavebních projektů, povznesení kulturního života v obci, omezení korupce nebo reagující na jakýkoli jiný problém, realizuje většina z nás ve svém volném čase. Toho nikdy není nazbyt, a proto je třeba jakoukoli činnost předem dobře zvážit, abychom drahocenným časem svým i ostatních zbytečně neplýtvali a neztráceli energii v neefektivních projektech. Následující řádky by vám měly pomoci vaše úsilí dobře rozvrhnout a naplánovat tak, aby vám vykonaná práce přinesla nejen radost, ale hlavně kýžené výsledky. A to i v případě, že již pracujete v zavedené organizaci, a tudíž je vedení kampaní vašim zaměstnáním.

Předem je třeba zdůraznit, že tento materiál vznikal především na základě osobních zkušeností omezeného okruhu lidí, a nemůže si tedy činit nárok na dokonalost. Přesto jsme se v něm snažili upozornit na to hlavní, s čím jsme se při realizaci veřejných kampaní setkali.

Základ této publikace byl vytvořen zhruba před deseti lety Martinem Anderem, Janem Piňosem a Milanem Štefancem. Většina věcí zůstává v platnosti, a proto budeme aktualizovat jen to nejnnutnější.

1. Co je veřejná kampaň

- existence problému
- aktivní úsilí
- vytčený cíl
- soustředěná, soustavná činnost
- časová omezenost

Veřejná kampaň je soustředěné, naplánované a časově omezené aktivní úsilí o dosažení stanoveného cíle (nebo cílů) řešícího existující problém.

Zmiňované charakteristiky lépe pochopíme, když si uvedeme příklady toho, co kampaní nazývat nelze.

Předně nelze za kampaň považovat, když vydáme informační leták s popisem problému a návrhem jeho řešení a dál budeme jen čekat, že si ho snad přečtou úředníci, politici nebo veřejnost a začnou podle něj sami od sebe jednat. Takováto činnost totiž postrádá naše aktivní úsilí o změnu.

Za kampaň nelze též považovat občasně, jednorázové akce, které tu a tam při nějaké příležitosti uspořádáme. Taková činnost totiž rozhodně není soustředěná a soustavná.

Správnému vytčení cíle se budeme věnovat později. Uvidíte, že i na první pohled tak jednoduchá věc, jako stanovit si cíl, může být velkým problémem.

Není-li dobře stanoven cíl kampaně, pak se lehce může stát, že naše činnost bude mimo jiné postrádat jasné časové ohraničení. Kampaň nelze vést donekonečna, ztratí se tím její údernost a účinnost, a hůře se udržuje pozornost veřejnosti nebo médií, tedy vše, co je nutným předpokladem našeho úspěchu.

Chceme-li vést opravdu dobrou veřejnou kampaň, pak je třeba k výše uvedeným charakteristikám přidat ještě jednu, a to je „příkladnost“. Správná kampaň by totiž měla reagovat na takový problém a soustředit se na takový cíl, jehož dosažení umožní poukázat na několik rovin problému zároveň. Tak například kampaň za zachování územních ekologických limitů těžby uhlí a v důsledku záchranu severočeské obce Horní Jiřetín před jejím zbouráním kvůli těžbě: poukazovala současně na podobnou hrozbu v jiných obcích nebo městech (například Litvínov), špatnou energetickou koncepci státu, špatný stav životního prostředí v regionu nebo i ekonomický potenciál na Ústecku, který kvůli důrazu na hornictví leží ladem.

1.1 Výhody a nevýhody vedení veřejných kampaní

Vést soustředěnou kampaň za změnu něčeho ve vašem okolí či celé republice má řadu výhod. Je to efektivní způsob, jak lze dosáhnout cíle, získáte podporu spoluobčanů a ostatních organizací, získáte prostor v médiích, stanete se respektovaným (nebo obávaným...) partnerem pro ty, kteří rozhodují (politici, úředníci), získáte nové spojence atd.

Vést kampaň však může mít i své nevýhody. V první řadě můžete vytvořit konflikt, takže musíte počítat s tím, že se budou aktivizovat i vaši protivníci. Když totiž měníte jakýkoli status quo nebo se snažíte něčemu zabránit, musíte počítat s tím, že někomu současný stav vyhovuje, že z něj může i profitovat nebo že někomu bráníte prosazovat jeho záměry. To rozebereme podrobněji v části o cílových skupinách vašich kampaní.

Je třeba si též uvědomit, že slovo „kampaň“ může mít u spousty lidí negativní zabarvení. Politická, předvolební, řepná nebo reklamní kampaň jistě nevyvolává u všech lidí pozitivní konotace. Proto zvažte, jestli budete o svých aktivitách veřejně hovořit jako o kampani nebo použijete jiné označení, například slovo „iniciativa“, které vyznívá pozitivněji. Pro naše účely však budeme i nadále hovořit o kampaních, protože to je nejuvěstičnější.

2. Plánování veřejné kampaně

Tato kapitola by vám měla posloužit jako návod k dobrému naplánování kampaně. Pokusíme se vám dát několik rad, co je třeba si před zahájením kampaně dobře promyslet, abyste byli schopni si dobře stanovit cíl a vybrat tu nejefektivnější cestu k jeho dosažení a abyste později nebyli nepříjemně zaskočeni a naopak byli na vše dobře nachystáni. Znáte to, štěstí přeje připraveným.

2.1 Výběr tématu

Je třeba si uvědomit, že nemůžete vyhrát nebo vyřešit všechno najednou. Kolem nás je jistě spousta problémů, ale my si musíme pečlivě vybírat, čemu se budeme věnovat, a na to se potom soustředit. V případě, že pracujete v organizaci, to platí dvojnásob. Nemůžete přitáhnout pozornost veřejnosti, médií nebo politiků k deseti věcem současně. Stanovte si kritéria vašeho výběru a podle nich vybírejte témata k řešení. Například:

- Je téma/problém dostatečně ilustrativní?
- Je problém dostatečně závažný?
- Je dostatečně příkladný (viz předchozí kapitola)?
- Máme šanci uspět?
- Bude mít práce na tématu přínos pro organizaci, nebo ji ohrozí?
- Jsme na vybrané téma schopni sehnat finance?

Rozhodně zde nechceme nikoho odrazovat od odvahy jít do velmi těžkých a předem téměř prohraných „bitev“ (i ty se daří někdy vyhrávat). Je však třeba to dělat vědomě, abyste věděli, do čeho jdete.

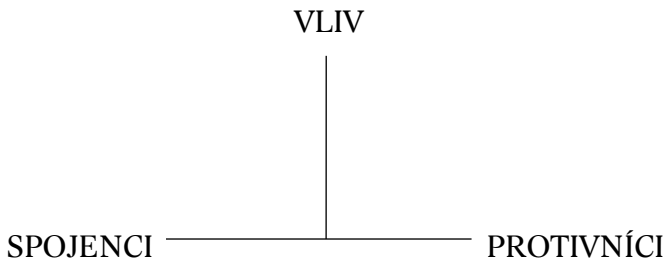
2.2 Východiska

Dříve, než začneme plánovat, co vše bychom rádi změnili, je třeba dobře znát současný stav věcí. Máme-li tedy jasno v tom, jakému tématu se chceme věnovat (lepší nabídka recyklačních služeb v obci, dopravní situace v regionu, postavení tělesně handicapovaných ve vašem městě, problematika sociálně vyloučených, energetická koncepce státu apod.), je třeba si udělat podrobnou analýzu stávající situace v dané oblasti. V ní hledáme odpovědi především na následující otázky:

- Jak závažný je problém, který chceme řešit?
- Jaké máme podložené informace o současné situaci?
- Jaký je postoj veřejnosti, úřadů a politiků k tomuto problému?
- Je problém, jenž chceme řešit, snadno vysvětlitelný laikovi?
- Jaké existují možnosti řešení?
- Proč se tak ještě nestalo?
- Jaké jsou rozhodovací mechanismy v oblasti, kterou chceme měnit?
- Kdo je schopen věcmi pohnout?

- Máme pro řešení tématu dostatečné know-how?
- Kde získáme další informace?
- Kdo je (nejlépe) schopen věcmi pohnout?
- Věnuje se již někdo tomuto problému?
- Jaká je kapacita naší organizace, ať už po stránce lidské, odborné nebo finanční?
- Jaký dopad bude mít vedení kampaně na rozvoj naší organizace?
- Je reálné prosadit změnu?
- Máme odkud brát inspiraci pro navrhovaná řešení (jiné obce, zahraničí apod.)?
- Jaké jsou možnosti spolupráce s ostatními sdruženími, odborníky, firmami, politiky?

Samostatnou kapitolou je analýza spojenců a protivníků. A nejen to. Potřebujeme vědět, jak jsou silní, jaký mají v „našem“ tématu vliv. K tomu nám nejlépe poslouží tzv. mapa klíčových hráčů:



Nakreslete si tento diagram, nejlépe na flipchart, a začněte do něj zapisovat vaše spojence a protivníky. Čím blíže je váš spojenec středu, tím je neutrálnější a naopak. V horizontální perspektivě se pak snažte postihnout jejich vliv ve vašem tématu – čím výše jsou, tím větší mají vliv. Během realizace kampaně se je můžeme snažit i posouvat, aby se z neutrálnů stali našimi spojenci nebo abychom vliv některého z našich spojenců zvýšili.

To vše, a někdy možná i více, je třeba vědět a názorně vidět před tím, než se skutečně pustíte do plánování svých kampaní.

2.3 Kalendář předpokládaných událostí

Zamyslete se a udělejte si přehled událostí, které proběhnou bez ohledu na vaše aktivity a teoreticky mohou vstoupit do vaší kampaně. Mohou to být události na první pohled neutrální nebo mohou být příležitostí či hrozbou. Pro přehlednost si události zanepte do časové osy. Jedná se například o různé volby (ideální čas na prosazení některých věcí do předvolebních programů, čas pro různá setkání s politiky, tlak veřejnosti prostřednictvím předvolebních mítinků

apod.), mezinárodní nebo jiné konference (například mezinárodní konference o změnách klimatu, to je čas, kdy je téma více reflektováno v médiích).

2.4 Cíle

Správné stanovení cílů je klíčovým bodem přípravné fáze každé kampaně. Každý námi stanovený cíl by měl splňovat následující SMART kritéria:

- **Specifický** – mělo by z něj být jasné, o co jde.
- **Měřitelný** – musíme být schopni „změřit“, zjistit, jestli jsme jej dosáhli.
- **Ambiciozní** – neztrácejme čas banalitami.
- **Realistický** – neztrácejme čas nerealistickými věcmi.
- **Termínovaný** – stanovme si k jednotlivým cílům termíny.

Cíle můžeme dále strukturovat, například:

- **Dlouhodobé** – přesahují časový rámec realizace připravované kampaně, zasahují již do širšího kontextu a úspěšně realizovaná kampaň nás k nim posune.
- **Střednědobé** – na konci kampaně dosaženy.
- **Krátkodobé, postupné** – ty, kterých je nutno postupně během realizace kampaně dosáhnout, aby bylo možno splnit cíl střednědobý; můžeme je nazývat též milníky.

2.5 Cílové skupiny

Jsou to jasně definované skupiny, na které jsou prostředky a aktivity kampaně zaměřeny. Cílovou skupinou nikdy není široká veřejnost, ale vždy jen její určitý segment (mladé rodiny, studenti, důchodci apod.) nebo konkrétní osoby a subjekty. Širokou veřejnost nejste schopni vašimi aktivitami efektivně zasáhnout. Cílovými skupinami jsou všichni ti, kteří mohou věci pohnout nebo mohou pohnout tím, kdo může věci pohnout. Cílové skupiny (nebo jejich část) podrobněji rozeberte v následujících částech plánu kampaně. Nezapomínejte, že vámi vybrané cílové skupiny budou mít klíčový vliv na tón vaší mediální komunikace (jinak budete mluvit k důchodcům a jinak ke studentům nebo mladým rodinám).

2.6 Terč

Pro úspěšnou kampaň je nezbytně nutné, abyste si zvolili správný terč svého snažení. Je-li cílem např. prosadit změnu pravidel, která umožňují vývoz českých zbraní do zemí, kde jsou používány k porušování lidských práv, je nezbytně nutné kampaň zaměřit na příslušného člověka, v jehož kompetenci je daná pravidla změnit. Je málo účinné atakovat instituci jako celek (vládu, ministerstvo, parlament), neboť nevytvoříte potřebný tlak na jednu osobu, navíc se, zde podle hesla „ruka ruku myje“ reakce nikoho odpovědného nedočkáte. Terčem aktivit vaší kampaně musí být konkrétní osoba (např. ministr), na jehož přímou zodpovědnost za zneužívání českých zbraní upozorníte a po němž budete

žádat nápravu. Při výběru terče je vždy vhodnější volit (pokud je to možné) osobu mediálně známou a zajímavou, osobu, která je na vrcholku skutečné či pomyslné hierarchie vámi řešeného problému.

Snáze upoutáte pozornost na prohřešky a pochybení známého ministra než neznámého úředníka. Terčem je tedy zpravidla konkrétní osoba schopná (např. z pozice své funkce) výrazně ovlivnit splnění cílů kampaně.

2.7 Protivníci a spojenci

Protivníci: Počítejte s tím, že vaše kampaň většinou vyvolá reakci vašich protivníků. O tom už jsme se zmínili. O existenci některých víte už nyní, takže byste je měli mít vypsané v mapě klíčových hráčů (např. pokud povedete kampaň proti pěstování geneticky modifikovaných plodin v ČR, je vám jasné, že se dostanete do konfliktu s firmami, které z tohoto pěstování mají zisk), někteří se objeví až v jejím průběhu (např. skupina vědců, kteří žijí z grantů velkých nadnárodních korporací zabývajících se pěstováním geneticky upravených plodin). Proti vaší snaze se mohou postavit např. poslanci ovlivnění tou či onou lobby, úředníci, kteří si nechtějí neobvyklým či kontroverzním rozhodnutím komplikovat spokojený život, případně se dostat do konfliktu s politiky. V průběhu celé kampaně si monitorujte aktivity protivníků a v případě potřeby na ně reagujte. Nikdy se však nenechte vtáhnout do zbytečných sporů, které vás odvádějí od vámi naplánovaných aktivit, především od cíle vaší kampaně. Nenechte protivníky, aby udávali její směr a průběh.

Spojenci: Přehled dosavadních i potenciálních spojenců by měl být jedním ze základů dobře připravené kampaně. Jejich seznam už opět máte vytvořený v mapě klíčových hráčů, včetně jejich postoje k vašemu cíli a jejich vlivu na celou věc. V průběhu kampaně navíc nezapomínejte na takové aktivity, které budou okruh vašich spojenců rozšiřovat (a samozřejmě eliminovat protivníky). Pomoc spojenců se může projevat různě. Spojenci mohou tvořit koalici subjektů podporujících vaše cíle, mohou pomoci finančně, materiálně, odborně, personálně, mohou zaštitit aktivitu svým jménem atd. Stejně jako u ostatních částí kampaně dbejte na to, aby i výběr vašich spojenců byl v souladu s cíli a východisky kampaně či etickými pravidly celé vaší organizace.

2.8 Strategie

Strategie je zvolený způsob, jak se dostat od východisek k cílům. Je to základní linie cesty, určení koncepce práce a priorit v rámci kampaně. Můžeme mít sebelepší analýzu situace a sebeušlechtlejší cíl, nenajdeme-li však správnou strategii, cestu, zbloudíme a cíle nedosáhneme.

Máme-li to, co nazýváme strategií, přiblížit malým příkladem, pak volba strategie odpovídá volbě cesty z místa A do místa B. Můžeme totiž jít přímo přes hory nejkratší cestou, ale taky oklikou po rovině a pohoří obejít.

Zvolená strategie proto může spočívat například v osvětě a výchově nebo lobbingu spojeném s mobilizací veřejnosti (přímém ovlivňování např. politiků, které je spojeno s veřejným tlakem na ně) nebo ve využití právních cest (účast ve správních řízeních, podávání žalob atd.), nebo může být strategií vybrat si z rozsáhlého souboru problémů jediný symbol a na ten se zaměřit.

Chceme-li například vést kampaň za to, aby se snížil počet zvířat zabíjených pro výrobu kožichů, může být naše strategie třeba taková, že budeme osvětově působit na veřejnost, především zákazníky kožešnictví. Nebo se můžeme snažit o změnu legislativy, která by podmínky pro chování kožešinových zvířat zpřísnila, nebo přímo zakázala. Nebo si můžeme vybrat jednu kožešinovou farmu, kde jsou zvířata týrána evidentně nejvíce, a právními nástroji usilovat o její zrušení. Všechny tři strategie mohou vést k cíli a je na nás, abychom zvolili tu správnou a pro nás nejpříhodnější.

Při rozhodování proto musíme zvažovat především:

- Jak je zvolená strategie efektivní?
- Jak prospěje pověsti naší organizace?
- Jaké máme zkušenosti s podobným druhem aktivit?
- Jaké jsou rozhodovací mechanismy?
- Jaké překážky se mohou objevit na cestě k cíli?
- Jaký je postoj veřejnosti?
- Jak je nákladná?
- Už se o něco podobného podobným způsobem někdo pokoušel?

2.9 Taktika

Taktiku tvoří konkrétní prostředky, které můžeme a chceme využít v rámci přijaté strategie k dosažení vytčeného cíle. Prostředků a taktických postupů je mnoho. Právě jejich vhodným a promyšleným kombinováním se vyznačuje umění vést kampaň.

Jestli jsme si vybrali jako strategii například mobilizaci veřejnosti spojenou s lobbingem, je třeba si zodpovědět otázku, na koho bude tlak veřejnosti namířen (kdo bude terčem), na koho všeho bude namířen lobbing – na kterou politickou stranu, na které politiky, jaké argumenty používat apod.

2.10 Prostředky

- odborný výzkum a vydávání studií
- lobbing
- mobilizace veřejnosti
- vytváření koalic
- účast ve správních řízeních
- pořádání odborných seminářů a konferencí
- stáže pro vybrané cílové skupiny v zahraničí (ukazování dobrých příkladů)
- podávání žalob

- osvětová činnost: vydávání publikací, pořádání přednášek, besed a seminářů
- mediální práce
- práce s novými médii (online sociální sítě, klipy...)
- veřejné akce: happeningy, blokády, demonstrace, pochody, kulturní akce
- petice
- spolupráce s osobnostmi veřejného života

Při volbě jednotlivých taktických prostředků je třeba vždy zvážit následující věci:

- Jak zvolené prostředky korespondují s cíli?
- Jak zvolené prostředky korespondují se zásadami a image organizace? (Má organizace zaměřená na politický lobbying nebo pořádání odborných seminářů pořádat blokádu?)
- Jak jsou zvolené prostředky efektivní? (Má smysl pořádat festival, který je finančně a kapacitně náročnou akcí?)
- Jak dobře zvolené prostředky zasáhnou terč a další cílové skupiny?
- Jak zapůsobí zvolené prostředky na naše spojence: odradí je, nebo naopak inspiřují k bližší spolupráci?

2.11 Časové rozvržení, rozdělení úkolů a pravidelné vyhodnocování a revize

Na závěr plánování je třeba si udělat podrobný plán realizace kampaně. Můžete si ji rozdělit do měsíců nebo čtvrtletí, do každého období zapsat, co plánujete a kdo z vašeho týmu za to nese odpovědnost, jaké průběžné cíle chcete dosahovat, jaké mediální kroky v jednotlivých obdobích plánujete apod. Současně si rozvrhněte, jak často chcete dělat vyhodnocení a případnou revizi kampaně – v průběhu můžete měnit strategii i taktiku, ale vždy po důkladném rozvážení. A mějte na paměti, že dobrá kampaň, aby si udržela potenciál připoutávat veřejnou pozornost, by neměla trvat déle než dva až tři roky. Ale výjimky samozřejmě potvrzují pravidlo.

2.12 Shrnutí

Je zřejmé, že dobře naplánovat kampaň a potom ji také dobře zrealizovat není snadná věc a žádný učený z nebe nespádl. Jistě při své první kampani uděláte ještě řadu chyb, vždy je však třeba je umět najít, přiznat si je a poučit se z nich. Stejně tak mějte oči otevřené a inspirujte se od ostatních úspěšných kampaní u nás i v zahraničí. Nejinak to dělali i autoři tohoto textu. Proto vám přejeme hodně štěstí a odvahy.

Pro zajímavost připojujeme seznam faktorů úspěšné kampaně podle účastníků posledních seminářů Školy občanské iniciativy, která proběhla v listopadu 2002. Do velké míry to stále ještě platí.

- závažný a transparentní problém (ze společenského, etického aj. hledisek)
- dobře stanovené cíle
- dostatek informací

- důvěryhodnost realizátorů kampaně
- dobře vybraná a specifikovaná cílová skupina
- lidské zdroje – dobrovolnická základna ve funkčním poměru s profesionály
- dobrý a dobře načasovaný plán kampaně
- zodpovědnost členů týmu
- dobrá komunikace uvnitř týmu
- dobrá práce s médii i veřejností
- průběžná dokumentace a vyhodnocování
- systematické budování koalice podporovatelů
- podpora veřejnosti
- koordinace činnosti
- kreativita, pestrost, flexibilita
- dobré lidské i finanční zdroje
- vyjasnění spojenci a protivníci
- odborně podložená argumentace
- vhodná strategie a taktika
- optimálně definované časové a prostorové hranice
- stanovené etické mantinely

3. Doporučená literatura, internet

Krajhanzl, J., Zahradníková, Š., Rut, O.: Možnosti spolupráce s veřejností (nejen) při ochraně životního prostředí, Zelený kruh, 2010, dostupné na www.zelenykruh.cz/dokumenty/moznosti-spoluprace-s-verejnosti-web.pdf

Zamkovský, J.: Ako organizovať efektívne, Centrum pre podporu miestneho aktivizmu (CEPA), 1996, dostupné na www.priateliazeme.sk/cepa/sk/publikacie/92-ako-organizova-efektivne-druhe-vydanie

Haverkamp, J.: Aktivně pro Zem, Nadácia Zelená Nádej, 1994

Internetové odkazy na příklady vybraných kampaní z publikace Možnosti spolupráce s veřejností (nejen) při ochraně životního prostředí (viz výše) a další:

- Projekt Britské rady Challenge Europe: <http://challengeeurope.britishecouncil.org/>
- Kampaň 10:10, která se snaží motivovat veřejnost ke snížení emisí o 10 %. Kampaň byla primárně zaměřena na rok 2011, www.1010global.org/uk
- Kampaň za zachování účasti veřejnosti ve stavebním řízení: <http://arnika.org/nenechme-se-vybagrovat>

Příklad dobře nastartované kampaně Friends of the Earth

Autor: Vojtěch Kotecký, programový ředitel Hnutí DUHA

Britští Přátelé Země začali v listopadu 2012 novou kampaň, jejíž spuštění stojí za nastudování. Je to dobrá ukázka, jak se věci dají dělat z nového úhlu, aby měly větší dopad (a také, co se dá udělat se spuštěním kampaně, aby od začátku rezonovala).

Stručně: Chtějí prosadit legislativu, která stanoví, že firmy musejí zveřejňovat ekologické a sociální důsledky výroby svých produktů.

Jenomže to je super technické, tedy nudné téma. Proto k tomu přistoupili z úplně nečekaného konce. Vybrali si jednu dílčí kauzu, která je dostatečně obskurní, aby o ní nikdo nikdy neslyšel (takže není obehnaná, a bude proto dost zajímavá): těžbu cínu na malém indonéském ostrově. A spojili ji s něčím, co každý zná, totiž s chytrými telefony.

Pojali to chytře pozitivně: namísto aby líčili katastrofu (mobily ničí Indonésii) nebo lidem implicitně předkládali jejich vinu (váš mobil ničí Indonésii), představují kampaň ve stylu „šlo by to dělat líp“. (Celá kampaň se jmenuje Make It Better.)

Kampaň začala takto:

- Vzali s sebou na ostrov novinářku z vlivného deníku Guardian, která napsala velký článek: <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/nov/23/tin-mining-indonesia-bangka?INTCMP=SRCH>
- V den, kdy článek vyšel, publikovali studii, která celou story popisuje, počínaje důsledky těžby a konče obecnou legislativou; dá se prohlédnout na http://www.foe.co.uk/resource/reports/tin_mining.pdf
(Mimochodem, na studii je zajímavé, že kauzu nestaví černobíle. Například obsahuje příběhy lidí, z nichž někteří říkají, že těžba ostrovu také prospívá. Je to docela chytré. Vypadá to věcně, nedogmaticky a přitom pro kampaň, která nechce těžbu zakázat, ale říká, že firmy mají jednoduše přestat s utajováním důsledků své výroby, to je naprosto adekvátní.)
- A vydali k tomu tiskovou zprávu, která shrnuje téma: uvedení do tématu, vysvětlení souvislosti s legislativou a pár zajímavých údajů; viz níže nebo na http://www.foe.co.uk/resource/press_releases/smartphones_damage_forests_coral_makeitbetter_24112012.html
- Dali na svůj web fotogalerii z Indonésie, kterou bryskně převzala online média: http://www.guardian.co.uk/environment/gallery/2012/nov/23/tin-mining-indonesia-bangka-photographs?CMP=twt_fd
- Spustili emailovou akci, která pro začátek téma uvádí tím, že směřuje na výrobce mobilů: http://www.foe.co.uk/what_we_do/make_it_better_action_37571.html

- Vytvořili sérii videí, která postupně publikovali během několika týdnů, čímž udržovali pozornost: http://www.foe.co.uk/what_we_do/make_it_better_videos_37825.html
- V londýnském metru nechali vyvěsit reklamy: <http://twitter.yfrog.com/nyvr8rpj>

Webové stránky kampaně: http://www.foe.co.uk/what_we_do/make_it_better_about_37804.html

Poznámky

Poznámky

Poznámky

Poznámky



V případě, že chcete realizovat projekt, veřejnou kampaň nebo jen dílčí aktivitu, často narazíte na finanční potřeby, které už nelze financovat z vlastní kapsy. Potom nastupuje disciplína, které říkáme fundraising, tedy získávání (nejen) finančních prostředků. Možností, které před námi jsou, je relativně dost, stačí „jen“ vědět, co potřebujeme a kde se to dá najít. A v případě, že budeme znát několik základních pouček, můžeme být i úspěšní. Tento základ se vám budeme snažit zprostředkovat. Představíme především tzv. fundraising grantový, který bude na počátku vašich aktivit asi tím prvním, co zkusíte.

V případě, že budete chtít o fundraisingu vědět více, sáhněte například po publikaci *Základy fundraisingu a projektového managementu*, kterou vydala v roce 2011 Masarykova univerzita a ze které budeme vycházet i v tomto infolistu. Ucelený přehled o fundraisingu napsala přední česká fundraiserka Jitka Nesrstová a Petr Machálek, tedy jeden z autorů publikace, kterou právě držíte v rukou, respektive na vás svítí z monitoru vašeho počítače.

Teoretické základy k dobrému fundraisingu samy o sobě nestačí. Musíte přidat nadšení pro věc, na kterou chcete prostředky sehnat, a praxi. Ale nějak se začít musí, že ano.

1. Než začnete

Dřív než začnete samotné finance, materiál nebo služby shánět, dobře si uvědomte, co potřebujete a jak rychle. Potřebujete hodně peněz? Nebo stačí drobná služba, kterou si ale nemůžete dovolit normálně nakoupit? Nebo potřebujete určitý druh materiálu, který vám může dát místní firma? Různé druhy potřeb bude krýt jiný způsob fundraisingu. Jestliže jste neznámá a začínající organizace, je pro vás asi nejschůdnější napsat grantovou žádost a obrátit se na některou nadaci nebo obec. Jestliže už máte něco za sebou a veřejnost vás zná, můžete se zkusit obrátit na jednotlivce nebo firmy. Jestliže potřebujete peníze rychle, je opět nejvhodnější grant. Ten sepíšete, podáte a můžete získat docela velké množství peněz v relativně krátkém čase nebo se v některých případech můžete obrátit i na některou z firem, zvláště když už s ní máte nějaký vztah. Nebo jste organizace, která přemýšlí dlouhodobě a chce mít stabilní finance i za cenu větší časové a finanční investice? Potom je pro vás jako stvořený fundraising individuální. Jinými slovy, každý druh potřeb se realizuje jiným způsobem fundraisingu.

Představme si, že jsme v situaci, kdy víme, co chceme dělat, a je nám jasné, čeho chceme našimi aktivitami dosáhnout. Zůstává nám jedině: Jak to zaplatíme? Je dobré položit si několik otázek:

- Kdo je cílovou skupinou naší aktivity? Koho aktivitou chceme oslovit? (Např. místní úřad v případě kampaně proti kácení stromů či město, od kterého chceme získat prostory na zaměstnávání handicapovaných lidí.)
- Kdo jsou naši případní spojenci? Kdo by potenciálně získal, pokud by se nám podařilo projekt prosadit? (Např. lidé, kterým by nová přehrada zbouřala dům, příbuzní handicapovaných spoluobčanů.)
- Které organizace v našem okolí se naší problematikou zabývají? Nemůžeme si být v získávání financí konkurenty?
- Jaké nadace podporují typ aktivity, kterou chceme začít?
- Jaký je minimální a optimální rozpočet potřebný k tomu, aby se projekt dotáhl do úspěšného konce?

Pokud máte v tomto všem jasno, je možné začít s plánováním, jak získáte peníze. Ideální je kombinovat více zdrojů a v první řadě se pokusit získat zdroje na místní úrovni (např. individuální dárci, členské příspěvky, místní sponzoři, obecní úřad).

Promyslete si, jak a koho oslovíte, jaké argumenty použijete na přesvědčení potenciálních dárců, co koho osloví. (Myslivecké sdružení vám asi nepřispěje na kampaň za přísný zákon o myslivosti, ale např. stavba nové silnice jim může zasáhnout do revíru, a proto vás podpoří. Majitel místní prosperující firmy má syna v pubertálním věku, proto podpoří váš záměr vybudovat někde klub s programem pro mládež.)

Promyslete si, jak oslovit firmy a individuální dárcy – vybudování důvěry a osobního kontaktu se ze zkušenosti jeví jako klíčové. Naplánujte si realisticky dost času na získání prostředků, někdy, hlavně v případě velkých nadací, může trvat měsíce, než dostanete odpověď. Promyslete si několik alternativ, jak budete postupovat, pokud vám naplánovaný způsob získání peněz nevyjde.

2. Druhy fundraisingu

2.1 Grantový fundraising

Získávání prostředků prostřednictvím grantových žádostí, které předkládáte různým zprostředkovatelům grantů, kterými jsou například:

- české nebo zahraniční nadace (včetně firemních),
- státní správa a samospráva (ministerstva, kraje, obce),
- evropské finanční mechanismy (například operační programy atp.),
- zahraniční ambasády v ČR nebo speciální finanční mechanismy (tzv. norské nebo švýcarské).

2.2 Firemní fundraising

Získávání prostředků (finančních, materiálních i služeb) od firem.

2.3 Individuální fundraising

Získávání prostředků (finančních, materiálních i služeb) od jednotlivců.

Nahlédneme-li do statistických údajů např. USA, zjistíme, že podíl této skupiny na celkovém rozpočtu neziskových organizací dosahuje kolem 80 %. Sem patří např. členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, předplatitelé vašeho časopisu či lidé podobných zájmů. Individuální dárci se i v ČR stávají stále zajímavějším zdrojem peněz a jen na nás záleží, zdali se nám podaří je oslovit a získat pro spolupráci.

Nejlepší je, když dosáhnete stavu, kdy tyto dary budou pravidelné, nikoli náhodné. To znamená aktivně pracovat s dárci, informovat je o vašich aktivitách, o tom, na co byly peníze použity a co uděláte, pokud vás znovu podpoří.

Jestliže budete chtít zjistit více o individuálním nebo firemním fundraisingu, projděte si již zmíněnou publikaci *Základy fundraisingu a projektového managementu*, v elektronické podobě ji můžeme zaslat na vyžádání. Popis všech metod fundraisingu přesahuje možnosti této publikace.

3. Výhody a nevýhody jednotlivých metod

	Výhoda	Nevýhoda
Grantový FR	Možnost sehnat za relativně krátkou dobu hodně peněz.	Grantové peníze jsou jednorázové, jak rychle přijdou, tak rychle skončí.
	Prostředky na (pro část veřejnosti nebo politiků) kontroverzní témata (menšiny, blokáda kácení stromů apod.).	Prostředky jsou vázané na přesný účel použití uvedený v grantové smlouvě.
		Občas nutnost předfinancování aktivit (některé granty chodí ve zpětných splátkách).
Firemní FR	Posílení jména ve spojení s prestižní firmou.	Získat důvěru, a tím pádem větší částku, je časově náročné.
	Možnosti dlouhodobější spolupráce prostřednictvím opakovaných darů.	Riziko ze spojení s kontroverzní firmou.
	Větší firmy mají pro projednávání žádostí určené pracovníky.	U některých firem už panuje docela velká „konkurence“ v podobě žádostí od jiných organizací.

Individuální FR	Větší množství pravidelných dárců přináší finanční stabilitu (ne všichni najednou přestanou „platit“).	Nutno počítat s velkou časovou a často i finanční investicí pro rozjezd.
	Větší množství dárců znamená morální podporu.	Musíte vynakládat kontinuálně kapacitu pro péči o dárce.
	Takto získané peníze jsou relativně nevázané a můžete je použít co nejefektivněji v souladu s vašimi potřebami.	Hrozí riziko autocenzury typu: a co řeknou na tuto aktivitu naši dárcei?

4. Další druhy fundraisingu

4.1 Členské příspěvky

Placení členských příspěvků musí vyplývat z vašich stanov. Mohou se stát významným podílem ve vašem rozpočtu, jejich výši si stanovujete sami. Někteří lidé však nechtějí být nikde registrovaní jako členové, těm potom navrhněte, ať se stanou pravidelnými individuálními dárcei.

4.2 Větší dary od nepodnikatelů

Někdy se vám může stát, že vás někdo bude chtít podpořit větší finanční částkou (řádově v tisících). V tom případě doporučujeme sepsat s ním jednoduchou darovací smlouvu. Je potřeba si dát pozor, kdo je dárce a jestli za dar neočekává nějakou protislužbu, případně jestli spojení vaší neziskové organizace s konkrétním člověkem nemůže poškodit vaši pověst.

4.3 Sponzorské dary a příspěvky

Oslovování a získávání sponzorů může být velmi zajímavým zdrojem vašich příjmů. V zásadě se rozlišují dvě formy: dárcovství a sponzorství.

Dar chápeme jako bezúplatný převod majetku (finanční prostředky, movitá věc, nemovitost nebo další majetkový prospěch), který je realizován na základě darovací smlouvy. Tento dar nemusí být určen na přesně vymezený účel, ale např. pro potřeby zdanění je vhodné tento účel definovat.

Od darování je nutné odlišit sponzorování, které je založeno na poskytnutí propagační, reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi. Smlouva v tomto případě je smlouvou o reklamě. O sponzorování se jedná tedy v případě, bude-li organizace spolu s oznámením o sponzorovi propagovat i jeho předmět podnikání nebo produkt.

Menší domácí firmy se ovšem zase potýkají s ekonomickými problémy, takže s velkou podporou nelze počítat. Nicméně je vhodné požádat je o menší

finanční dar (řádově tisíce korun) na pořádání veřejné akce (koncert, shromáždění) nebo na vydání nějaké publikace s tím, že pak budou uvedeni jako sponzoři.

Druhou možností příspěvku je drobná věcná podpora (např. poskytnutí sálu hotelu na tiskovou konferenci, tisk zdarma nebo se slevou, možnost kopírování apod.).

Před jednáním s potenciálními sponzory je dobré připravit si stručné představení vaší organizace, její činnosti a dosažených úspěchů. Pokud máte výroční zprávu, vezměte ji s sebou. Jen výjimečně se dá předpokládat, že získáte příspěvek obecně na vaši činnost, vhodnější je proto hned od počátku žádat o podporu konkrétních výdajů konkrétní akce (např. kopírování letáků k odpadové výstavě). K tomu si připravte stručný a jasný popis akce a jejího přínosu. Přijetí sponzorského daru je vhodné podložit jednoduchou darovací smlouvou.

Ke sponzorování ze strany komerčních firem je obecně třeba přistupovat velmi obezřetně a vyhybat se těm, které mohou svoji podporu později zneužít. Chceme-li např. zastavit výstavbu jaderné elektrárny, nemůže nás sponzorovat žádná z firem podílejících se na této či obdobné stavbě. Jde-li nám o zachování přirozeného rázu krajiny, těžko si vezmeme peníze od těch, kteří ji devastují. Je také třeba se vyhnout tomu, aby vás firma zneužila pro svou propagaci a zlepšování si image. Organizace, které nepůsobí v oblasti životního prostředí, mají rozhodování o tom, od koho vzít peníze, asi jednodušší. Domníváme se však, že i ty by o etických limitech přijímání darů od firem měly uvažovat.

5. Výdělečné aktivity neziskových organizací – samofinancování

Samofinancování znamená, že veškeré zisky z „komerční“ činnosti (poplatky za služby, prodej výrobku atd.) jsou zpětně investovány do základních, původních aktivit organizace. Hlavním motivem, který vede neziskové organizace k zahájení samofinancování, je zajištění dlouhodobé finanční stability.

Existuje hned několik důvodů, proč se výhledově touto formou získávání finančních prostředků zabývat:

- V ČR v posledních letech klesá objem finančních prostředků od nadací a zahraničních fondů. Ty totiž své prostředky začínají orientovat ještě více na východ.
- Peníze plynoucí z grantů a dotací nejsou pravidelné a ne vždy v potřebné výši.
- Některé činnosti, které organizace vyvíjí, nejsou pro nadace vždy zajímavé.

Aby organizace byla v oblasti samofinancování úspěšná, musí pamatovat na to, že:

- Výdělečné aktivity nejsou cestou k rychlému získání peněz. Minimálně jeden až dva roky bere podnikání hlavně energii a čas. Až pak se dostávají první výsledky. Organizace musí být na tento moment připravena.

- Je nezbytné si hned od začátku vytvořit jasnou vizi a podrobný strategický plán, jak této vize dosáhnout.
- Samofinancování by nemělo nahradit, ale pouze doplnit ostatní finanční zdroje.

6. Grantový fundraising

Grantové žádosti předkládáme v podobě tzv. projektu. Projektem popisujeme současný stav (problém) a stanovujeme soubor aktivit, které v konkrétním čase dosáhnou kýžené změny (cíle). Na samém začátku tedy stojí potřeba něco změnit. To znamená, že musí existovat problém, který chcete řešit, respektive neuspokojivý stav, který je možné napravit. Ideální je znát též příčiny současného stavu. Jestliže máme vyjasněné téma projektu, můžeme přistoupit k hledání vhodných dárců.

6.1 Kde hledat

Veřejné zdroje (ministerstva, státní fondy a agentury, kraje, obce)

Skoro každé ministerstvo má nějaký grantový program. Podrobnosti lze většinou najít na webových stránkách jednotlivých úřadů. Logicky poskytují granty na oborově příslušné projekty.

Jiné státy (například prostřednictvím velvyslanectví)

V devadesátých letech minulého století byla transformující se česká společnost brána za potřebnou, a proto se relativně hodně států, především Nizozemsko, rozhodlo prostřednictvím svých velvyslanectví podporovat nejrůznější aktivity. Do dnešního dne některé grantové programy přetrvávají, ale přeroděly už jen zlomek původních finančních objemů. Přesto mohou být stále zdrojem grantové podpory, především pro menší projekty. Naopak větší granty lze v současnosti získat z tzv. Švýcarských nebo Norských finančních mechanismů (blíže viz www.nadacepartnerstvi.cz/blokovy-grant nebo http://www.noramb.cz/Global/SiteFolders/webpra/dokumenty/Brozura_CZ_WEB.pdf).

Nadace (zahraniční, české, firemní, nefiremní)

Klasickým grantovým dárcem jsou nadace. Každá nadace existuje za určitým účelem, což je pro nás zásadní. Konkrétní účel je třeba zjistit, od toho se bude odvíjet váš projekt, který musí být s posláním a činností nadace v souladu. Příklad: Účelem Interational Visegrad Fund je propagace Visegrádské skupiny společně s prohlubováním spolupráce mezi Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem a Polskem. To se musí v projektu odrazit, jinak nemá šanci na podporu. A tak je to i u ostatních nadací.

Evropské fondy

Zde pouze poukážeme na stránku www.strukturalni-fondy.cz. Na ní naleznete veškeré informace o strukturálních fondech, aktuální uzávěrky a potřebné odkazy.

TIP: K vyhledávání grantových zdrojů používejte internetové grantové kalendáře. Na jednom místě tak naleznete většinu grantových možností, například zde: www.granty.ecn.cz.

6.2 Jak napsat grantovou žádost

Jestliže jsme našli vhodného dárce, jeho konkrétní program, respektive uzávěrku, je vhodné s ním náš projektový záměr předem zkonzultovat – ujistit se, že náš záměr zapadá i do jeho představ. Většina nadací i ostatních dárců takové konzultace umožňuje, některé to i doporučují. Samozřejmě to neznamena, že vám dopředu slíbí podporu, ale alespoň budete vědět, zda čas věnovaný přípravě grantové žádosti nebude úplně zbytečný. Jestliže nemáte čas nebo jste se rozhodli vaši žádost nekonzultovat z jiného důvodu, alespoň si podrobně projděte podmínky dárce. Tak jako tak se minimálně ujistěte, jestli:

- Podporuje dárce předpokládané aktivity projektu?
- Jste pro dárce oprávněným žadatelem?
- Jsou plánované výdaje součástí uznatelných nákladů projektu?
- Je předpokládaná délka projektu možná?

Předpokládejme, že jste našli toho správného dárce a nyní přistupme k sepsání samotné grantové žádosti. Formuláře grantových žádostí se případ od případu liší. Proto si zde stručně ukážeme obvyklou strukturu projektu, kterou se vždy snažte do formuláře promítnout – v drtivé většině případů to po vás stejně bude formulář vyžadovat.

Výchozí stav

Zde popíšete vámi identifikovaný problém. Uvedete kontext projektu, aby hodnotitelé (tedy ti, kteří posuzují vaše grantové žádosti) byli uvedeni do tématu a znali souvislosti. Nespoléhejte se na to, že každý hodnotitel bude o tématu vědět to co vy a že bude rozumět problému, na který váš projekt reaguje. Navíc je dobré zde popsat vaši roli v celé věci, proč na současný stav reagujete právě vy, a jestliže jste se tématu již v minulosti věnovali, stručně zde své působení shrňte. Dále zde definujte klíčové aktéry, kterým se budeme podrobněji věnovat v části o cílových skupinách.

Jinými slovy je nutné ve výchozím stavu popsat současné dění v tématu, definovat svou roli a hlavní aktéry. Tato úvodní část je klíčová, jestliže hodnotitele projektu zaujmete od začátku, zvyšujete šanci na úspěch.

Cíle projektu

Dobře zvolené cíle ctí tzv. zásady SMART:

- **Specific (specifický).** Také bychom mohli říci přesný, konkrétní, určitý. Specifický (dobře popsáný) cíl je takový, ze kterého je hned každému jasné, čeho má být vlastně dosaženo.
- **Measurable (měřitelný).** Měřitelný cíl je takový, u kterého je na konci projektu zcela zřejmé, zda byl splněn, nebo ne. Případně nakolik byl splněn.
- **Aligned (v souladu).** Cíl musí odpovídat potřebám projektu, vycházet z definovaného problému a směřovat k žádané změně.
- **Realistic (realistický).** Realistický cíl je takový, kterého lze v konkrétním čase reálně dosáhnout.
- **Timed (časovaný).** Toto kritérium souvisí s předchozím. Cíl musí být vztažen k času, který je určen pro realizaci projektu.

U stanovování cílů se velmi často chybuje. Například chcete-li něco zvýšit, zlepšit nebo změnit, ale není přitom jasné o kolik, je to problém. Druhou, velmi častou chybou je, že se cíle zaměňují za aktivity. Uspořádání semináře, osvětové akce, koncertu či filmového festivalu není cíl, ale prostředek k jeho dosažení.

Cílové skupiny

Cílové skupiny tvoří ti, kterých se realizace nějakým způsobem dotkne nebo kteří mohou ovlivnit dopady realizovaných aktivit. Cílovou skupinou mohou být jednotlivci, skupina nebo instituce. Cílovou skupinou jsou ti, kteří realizací projektu něco získávají (obyvatelé získávající vyšší kvalitu života po uzavření lomu poblíž obce), ale i ti, kteří tím mohou něco ztratit (firma vlastnící lom).

Aktivity

Aktivity jsou svorníkem mezi výchozím stavem a cíli projektu. Jejich realizací dojde k žádané změně, k odstranění definovaného problému, k dosažení cílů projektu. Aktivity popisujte co nejkonkrétněji a nebojte se trochu více se rozepsat. Hodnotitelé musejí mít pocit, že máte své plánované aktivity dobře promyšlené, že děláte vše, co je potřeba, a naopak neděláte nic, co s projektem a naplňováním cílů bezprostředně nesouvisí. Vysvětlujte, proč jste si zvolili tento, a ne jiný postup.

Aktivity strukturujte, aby byl projekt přehledný. Výborné je strukturu (číslování) aktivity provázat i s ostatními částmi projektu (především s cíli a výstupy) a stejnou strukturu použít i v časovém harmonogramu projektu.

Výstupy

Výstupem je vše, co bylo vyprodukováno realizací aktivit projektu. Například:

- informační materiály, letáky, brožury, studie;
- připravený legislativní návrh, popř. prosazený zákon;
- bezbariérový vstup do divadla;
- spotřebitelská osvětová kampaň.

Veškeré výstupy je třeba přehledně kvantifikovat (uvést počty, formát atp.) a přiblížit podobu. Například: 5000 kusů černobílé studie, formát A5, tvrdá plnobarevná obálka. Tím se vám podaří hodnotitele přesvědčit, že máte vše důkladně promyšleno, a také vám to pomůže později při tvorbě rozpočtu (a hodnotitelům umožníte posoudit, zda je rozpočet realistický).

Časový harmonogram

Součástí každého projektu musí být i časový harmonogram realizace naplánovaných aktivit. Dobrý harmonogram neobsahuje jen časové zařazení naplánovaných aktivit, ale i přípravné práce nebo například distribuci případných výstupů.

Tým realizátorů projektu

Zde uveďte jména realizátorů (je to dobré, ale většinou ne nutné) a popište jejich roli v týmu. Někdy je možné, že budete konkrétního člověka teprve najímat, tuto skutečnost zde uveďte, včetně kritérií, které bude muset splňovat.

K jednotlivým členům realizačního týmu uveďte relevantní zkušenosti a vzdělání. U klíčových osob dodejte stručný životopis.

Rozpočet

Rozpočet je z logiky věci velmi důležitou součástí grantové žádosti. Při jeho tvorbě je důležité myslet na to, že ne všechny výdaje jsou tzv. uznatelné. To znamená, že ne všechny můžete zahrnout do rozpočtu, respektive do té jeho části, kterou žádáte po dárci. Uznatelné náklady je dobré zjistit hned na počátku sepisování grantové žádosti.

Náklady se vždy snažte co nejpřehledněji rozepsat, ideálně včetně jednotkových cen a množství – vzbuzuje to větší důvěru a dokládá, že jste náklady pečlivě kalkulovali, a nestříleli je od boku. Navíc to umožňuje pečlivějším hodnotitelům jednoduchou kontrolu. Umožníte jim přesvědčit se, že v rozpočtu jsou reálné náklady.

U rozpočtu je nejdůležitější, vedle dodržení formálních požadavků a správného vyplnění, aby každá položka vždy vycházela z popsaných aktivit. Doporučujeme postupovat tak, že budete procházet aktivitu po aktivitě a u každé si budete vypisovat náklady, které jsou s ní spojeny – to bude váš výchozí podklad pro vyplnění formuláře rozpočtu.

Hlavní zásady dobrého rozpočtu

- Logická návaznost na aktivity
- Přiměřenost – nepodhodnocené ani nadhodnocené položky
- Komplexnost a úplnost

Příklad základního rozpočtu pro Nadaci Partnerství: projekt Hnutí DUHA z roku 2010

	Celkové náklady (v Kč)	Nadace Partnerství (v Kč)
Mzdové náklady	139 500	60 000
Koordinátor projektu (0,4 úvazek x 10 měsíců)	118 000	50 000
Asistent koordinátora (0,2 úvazek x 4 měsíce)	21 500	10 000
Zázemové náklady	68 000	52 000
Editorka textů (0,1 x 2 měsíce)	6 000	6 000
Grafička (0,1 x 2 měsíce)	6 000	6 000
Finanční koordinace (0,1 x 6 měsíců)	16 000	16 000
Mediální koordinátor (0,1 x 8 měsíců)	24 000	16 000
Editorka webu (0,1 x 6 měsíců)	16 000	8 000
Ostatní	87 500	73 500
Nájemné	40 000	33 000
Komunikace	20 000	20 000
Kopírování	5 000	2 500
Cestovné	15 000	15 000
Poštovné	7 500	3 000
Tisk	5 200	4 500
Informační list o novele mysliveckého zákona, 800 ks	2 600	2 250
Informační list o tendrech ve státních lesích, 800 ks	2 600	2 250
Služby	202 800	110 000
Odborný poradce, supervisor	172 800	80 000
Odborný poradce v expertních skupinách	30 000	30 000
Celkem	503 000	300 000

6.3 Zamítnutí žádosti

Stává se, že nadace žádost zamítne a grant vám nepřidělí. Je to sice nepříjemné, ale zároveň se můžete poučit do budoucna. Abychom vytěžili maximum i ze zamítnuté žádosti, je vhodné následující:

- Zjistit, proč byla žádost zamítnuta. Negativní stanovisko nadace většinou zdůvodní omezenými možnostmi a velkým počtem žádostí. V tom případě je dobré pokusit se zjistit (aniž byste však na pracovníka nadace nepříjemně dotírali), proč nebyla vaše žádost zařazena mezi ty nejlepší, tj. jaké měla nedostatky.
- Zjistit, zda je samotný záměr pro nadaci zajímavý. Jinými slovy, zda by nadace měla zájem projekt podpořit, pokud vypracujete kvalitnější nebo upravenou žádost.
- Zeptat se, zda by vám pracovníci nadace nedoporučili nějakou jinou nadaci, která by o váš projekt měla zájem.

7. Příklady některých nadací

7.1 České nadace (pouze nejužší výběr)

Uvedeny jsou nejvýznamnější nadace působící v České republice, nejsou zde uvedeny menší nadace s lokální působností.

Program Mládež v akci

Mládež v akci nabízí výměny mládeže, dobrovolnou službu, podporu místní komunity, zapojení do demokratických projektů, školení a semináře pro pracovníky s mládeží, spolupráci s partnerskými zeměmi EU a další zajímavé aktivity. www.mladezvakci.cz

Nadace Partnerství

V současné době největší zdroj pro podporu ekologických projektů v České republice. Vyhlašují tematické i obecné uzávěrky. Projekt je dobré před uzávěrkou konzultovat se zástupci nadace. Podporují: výsadbu stromů a zeleně v krajině i ve městech, obnovu a oživení veřejných prostranství, bezpečnou dopravu ve městech, bezpečné cesty do škol, rozvoj cyklistické dopravy a cykloturistiky, environmentální výchovu a zapojování dětí do života v obci. www.nadacepartnerstvi.cz

Nadace VIA

Jedna z velkých a nejaktivnějších nadací v ČR. Nadace VIA pomáhá rozvíjet komunitní život českých měst a obcí, posiluje neziskové organizace a investuje do jejich profesionálního rozvoje, pomáhá obnovovat zpřetrhané tradice filantropie a dárcovství v České republice. www.nadacevia.cz

Kompletní přehled informací o fundraisingu (přehled uzávěrek, kontakty na nadace, semináře, školení, publikace, aktuality) můžete najít na internetových stránkách Econnectu (www.ecn.cz) nebo na stránkách www.neziskovky.cz.

7.2 Slovenské nadace (pouze nejužší výběr)

Komunitní nadace

Komunitní nadace působí v regionech a administrují různé programy, jejichž prostřednictvím podporují malé projekty ve prospěch místní komunity. Z webu Asociace komunitních nadací je možné přejít na web celkem osmi komunitních nadací působících v konkrétních regionech.

www.asociaciakns.sk

Centrum pre filantropiu

Centrum pro filantropii administruje několik grantových programů, některé zvláště pro školy. Spolupracuje s nadacemi (Nadace Orange, SPP a jiné), neinvestičními fondy, neziskovými organizacemi a obchodními společnostmi.

www.cpf.sk

Nadácia Ekopolis

Nadácia Ekopolis administruje několik programů, některé jsou zaměřeny na specifické prostory, např. zelené plochy (Zelené oázy, Ľudia pre stromy. Úsmev pre strom), rekreační prostory (Pohoda za mestom), jiné jsou zaměřeny na konkrétní skupiny uživatelů (Think Big pre mladých ľudí). Obecněji je zaměřen program Greenways a Priestory.

www.ekopolis.sk

Nadácia pre deti Slovenska

Nejoblíbenější z programů Nadácie pre deti Slovenska je Fond Hodina deťom, který poskytuje podporu na nejrůznější aktivity (vzdělávání či volnočasové). Nadace však má i další programy, ve vlastní režii také rozvíjí vzdělávací aktivity, např. o rozvoji životních dovedností, v rámci toho pořádá výborné kurzy, často bezplatně.

www.nds.sk

Changenet.sk

Stránka o nevládních organizacích v části kalendář poskytuje informace o uzávěrkách grantových žádostí, ale i různých seminářů a přednášek.

www.changenet.sk

8. Internetové odkazy

www.fundraising.cz: České centrum fundraisingu, Klub profesionálních fundraiserů

www.snadnedarcovstvi.ecn.cz: Koalice Za snadné dárcovství sdružuje neziskové organizace, které se společně snaží odstranit překážky bránící rozvoji individuálního dárcovství.

www.sofii.org: Výkladní skříň fundraisingových inovací a inspirací: databáze příkladů fundraisingových kampaní, praktické tipy, rozhovory s uznávanými fundraisery apod.

www.fundraising123.org: Chcete se stát fundraisingovým superhrdinou a naučit se efektivně využívat možnosti, které neziskovým organizacím přináší internet? Pak právě na těchto stránkách najdete nejnovější zdroje informací z oblasti online fundraisingu a marketingu.

resource-alliance.org: Resource Alliance je anglická nezisková organizace, jejímž posláním je budovat finančně stabilní a udržitelnou občanskou společnost. Na jejích stránkách najdete knihovnu doporučených článků a odkazů či nabídku vzdělávání ve fundraisingu.

www.how2fundraise.org: How to fundraiser

9. Použité zdroje

Machálek, P., Nesrstová, J.: Základy fundraisingu a projektového managementu, Masarykova univerzita, Brno, 2011

Použité materiály autorů: Jan Beránek, Martin Sedláček, Richard Filčák, Petr Machálek, Jitka Nesrstová

- denikneziskovky.cz/co-jsou-socialni-site-a-jak-je-vyuzit-v-neziskovce/#more-52
- klickivisti.cz
- www.voices.sk/Brandraising
- www.futerra.co.uk
- www.ngomedia.org.uk
- www.campaignstrategy.org

Poznámky

Poznámky

Poznámky

Poznámky



Práce s dobrovolníky

Autorka: Jana Tomečková (2002)

Doplněno o zkušenosti a vědomosti lektorů Česko-Slovenské školy občanské iniciativy, především občanského sdružení SOSNA – Štefan Szabó, Silvia Szabóová (2012).

Tato kapitola vám nepřinese zaručený recept, jak úspěšně spolupracovat s dobrovolníky. Provede vás však základními otázkami a tématy, které je dobré vzít na zřetel, pokud chcete spolupráci s dobrovolníky ve vaší organizaci zlepšit nebo se na ni teprve chystáte.

Chcete-li z této kapitoly získat víc, můžete. Snažte se nejen pasivně číst, ale hlavně se sami sebe v zastávkách jednotlivých kapitol ptejte, jak je to u vás, jak a proč vaše spolupráce s dobrovolníky funguje či nefunguje. Podtrhávejte si, co je pro vás důležité, pište si alespoň heslovité poznámky, k nimž se později můžete vrátet. Vaše představy, odpovědi i nové otázky skrývají klíč k pochopení, proč se vám spolupráce s dobrovolníky daří či nedaří. Respektive, proč se vám daří či nedaří je nacházet a udržet.

Co vás napadne, když se řekne „pracovníci, spolupracovníci, dobrovolníci“? Cítíte rozdíl, který by se měl nějak odrazit v přístupu k těmto lidem? Jaké jsou hlavní cíle, které chce vaše organizace (skupina) naplnit, a jaká práce z nich vyplývá? Jakou kvalifikaci vyžaduje, kolik času zabere? Jak jste na tom s materiálním zázemím a penězi? Potřebujete pro svou činnost lidi? Kolik? Kam? Jaké? Potřebujete dobrovolníky? Je vaše organizace otevřená okolnímu světu a názorům, nebo spíš uzavřená? Je řízena demokraticky, nebo nedemokraticky? Jaké jsou v ní mezilidské vztahy, komunikace, jakou má atmosféru a jak asi působí na okolní svět? Proč jste vy a vaši kolegové do organizace (skupiny) přišli a proč zůstáváte? Kdo je podle vás dobrovolník?

1. Kdo je dobrovolník?

Dobrovolník není nevolník ani zaměstnanec. Pomáhá z vlastní vůle a bez nároku na finanční odměnu věcem, které přesahují jeho soukromé zájmy, tj. věcem, které jsou zpravidla veřejně prospěšné.

1.1 Dobrovolník – ušetřená práce, nebo práce navíc?

Je dobrovolník úsporou práce, nebo znamená v konečném důsledku práci navíc? Nejčastěji asi obojí. Zpravidla však v obráceném pořadí.

Dobrovolníka chceme proto, aby nám uspořil práci. Musíme však počítat s tím, že zejména zpočátku pro nás bude znamenat zvýšené nároky. Při úspěšné práci s dobrovolníky se totiž musíme dostat nejen do situace, kdy je pro nás dobrovolník více pomoci než zátěží, ale zároveň kdy dobrovolník cítí, že nejen

stále něco poskytuje, ale taky sám něco dostává. A právě sladování potřeb k vzájemnému uspokojení nejen že zpravidla nějaký čas trvá, ale vyžaduje si minimálně kus energie z obou stran. Nečeká nás proto kýžená okamžitá úleva od kupy práce, kterou máme, ale naopak práce navíc. Pokud však tuto fázi budeme brát vážně – vynaložíme úsilí na přilákání vhodných lidí a podporu jejich přijetí a růstu –, je pravděpodobné, že místo absence dobrovolníků či jejich neúnosné cirkulace v organizaci se časem dostaví opravdová odměna za naše úsilí.

2. Příprava na spolupráci s dobrovolníky

Než začnete s vymýšlením organizační struktury pro dobrovolníky a vylepováním náborových plakátů, odpovězte si na následující otázky:

Potřebujeme opravdu dobrovolníky? Máme pro ně práci a kolik času zabere? Jaké dobrovolníky potřebujeme? Jakou kvalifikaci, jaké schopnosti, dovednosti či vědomosti by měli mít? Hraje roli věk, pohlaví apod.? Jak najdeme ty pravé? Chceme si dobrovolníky udržet dlouhodoběji? Jak to uděláme? Kdo jim vysvětlí, co mají dělat? Kdo je seznámí s tím, jak to chodí v naší organizaci, na koho se mohou obracet se svými dotazy, kdo jim dá zpětnou vazbu? Chceme, aby se stali součástí neformálního života naší organizace? Jaké minimální podmínky jim můžeme pro práci zajistit? Budou si mít kam sednout, kde pracovat a umýt si ruce? Mohou si u nás uvařit alespoň čaj? Máme-li zaměstnance, nebudou jim dobrovolníci kvůli něčemu trnem v oku? Chtějí i oni, abychom se dobrovolníkům otevřeli? Mluvil s nimi někdy někdo o tom? Mají se dobrovolníci podílet na chodu organizace a plánování do budoucna? Mají u nás kromě povinností i nějaká práva?

2.1 Co by měla zahrnovat příprava organizace na spolupráci s dobrovolníky

- Informování o záměru pracovat s dobrovolníky, seznámení s významem dobrovolníků v naší organizaci, motivace pracovníků k přijetí myšlenky zapojení dobrovolníků – snaha podpořit vstřícnost a ochotu pomáhat dobrovolníkům (v organizacích, kde není motivace pracovníků k práci s dobrovolníky jasná).
- Společné definování role a oblastí působení (případně úkolů) dobrovolníků v organizaci. Vyjasnění kompetencí a povinností členů organizace ve vztahu k novým dobrovolníkům, kdo co bude konkrétně dělat (stanovení koordinátora dobrovolníků, zadavatele úkolů, školitele, supervizora aj. dle konkrétní potřeby organizace), popř. zaškolení pracovníků pracujících s dobrovolníky.
- Příprava středně až dlouhodobé strategie práce s dobrovolníky (jejich získávání, udržení a růstu v organizaci).
- Příprava náboru dle potřeb organizace (definice koho, na jakou práci a na jak dlouho potřebujeme).

- Příprava výcviku či jiné formy zaškolení dobrovolníků.
- Zvážení systému pobídek pro udržení dobrovolníků v organizaci (prodiskutovat možnosti motivačních akcí, odměňování dobrovolníků, uvažovat o možnosti kvalifikačního růstu kvalitních dobrovolníků apod.).

3. Nábor dobrovolníků

Jaké typy lidí potřebujeme ke spolupráci? Co můžeme nabídnout? Proč by měli mít ostatní lidé zájem zapojit se do práce s námi? Jak můžeme získat jejich zájem? Jak můžeme zajistit, aby u nás vydrželi déle? Až když nám toto bude jasné, můžeme se na druhé obrátit a požádat je o spolupráci.

3.1 Cílová skupina

Abychom dosáhli úspěchu při získávání nových lidí, měli bychom si vymezit cílovou skupinu, kterou chceme oslovit. Chceme do činnosti zapojit především mladé lidi nebo spíš starší, kvalifikované? Budeme aktivizovat lidi postižené lokálním či osobním problémem? A podobně.

Podle toho, jakou skupinu lidí budeme chtít oslovit, volíme náborovou kampaň. Cíli náboru se částečně podřizuje jazyk a styl, jakým lidi oslovujeme, i způsob, jak je k nám do organizace přitáhnout (např. propagace na schůzi zahrádkářské kolonie).

3.2 Co můžeme dobrovolníkům nabídnout

Většina lidí má zájem či potřebu pomáhat dobré věci, věnovat se něčemu smysluplnému, poznávat zajímavé lidi, získávat nové zkušenosti, informace a podněty nebo mít příležitost naučit se něco nového. Často také hledají odpovědi na docela základní lidské otázky: kdo jsem, kam patřím či kam směřuji. Řadu z těchto potřeb a otázek můžeme lidem pomoci naplnit třeba právě v naší organizaci.

Co můžeme lidem nabídnout	Co bychom měli dobrovolníkovi zajistit
Kontakt se zajímavými lidmi, s jinou realitou, možnost získat nový pohled na svět, na lidi, na sebe...	Vhodnou činnost, kterou má vykonávat (ta má být zajímavá a smysluplná, dobrovolníci mohou vykonávat také neatraktivní činnosti, ovšem musí být jasná jejich smysluplnost a vazba na konkrétní cíl).
Aktivní a mnohdy také atraktivní způsob trávení volného času, někdy i zábavu a způsob odpočinku.	Koordinátora dobrovolníků/kontaktní osobu v organizaci (člověka, který vysvětlí náplň práce a pomůže s případným řešením problémů).

Nové přátele a kolektiv.	Materiální zázemí (např. potřebný materiál pro výkon práce; prostor, kde může vykonávat svou činnost; prostor, kde může odkládat své věci).
Sdílení společných hodnot, pocit smysluplnosti.	Poskytování zpětných vazeb dobrovolníkovi (a získávání zpětných vazeb od dobrovolníka); zajistíme tím motivaci a možnost dalšího růstu. Je dobré si určit vlastní strategii motivace dobrovolníků (např. pravidelné schůzky, kde se mohou scházet a podílet se na rozhodování o činnosti organizace, plánování činností, předávání zkušeností).
Prostředí, kde je příjemná atmosféra.	Podle typu a zaměření organizace může být vhodné školení či počáteční výcvik dobrovolníka, průběžné vzdělávací kurzy, tréninky apod.
Nové informace, zkušenosti, znalosti, dovednosti, které se mohou hodit.	
Možnost vzdělávání.	
Příležitost zpětných vazeb k osobnímu růstu.	
Seberealizaci.	
Zázemí pro realizaci vlastních nápadů a vizí.	
Zkušenost, že něco dokázali (vytvořit, zorganizovat, pomoci).	
Příležitost ke zviditelnění.	
Dobrý pocit z dobře vykonané práce.	
Vědomí vlastní potřebnosti, smysluplnosti, uspokojení potřeby pomáhat, k někomu patřit, být oceněn...	
Růst sebevědomí.	
Mobilizaci osobního potenciálu.	
Zvyšování vlastní hodnoty na pracovním trhu.	

Zdroj: Čechová, 2001

Pokud si vezmeme položku po položce, můžeme začít pilně pracovat nejen na tom, jak to zařídit, abychom co nejvíc pozitivních pobídek dobrovolníkům v organizaci dali, ale i na tom, abychom naše atraktivní nabídky dokázali prezentovat při náboru dobrovolníků. Formy náboru mohou být přitom velmi různé.

3.3 Formy náboru dobrovolníků

Máme-li jasno v cílové skupině, kde chceme dobrovolníky získávat, můžeme využít různé způsoby, jak je oslovit. Ne každý způsob je vhodný pro každou skupinu, což je třeba zvážit. Nabízíme několik příkladů a zkušeností, jak a kde nové lidi hledat.

Nábor dobrovolníků můžeme provádět:

- **Jednorázově** (na jednorázové akce, při prvním náboru dobrovolníků, když potřebujeme naléhavě více dobrovolníků, nebo před školením/výcvikem skupiny dobrovolníků).
- **Průběžně** (kontinuálně přibíráme potřebné dobrovolníky pro organizaci a její projekty, zvláště v případech, kdy není potřeba najednou většího množství dobrovolníků a není potřeba jejich počátečního školení).

Formy náboru

Jedním z nejúčinnějších postupů při získávání nových lidí je, když každý člen organizace přivede dalšího člověka. Výhodou je, že nově příchozího alespoň částečně známe, víme, co od něj můžeme očekávat, a většinou i on sám tuší, kdo jsme my.

Prostředkem k získávání dobrovolníků mohou být také pravidelné newsletters o činnosti a úspěších naší organizace.

Účinné bývají také plakátky zvoucí na naše akce, případně plakáty zaměřené přímo na hledání dobrovolníků – hodí se na frekventovaná místa, jako jsou knihovny, školy, kluby, čekárny, dopravní prostředky, penziony pro důchodce či úřady práce. Záleží na zvolené cílové skupině.

Dobrou příležitostí pro oslovení lidí jsou veřejné akce: přednášky, školní programy, putovní výstavy, infostánky na hudebním festivalu, sázení stromků či jiné brigády, vzdělávací víkendy, semináře nebo petiční akce. Pokud takové akce připravujeme, je dobré mít na místě arch papíru, kam se mohou případní zájemci o spolupráci či o další informace zapisovat. Nezapomeňte s sebou přinést také své informační materiály.

Média (časopisy, noviny, rozhlas, televize, internet...) pomáhají nejen zviditelňovat problémy, kterými se zabýváme, ale i naši organizaci, což může velmi pomoci při získávání nových spolupracovníků přímou či nepřímou cestou.

Internetové stránky naší organizace s uveřejněnou výzvou k zapojení dobrovolníků by měly být samozřejmostí. Kontakt na nás by neměl chybět v adresářích neziskových organizací, např. na www.neziskovky.cz, dobrovolnictvo.sk, www.dobrovolnik.cz.

V dnešní době se ale především vyplatí vsadit na online sociální sítě. Jsou prakticky zadarmo (pokud nepočítáme naši práci) a využívá je víceméně každý.

4. První setkání s dobrovolníkem

První setkání s dobrovolníkem může mít mnoho podob, záleží na vašich potřebách a možnostech. Každopádně byste se měli snažit, aby vaše první setkání s perspektivním dobrovolníkem nebylo tím posledním.

4.1 Cíl, průběh a podmínky prvního setkání

Cílem prvního setkání je:

- Poskytnout informace o organizaci.
- Získat informace o dobrovolníkovi a případně posoudit jeho způsobilost pro zapojení.
- Vyjasnění požadavků, očekávání a podmínek obou stran.
- Dohodnout se na termínech zahájení činnosti, školení, výcviku apod.
- Někdy může rovnou proběhnout zaškolení.
- Je dobré zjistit zpětné vazby k práci, kterou děláme, pokud o ní dobrovolník ví.

Průběh a podmínky prvního setkání:

- Věnujte zájemci dostatek času.
- Poděkujte za zájem, případně si připravte motivační odměnu.
- Ptejte se, proč zájemce přišel, kde se o vaši organizaci dozvěděl, co o ní ví.
- Ptejte se, jaké zkušenosti nabízí. Do čeho by se rád zapojil.
- V případě, že se dohodnete na konkrétní pomoci, specifikujte úkol a výsledek, který očekáváte.
- Vysvětlete širší souvislosti úkolu.

Během rozhovoru i další spolupráce je potřeba s dobrovolníkem mluvit tak, aby nám rozuměl, a přistupovat k němu jako k partnerovi. Je ku prospěchu, když dobrovolník vycítí, že má prostor pro samostatnou a tvůrčí práci a zároveň možnost kdykoli se na nás obrátit.

4.2 Otázky, při prvním setkání

Člověk z organizace se může zeptat:	Dobrovolník se vás může ptát:
Víte něco o naší organizaci – co dělá, jaké jsou naše cíle a hodnoty?	Co mohu dělat?
Jakou práci chcete u nás dělat? S čím byste chtěl pomáhat?	Co budu přesně dělat?
Jaká jsou vaše očekávání spojená s prací v naší organizaci?	Kolik času chcete, abych vám věnoval? Je to pevná doba, nebo pohyblivá?
Pracoval jste někdy jako dobrovolník? Jak se vám to líbilo? Proč už tam nepracujete?	Budu mít někoho, na koho se můžu obracet s dotazy a případnými problémy?
Kolik času můžete věnovat práci v naší organizaci?	Zúčastním se nějakého školení?
Vidíte nějaké překážky, které by mohly bránit vašemu plnému zapojení do práce?	Budu se zde moci něco nového naučit?
Účastnil byste se zaškolení?	Budu mít nějakou vlastní odpovědnost?
Jaké máte zájmy a koníčky?	Je zde příležitost k seznámení s dalšími dobrovolníky?
Máte nějaké schopnosti nebo zkušenosti, které by vám pomohly v této práci?	Co se stane, když mi to nepůjde? Pomůže mi někdo?
	Když se mi u vás nebude líbit, necháte mne bez problémů odejít?

5. Seznámení dobrovolníka s organizací

5.1 Dobrý den – špatný den

Když přijde do organizace nový člověk, mělo by být samozřejmostí, že jej provedeme organizací, představíme svým kolegům a seznámíme s činností, kterou bude dělat. Musíme vždy počítat s tím, že nový člověk má sice zájem pomáhat, málokdy je však hned na začátku zkušeným odborníkem, který má vhlad do problému a ví přesně, co má a chce dělat. A právě zde začíná pole pro ony nutné investice do dobrovolníka, o kterých jsme hovořili. Stačí se jen vžít do kůže člověka, který se dostává mezi úplně nové lidi, kteří jsou ponořeni do něčeho, s čím se on sám setkává třeba vůbec poprvé v životě.

5.2 Co tě nezabije, to tě posílí

Je dobré, když si hned na začátku vytipujeme šikovné lidi, do nichž jsme ochotni investovat, a výborné je, když si takového nového člověka vezme někdo z členů organizace osobně „pod svá křídla“. Pokud mu navíc takový člověk dokáže dávat kvalitní zpětné vazby a přenášet na něj víc a víc zodpovědnosti (čili i důvěry), je to s novým dobrovolníkem patrně na nejlepší cestě, aby se z něj stal časem onen vysněný samostatný aktivista.

Důležité je, abyste nového dobrovolníka prostřednictvím prvních úkolů, kterých se chopí, dokázali povzbudit a motivovat i k těm těžším, které na něj chcete časem naložit. Popřípadě aby vydržel dělat i věci nezáživné a pochopil jejich smysl.

6. Jak si udržet dobrovolníky

Zkušenost říká, že mnohem těžší než dobrovolníka získat je dokázat ho v organizaci udržet.

6.1 Investice a satisfakce

Přemýšleli jste někdy nad tím, co všechno práce ve vaší organizaci nového dobrovolníka stojí?

Investice dobrovolníka do dobrovolnické práce:

- Čas, energie a někdy i peníze (např. na dopravu).
- Nutnost učit se a zvládat nové situace, úkoly, vztahy...
- Trpělivost, ochota naslouchat a tolerovat jiné (názory, postoje, zvyky, lidi...).
- Ochota komunikovat s různými lidmi a institucemi.
- Ochota vyrovnat se s nepochopením či negativním přijetím od svého okolí.
- Riziko ztráty ideálů a změny ve vlastním životě (na základě nového poznání a zkušeností).
- Vyrovnávání se s frustrací vyplývající z povahy dobrovolné práce (konfrontace s lidským utrpením, nemohoucností, nezájmem...).
- Ochota snášet nepohodlí, časový pres, stres...

Zdroj: Čechová, 2001

Samozřejmě není možné dlouhodobě něco takového zažívat a nemít silné přesvědčení nebo pozitivní zpětnou vazbu, něco, co nám ospravedlní či vynahradí tuto dřinu, ztráty a nepohodlí.

6.2 Jak se mohou noví lidé stát součástí organizace a proč v ní chtějí zůstat

Jak se mohou noví lidé stát součástí naší organizace?	Jak si lidi v organizaci udržíme?
Zjistíme, co je zajímavá a co by chtěli u nás dělat.	Od začátku dáváme lidem pocítit, že jejich práce nebo jiná pomoc je pro nás důležitá.
Zjistíme, jaké mají schopnosti a co umí (nedáme nikomu úkol, který je nad jeho síly, odradí ho nebo mu neseď).	Vytváříme lidem podmínky pro jejich práci.
Odpovídáme lidem na otázky, se kterými za námi přišli, porovnáváme jejich představy s naší činností.	Nediktujeme jim způsob, jak mají věci dělat, necháme jim volné pole ohraničené osobní zodpovědností.
Určíme někoho (případně i víc lidí), aby pomáhali novým dobrovolníkům (např. aby jim vysvětlili, jak to v organizaci chodí).	Nevyčítáme jim chyby, ale pomůžeme jim je napravit. Vysvětlíme jim, jak mohou něco udělat, případně nejdřív uděláme něco spolu s nimi.
Organizujeme schůzky pro nováčky, uvádíme je do toho, co už děláme, i do toho, co plánujeme.	Důvěřujeme novým lidem, že budou schopni dobře fungovat v naší skupině.
Od začátku musíme lidem říci, kdo je za co odpovědný.	Když někdo něco udělá, oceníme jeho práci a zdůrazníme důležitost jeho pomoci společnému dílu.
Dáme jim konkrétní úkol, který budou umět a chtít dělat.	Pracujeme týmově.
Zapojíme je do naší práce tak, aby se jí osobně účastnili.	Dělíme se o zkušenosti, poskytujeme si zpětné vazby.

Zdroj: Zamkovský, 1993

6.3 Základní faktory motivace, s nimiž můžeme pracovat

Kvalita pracovního prostředí

- Dostatek informací o poslání a cílech organizace, o plánech a podobně.
- Kvalitní pracovní vztahy (se zaměstnanci organizace, s dobrovolníky, klienty či zákazníky organizace).
- Jasná práva, povinnosti a kompetence.
- Materiální zabezpečení výkonu dobrovolnických činností.
- Snaha o příjemné pracovní prostředí.

Vzdělávání

- Příprava dobrovolníka před zahájením činnosti.
- Průběžné vzdělávání zlepšující a usnadňující činnost dobrovolníka.
- Nadstavbové vzdělávání (může být součástí odměn či benefitů).

Odměňování

- Pozitivní zpětná vazba, poděkování, pochvala. To vše pravidelně, avšak v různých formách.
- Rozhovor s dobrovolníkem v médiích (zvyšuje jeho společenskou prestiž).
- Účast na oslavách organizace (výročí a významné události organizace, oslavy zaměstnanců).
- Prání k osobním výročím dobrovolníka.
- Věnovat zvýšenou pozornost výsledkům, kterých si dobrovolník sám cení.
- Uvedení dobrovolníka do role experta, zájem o jeho zpětnou vazbu.
- Přizvání dobrovolníka k řízení akce, projektu, organizace...
- Pozice školitele nově příchozích dobrovolníků pro zkušené matadory.
- Nabídka členství v organizaci, případně v jejích orgánech.
- Osvědčení o působení dobrovolníka v organizaci, osvědčení o absolvovaných výcvicích, školeních, doporučení do škol, pro zaměstnavatele atd.
- Děkovný dopis dobrovolníkovi, případně i jeho rodičům či nadřízeným.
- Někdy je dobré utvářet hierarchii mezi dobrovolníky (nutno zvážit pro a proti).
- Účast na činnostech a akcích, na jejichž přípravě se dosud nepodílel.
- Akce a volnočasové aktivity speciálně pro dobrovolníky (večírek, happening).
- Možnost jednorázové odměny či dárku.

Jak motivovat dobrovolníka bez finančních odměn

- Pořádejme pro dobrovolníky pravidelné schůzky, kde se budeme věnovat jejich problémům, ale i pokroku v jejich práci (alespoň 2x ročně).
- Připravme úkoly pro dobrovolníky i zaměstnance ve stejné oblasti, aby se mohli sejít při společné práci a hledat řešení problémů ve vzájemné spolupráci.
- Podělme se s dobrovolníky o radostné i odpovědné práce, poraďme jim, jak dosáhnout svých cílů.
- Ujistěme se, že naše organizace je příjemným místem pro práci i na pohled. Jestliže tomu tak není, snažme se to změnit.
- Než učiníme konečné rozhodnutí, zeptejme se dobrovolníků i zaměstnanců na jejich názor, zaangažujme je do rozhodování.
- Informujme neustále dobrovolníky o klíčových úspěších, získání nových grantů a jiných zprávách.
- Navrhňme rotaci práce. Dobrovolníci se mohou střídat v různých pozicích či práci na jednotlivých projektech.
- Vydávejme zpravodaj organizace, který zahrne vyprávění o úspěších jednotlivých dobrovolníků a zaměstnanců, pochvaly správní rady pro dobrovolníky, certifikáty za výjimečné výkony, zveřejněné dopisy od spokojených klientů apod.

- Podporujeme dobrovolníky ve vzdělávání.
- Pošleme dobrovolníky na konference a schůze, aby nás zastupovali.

Zdroj: Public Management Institute

7. Rozloučení s problémovými dobrovolníky

Jednou z nepříjemných věcí je někdy i nutnost rozloučit se s lidmi, kteří jsou pro naši organizaci spíš neúnosnou zátěží. Znamená to shromáždit nezbytné argumenty, vykonat rozhodnutí a uskutečnit závěrečný rozhovor.

Jde samozřejmě o velmi citlivou věc. Nicméně tak jako dobrovolník má právo rozloučit se s vámi, když mu vaše organizace nevyhovuje, máte obdobné právo i vy. Při signálech, že s dobrovolníkem není něco v pořádku, je dobré zjistit jeho odpovědi například na tyto otázky:

- Cítí se dobře ve své roli, nebo by rád něco změnil?
- Rozumí dobře své práci?
- Zabírá mu dobrovolnictví více času, než předpokládal?
- Potýká se s osobními problémy, které ovlivňují jeho práci?

Jestliže dobrovolník neplní dohody, které jsme s ním učinili, měl by jej koordinátor upozornit na důsledky tohoto problému a popsat hranice, které nesmí být překročeny. Pokud se přes varování situace nezmění, měli bychom se s dobrovolníkem rozloučit.

8. Závěr

Co je potřeba, aby spolupráce s dobrovolníky mohla být úspěšná? Stručně řečeno: porozumění potřebám organizace i dobrovolníka a jejich sladování ku vzájemnému prospěchu. Že jde o proces, který zpravidla nějaký čas trvá a vlastně nikdy nekončí, to snad není třeba připomínat.

A co ještě dodat? Zkušenost ukazuje, že dobrovolník je citlivým testem funkčnosti a smysluplnosti organizace, kam přišel pomáhat. Kde panuje pocit šablonovitosti a zbytečnosti, kde nefunguje komunikace mezi lidmi, vládne dlouhodobý chaos nebo direktivní přístup, tam dobrovolník dlouho nevydrží. Naopak platí, že dobře fungující organizace dokáže lidi nejen udržet, ale může od nich i hodně získat.

Pokud se chcete dozvědět více o nových trendech v dobrovolnictví doporučujeme knihu *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*, kterou lze stáhnout na internetu po zadání jejího názvu do vyhledávače.

9. Užitečné kontakty a odkazy

- Informační portál o dobrovolnictví: www.dobrovolnik.cz , na Slovensku www.dobrovolnictvo.sk.
- Česká národní agentura Mládež – Evropská dobrovolná služba: www.mladezvakci.cz.
- INEX – Sdružení dobrovolných aktivit (mezinárodní dobrovolnické akce): www.inexsda.cz.
- Informační centrum neziskových organizací (databáze neziskových organizací v ČR, školení aj.): www.neziskovky.cz.
- International Association for Volunteer Effort: www.iave.org.
- Národní dobrovolnické centrum Hestia (kontakt na dobrovolnická centra v ČR, práce o dobrovolnictví): www.hest.cz.
- United Nations Volunteers Programme (UNV): www.unv.org.
- The International Volunteer Programs Association (IVPA) www.volunteerinternational.org.
- AFS Mezikulturní programy, o. s., se řadí k největším dobrovolnickým organizacím na světě, www.afs.cz.
- WWOOF – World Wide Opportunities on Organic Farms: www.wwoof.cz, www.wwoof.org.

10. Použitá literatura

- Adair, J.: Vytváření efektivních týmů, Management Press, Praha, 1994
- Bútorá, M.: Neziskový sektor a dobrovolnictvo na Slovensku, SAIA, Bratislava 1995
- Čechová, G.: Práce s dobrovolníky v neziskových organizacích (manuál pro seminář), o. s. Ratolest Brno, Brno 2001
- Drucker, P. F.: Řízení neziskových organizací, Management Press, Praha 1994
- Frič, P.: Dárcovství a dobrovolnictví v České republice, výsledky výzkumu, NROS a Agnes, Praha 2001
- Frič, P., Pospíšilová T. a kol.: Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Agnes ve spolupráci s o. s. Hestia, Praha 2010
- Jordán, P., Ochman, M.: Dobrovolníci: cenný zdroj, The Johns Hopkins University, Baltimore, 1997
- Kačaba, I.: Jde o řízení. Průvodce efektivním řízením v neziskovém sektoru, Sananim, o. s., Praha, 1998
- Kolektiv autorů ICN: Dobrovolníci v neziskových organizacích, ICN, o. p. s., Praha 2001
- Lishman, J.; Wardel, F., Whalley, J. L.: Who Volunteers?, British Journal of Social Work, 30, 2000, pp. 227–248

- Schmidbauer, W.: Psychická úskalí pomáhajících profesí, Portál, Praha 2000
- Sozanská, O., Tošner, J.: Dobrovolníci a práce s nimi v organizacích. Jak získávat a řídit dobrovolníky v občanských sdruženích, sociálních a zdravotnických organizacích, školách i dalších formách pomoci člověka člověku, Portál, Praha 2002

Poznámky

Poznámky



Vize a strategické plánování

Autoři: Štefan Szabó, Silvia Szabó, SOSNA

Na začiatku vzniku organizácií je často veľké nadšenie, plno energie, chuť niečo urobiť, zmeniť. Po čase, keď sa dosiahne počiatočný cieľ, sa energia často krátko vytratí a mnoho združení po krátkom čase zaniká.

Často je počiatočným motorom vzniku nejakej iniciatívy „boj proti niečomu“. Keď však „nepriateľ“ zmizne, často zaniká aj iniciatíva.

Prečo je to tak? Čo chýba organizáciám, ktoré rýchlo vyštartujú a potom vyhasnú? Ako sa dá takémuto pádu predísť? Ako sa môže zabezpečiť, aby fungovanie a efektívnosť organizácie boli dlhodobo stabilné (prípadne stabilne rastúce)?



1. Vízia?

Najlepším spôsobom, ako zabezpečiť dlhodobú a zmysluplnú existenciu organizácie, je mať dlhodobú, dôkladne prepracovanú, silnú a spoločne zdieľanú víziu. Pretože mať len krátkodobý cieľ (alebo ciele) nestačí.

Skúste zavrieť oči a predstaviť si, čo by ste raz, o 10 alebo 15 rokov, vy a vaša organizácia chceli rad dosiahnuť, kam by ste chceli dôjsť. Predstavte si, aké by to bolo, skúste si tú predstavu čo najviac zaostriť.

Vízia slovami popisuje stav, kde sa chcú vidieť v budúcnosti tí, čo určujú ciele. Môže popisovať stav o 10 alebo 20 rokov, ak všetko pôjde presne podľa plánu.

Jednou z hlavných úloh človeka stojaceho v čele organizácie, je udávať smer, ktorým sa majú ostatní uberať. To platí dvojnásobne, pokiaľ sa jedná o zakladateľa organizácie. Ďalším dôvodom k formulácii vízie je to, že týmto sami pre seba určujeme dlhodobé jadro svojej činnosti. Tým smerujeme k tomu, aby

naše rozhodnutia boli konzistentné a aby sme nestrácali zo zreteľa hlavný cieľ, za ktorým chceme ísť.

Dva príklady vízií, tých najslávnejších:

Martin Luther King: „Snívam o tom, že jedného dňa si na červených kopcoch Georgie synovia bývalých otrokov a synovia bývalých otrokárov sadnú spolu k stolu bratstva. Snívam o tom, že jedného dňa sa aj štát Mississippi, púštny štát sužovaný horúčavou nespravodlivosťou a útlaku, zmení na oázu slobody a spravodlivosti. Snívam o tom, že jedného dňa budú moje štyri deti žiť v krajine, v ktorej ich nebudú posudzovať podľa farby pokožky, ale podľa charakteru.“ Týmito slovami ukončil Martin Luther King svoj vari najslávnejší prejav známy ako *Mám sen*. Predniesol ho v auguste 1963 pred Lincolnovým pamätníkom vo Washingtone na demonštrácii, ktorou sa končil pochod hlavným mestom. Jeho emotívnemu príhovoru aplaudovalo asi štvrtá milióna ľudí, z ktorých bola podľa odhadov asi pätina belochov.

Mahátma Gándhí: Gándhího vízia slobodnej Indie nebola v národnom štáte, ale v konfederácii samostatných, sebestačných ľudí, žijúcich vo vidieckych komunitách, ktorí žijú z výrobkov svojich vlastných domácností. Čo najviac ekonomickej a politickej moci – vrátane moci rozhodnúť, čo by sa smelo dovážať a vyvážať z obce – by zostalo v rukách obecných starešinov. Mahátma Gándhí bol majstrom svadéši alebo domáceho hospodárstva. Ľudia mimo Indie vedia o Gándhího kampani to, že ukončila britský kolonializmus, ale to bola iba malá časť jeho boja. Väčšia zásluha Gándhího práce bola v obnovení životaschopnosti Indie a v oživení jej kultúry. Gándhí sa nezaujímal iba o jednoduché nahradenie bielych sahibov hnedými sahibmi, ale chcel aby vláda predala väčšinu svojej moci obciam. Podľa Gándhího ducha a duša Indie sú vo vidieckych komunitách. Povedal: „Pravú Indiu nenájdete v niekoľkých mestách, ale v jej 700 000 dedinách. Ak dediny zaniknú, India zanikne tiež.“

Samozrejme, vízia môže byť aj podstatne skromnejšia, napríklad vízia malého občianskeho združenia je nevyhnutná pre jej dlhodobé smerovanie a udržanie. Pretože človek, ktorý nevie kam kráča, nedôjde nikam.

Napríklad SOSNA mala dlhodobu nasledujúcu víziu: „Vybudovať, spojiť a naplniť programami pre rôzne cieľové skupiny vzdelávacie Ekocentrum s prírodnou záhradou, ako praktický a funkčný príklad udržateľného života v praxi.“ A trvalo nám 17 rokov, kým sme túto víziu naplnili.

1.1 Čo má obsahovať vízia?

Vízia organizácie má poskytovať smerovanie a motiváciu a mala by brať do úvahy:

- základnú filozofiu a podstatné hodnoty a charakteristiky organizácie,
- jestvujúce ciele organizácie,

- základnú stratégiu organizácie,
- etické normy.

Vízia je emócia. Je to magnet, ktorý čím je silnejšie nabitý, tým vás silnejšie priťahuje.

Vízia organizácie sa nerodí v hlave jediného človeka, aj keď začína ako sen jednotlivca. Od sna k vízii je však dlhá cesta, ktorá spočíva predovšetkým v presnej formulácii, intenzívnej komunikácii a porozumeníu pre potreby druhých. Keď teda začínate prácu na vízii, potrebujete sa obklopiť skupinkou ľudí, ktorí vám pomôžu dopracovať váš sen do formy prízračlivej aj pre iných.

1.2 Aká by mala byť vízia?

Inšpirujúca, jasná a musí predstavovať istú výzvu. Je dobré, ak vydrží aspoň 5–6 rokov, ale v každom prípade sa musí orientovať do budúcnosti. A neslobodno zabudnúť ani na skutočnosť, že vízie sú na to, aby sa ľudia snažili ich dosiahnuť. Preto musia byť prízračlivé a uskutočniteľné. Dobrá vízia navyše poskytuje základné pravidlá a orientáciu a buduje na tom najlepšom z minulosti.

1.3 Vízia je komunikácia

Len čo si vytvoríte víziu, musíte sa zamyslieť nad tým, ako ju dostanete k ostatným ľuďom: členom organizácie, dobrovoľníkom i verejnosti. Toto dosahujete predovšetkým dôslednou komunikáciou.

K základným črtám vízie patrí, že je emocionálne prízračlivá. Na vybudenie emócií musíte komunikovať emócie. Preto komunikáciu nemôže prevziať miesto vás nikto a nič. Komunikovať víziu môže len jej pôvodca. Musí hovoriť priamo s ľuďmi a vysvetľovať svoje predstavy. Musí povedať, kam sa chce dostať a prečo. Môže sa pýtať priaznivcov organizácie na ich názor na cestu, ale nikdy nie na cieľ.

Z času na čas sa stretnete aj s ľuďmi, ktorí povedia: A načo? Alebo: To tu už bolo. Zamyslíte sa nad tým, čo hovoria. Nemajú tak trochu pravdu? Nezabudli ste pri formulácii vízie na špeciálne záujmy tejto skupinky? Ak nie, potrebujete pomoc ľudí, ktorí na verejnosti podržia vašej vízii stranu. Najlepší sú „prirodzení vodcovia“ – mienkotvorní ľudia, na ktorých dajú aj iní ľudia. Priberte ich do tímu už pri formulácii vízie a znížite tak nebezpečenstvo jej neakceptovania.

1.4 Vízia je spoločná

Keď sa vám pri komunikovaní vízie podarí zaujať a pripútať si ľudí, vyhrali ste. Nazýva sa to „zdieľaním sna“ a „prispením k uskutočneniu spoločnej vízie“. Predstavte si, že sa s niekým podelíte o svoje sny. Čo sa stane? Získate jeho dôveru, lebo sa k vám dostal bližšie než pri bežnom vzťahu. Máte spoločné

sny. Nadchnete ho, lebo ak si sám nevie vytvoriť víziu, rád sa zapojí do vízie niekoho iného, ktoré je emocionálne príťažlivá aj pre neho. Nadšenie je nákazlivé; nadšenci dychtia po činoch a sú veľmi dôslední v presadzovaní nových myšlienok!

1.5 Kedy je vízia prierezná?

Vízia musí byť stručná. Na jej vysvetlenie nesmiete potrebovať viac než päť minút. Idete za niekým, povieť pár viet... a odrazu sa mu rozjasnia oči. Na to musí byť vízia formulovaná pozitívne. Chcete predsa, aby ju ľudia nosili v srdci, nie? Negatívne formulácie alebo obrazy nepoužívajte, nedá sa na nich stavať. Konštatovanie „toto nebudeme robiť“ je oveľa menej účinné ako „toto budeme robiť inak“. To znamená nie proti čomu, ale za čo.

1.6 Vízia, misia a hodnoty

Je dobré, pokiaľ viete víziu čo najdokonalejšie jazykovo a výrazovo sformulovať. Pretože – ak niečo viete jasne sformulovať, tak to znamená, že máte jasno v tom, čo chcete povedať a vykonať.

Vízia musí obsahovať časti, ktoré sú skutočne dôležité pre organizáciu a jej poslanie. Musia v nej byť hodnoty, ktoré vyznávate. Vo vízii vlastne hovoríte:

- Kam sa chceme dostať.
- Čo chceme robiť.
- Ako to chceme robiť.
- Akí chceme byť v očiach prostredia.
- A aby sme to dosiahli, budeme postupovať nasledovne...

Takéto členenie vízie je mimoriadne užitočné, pretože vám v každom okamihu dáva možnosť zistiť, či ste skutočne na tej správnej ceste a či sa hýbete smerom vpred.

Napríklad Hnutie DUHA svoju internú víziu formuluje takto:

„Hnutí DUHA usiluje o svobodnou a demokratickou spoločnosť, ktorá rešpektuje a chráni prírodu a zaisťuje čisté a zdravé prostredie pro život. Spoločnosť, ve které chceme žít, musí také vytvářet prostor pro aktivní účast občanů na správě veřejných záležitostí, dávat významnou roli obcím a regionům. Měla by být sociálně citlivá, mírumilovná, schopná kritické reflexe a nést svůj díl globální spoluzodpovědnosti.“

1.7 Použité zdroje

- www.ibispartner.sk/sk/komunikacia-a-motivacia/227-ako-vytvorit-viziu-vec-hlavy-a-srdca
- www.mira-vlach.cz/vize-poslani-hodnoty

2. Strategické plánovanie a strategický plán

Autoři: Štefan Szabó, Silvie Szabó, Petr Machálek

Mnohé neziskové organizácie a ich pracovníci s rozhodovacou právomocou majú ťažkosti s pojmami, ako sú efektívnosť, hospodárnosť alebo stratégia. Považujú ich za pojmy patriace výlučne do sféry komerčnej, ziskovej, a pojmy poslanie a vízia do sféry neziskovej.

Najmä v oblastiach ako napr. sociálna starostlivosť, charitatívne a humanitárne služby sa spochybňuje manažérske myslenie, pretože s tým neziskové organizácie spájajú pojmy ako maximalizácia zisku a snahu po rentabilite.

V súčasnosti sa tieto názory zmenili a manažment sa stal nevyhnutnou súčasťou neziskových organizácií.

2.1 K čomu je strategický rozvoj?

Nezisková organizácia je sociálno-technický systém, ktorý sleduje svoje ciele a tak ako aj ostatné systémy zostavuje plány, robí rozhodnutia, kontroluje, zamestnáva pracovníkov, ktorých musí motivovať, hospodári so svojimi nákladmi a dosahuje výnosy, sleduje svoje výsledky.

Neziskové organizácie sú nemysliteľné bez manažmentu. Nezisková organizácia je cielene orientovaný produktívny systém, ktorého optimálne spolupôsobenie je umožnené plnením riadiacich úloh prostredníctvom manažmentu.

Konkrétna špecifikácia manažérskeho systému je stanovená prostredníctvom vonkajších vplyvov. Čím je tlak vonkajšieho okolia silnejší, tým je väčší tlak na dôsledné uplatňovanie a profesionalizáciu manažmentu.

Základným faktorom je skutočnosť, že nezisková organizácia má na rozdiel od komerčnej organizácie špecifický cieľ, ktorým nie je tradičný zisk, ale poskytovanie služieb zákazníkom a prostredníctvom nich pozitívna zmena ich života.

Nezisková organizácia nemá „dolný riadok“, t.j. limit, kde dosahuje spokojnosť so svojimi výsledkami. Vzhľadom na to musí lepšie riadiť svoju činnosť. Má limitované zdroje peňazí a ľudí a musí dosahovať maximálnu efektívnosť.

Ďalší faktor je zvyšovanie konkurenčného tlaku. Rastie konkurencia pri získavaní darov a grantov, čo núti neziskové organizácie budovať nielen svoj imidž, ale zároveň ich núti k hospodárnejšiemu využitiu zdrojov. V poslednej dobe zároveň dochádza ku skutočnosti, že mnohé organizácie, ktoré majú komerčný charakter sa začínajú zaoberať aktivitami, ktoré boli doménou práve neziskových organizácií.

Popri konkurencii vo vnútri neziskového sektora sa vynára aj konkurencia k iným sektorom komerčnej sféry. Tento vývoj otvára nielen konkurenčné vzťahy medzi ziskovým a neziskovým sektorom, ale otvára aj nové možnosti spolupráce a kooperácie medzi sektormi. Neziskové organizácie musia byť na túto spoluprácu dostatočne profesionálne pripravené.

V posledných rokoch financovanie neziskového sektora verejnosťou začína byť redukované. Nastáva to kvôli hospodárskej kríze a rastu nezamestnanosti,

ale aj kvôli tomu, že sa ľudia prestávajú orientovať vo veľkom množstve neziskových organizácií a negatívne vnímajú žiadosti o zbierky a dary.

Preto organizácie musia v súčasnosti samy hľadať zdroje na financovanie svojej činnosti, a to je možné len vtedy, ak svoju činnosť uskutočňujú efektívne a účinne.

2.2 Nutnosť profesionalizácie

Neziskové organizácie sú závislé od podpory iných. Tí chcú byť podrobne informovaní o tom, akým spôsobom sa používajú ich prostriedky.

Tieto informácie sa musia získavať manažérskymi nástrojmi.

Informácie sa šíria modernými komunikačnými technológiami, práca s príslušnými technológiami, napr. internetom, je základným predpokladom pre úspešné zvládnutie úloh.

Ďalším faktorom, ktorý zvyrazňuje nevyhnutnosť manažmentu je zložitá personálna situácia. Profesionálnych pracovníkov je v organizácii väčšinou nedostatok, mnoho neziskových organizácií je preto odkázaných na spoluprácu s dobrovoľníkmi. A konkurenčný boj o dobrovoľníka sa tak stáva súčasťou reality v rámci mimovládnych organizácií.

Nezisková organizácia má na rozdiel od ziskovej organizácie zložitejšiu štruktúru klientov. Sú to ľudia, alebo organizácie, ktorí môžu prijať, ale aj odmietnuť jej služby. Má dva druhy klientov, a to primárnych (tých, ktorí využívajú jej služby) a podporných (dobrovoľníkov, darcov, členov komunity, členov správnej rady a zamestnancov).

Zvládnuť takúto štruktúru zákazníkov vyžaduje profesionálny prístup.

2.3 Efektívnosť

Neziskové organizácie musia merať a riadiť svoju výkonnosť. Sú to samostatné právne subjekty, ktoré sú podľa zákona povinné viesť účtovnú evidenciu, spravovať, efektívne využívať vklady a pod. Musia preto hľadať kritéria hodnotenia efektívnosti, výkonnosti a zároveň kontrolovať ich dodržiavanie.

Kvôli tomuto všetkému je dobrý manažment organizácie životne dôležitý.

2.4 Kroky strategického plánovania

Proces strategického plánovania sa dá rozdeliť do siedmych krokov:

1. Príprava procesu
2. Stanovenie vízie, poslania a hodnôt organizácie
3. Analýza prostredia
4. Tvorba a výber stratégie
5. Spracovanie strategického plánu a jeho implementácia
6. Realizácia strategického plánu
7. Kontrola

Ad 1. Príprava procesu

Sústreďuje sa na zorganizovanie celého plánovacieho procesu. Mala by sa mu venovať dostatočná pozornosť, aby sa ďalšie kroky boli ľahšie zvládnuteľné.

Organizácia musí:

- Rozhodnúť sa, či a kedy začne strategicky plánovať – pomenovať potrebnosť strategického plánu a zohľadniť očakávané prínosy a riziká.
- Zhodnotiť si potrebu konzultantov – ak nemá dosť skúsenosti, pomôžu knihy, články, semináre a rady iných organizácií. Nezávislý konzultant uľahčí prípravu a vedenie plánovacieho procesu – a čo je podstatné, je nezaťažený a objektívny.
- Dohodnúť si plánovací proces – v akých časových ohraničeniach, s akými metódami a výstupmi, v akom zložení, s akými zodpovednosťami a v akom prostredí bude celý proces prebiehať.
- Vytvoriť si plánovací tím – zvoliť jednotlivých členov, ich počet, úlohy a zodpovednosti. Zloženie by malo byť pestré, aby boli zachytené rôzne skúsenosti a uhly pohľadu.

Ad 2. Stanovenie vízie, poslania a hodnôt organizácie

Ak prechádzate skriptá kapitolu po kapitole, tak už máte svoju víziu formulovanú z predchádzajúcej kapitoly. Dôležitá nie je len presná vízia, ale aj presne sformulované poslanie organizácie. Nezisková organizácia si musí svoje poslanie vybudovať tak, aby zjednocovalo rôzne názory a myšlienky ľudí pôsobiacich v organizácii.

Jednotný postoj k poslaniu organizácie, k jej hodnotám a prioritám je veľmi dôležitý a principiálny. Ak existujú rozpory, jej integrita je ohrozená a ťažko sa bude realizovať poslanie.

Správne sformulované poslanie by malo byť zamerané viac na zákazníka, malo by byť dosiahnuteľné, motivujúce a špecifické.

Pri určovaní poslania musí organizácia odpovedať na otázky typu:

- Kto je a komu slúži?
- Co je zámerom jej existencie?
- Ako by ich činnosť mala vyzerať?

Hodnoty, ktoré organizácia vyznáva, sa popisujú ako prístupy a zásady, na ktorých organizácia stavia pri dosahovaní svojich cieľov.

Zmyslom takého prehlásenia je povedať zamestnancom, spolupracovníkom, klientom, teda všetkým, ktorí sa zaujímajú o osud organizácie, na akých princípoch je organizácia založená. Jedná sa vlastne o akúsi vnútornú filozofiu organizácie a jej sprístupnenie širokému okruhu záujemcov.

Ad 3. Analýza prostredia

Analýza vonkajšieho prostredia: Faktory vonkajšieho prostredia sa môžu vnímať ako príležitosti, ktoré môže organizácia využiť k ďalšiemu rozvoju, alebo ako hrozby a rizika, ktorým bude musieť organizácia v budúcnosti čeliť.

Je možné ich rozdeliť do niekoľkých kategórií:

- **Zákazníci a klienti:** Strategické plánovanie je vhodným miestom pre to, aby sa organizácia znovu zamyslela nad tým, či uspokojuje potreby svojich klientov, či svojimi programami oslovuje cieľovú skupinu klientov.
- **Konkurenti:** Konkurencia sa vyskytuje aj v treťom sektore a organizácia by si mala uvedomiť, akých má konkurentov a o čo s nimi súperí. Sú to napríklad dobrovoľníci, ktorí môžu venovať svoj čas a znalosti práve im, ale aj klienti. Medzi konkurentmi sa súperí samozrejme aj o získanie grantov.
- **Darcovia, sponzori, spolupracovníci a iné záujmové skupiny:** Pozornosť by sa mala venovať aj zmapovaniu potrieb súčasných a potenciálnych darcov a sponzorov. Je treba zistiť, či sú programy organizácie stále atraktívne a aký nový okruh darcov a sponzorov by mohol mať záujem o aktivity. Existujú však aj iné skupiny, ktorým treba venovať dostatočnú pozornosť. Treba zistiť, či má organizácia taký okruh spolupracovníkov, ktorý umožňuje plne uskutočňovať zámery, čo vedie spolupracovníkov k tomu, že venujú svoj čas práve danej organizácii, či ešte existujú iné skupiny, ktoré by mali záujem o činnosť organizácie.
- **Ekonomické, sociálne, politické, kultúrne, demografické, právne, technologické faktory a faktory životného prostredia:** Tieto faktory by mala organizácia sledovať, lebo môže výrazne ovplyvniť jej chod. Informácie môže organizácia získať z rôznych zdrojov (napr. špecializované informačné centrá, internet, úrady verejného sektoru).

Analýza vnútorného prostredia: Faktory z vnútorného prostredia organizácie sa sústreďujú hlavne na určenie silných a slabých stránok organizácie.

- **Silné stránky** sú vlastnosti ako zručnosti, schopnosti a potenciál, ktoré umožnia dlhodobý rozvoj a naplnenie poslania.
- **Slabé stránky** znižujú kvalitu jej práce a v napĺňaní poslania bránia.

Sily a slabosti sa väčšinou charakterizujú pomocou jednotlivých funkčných oblastí organizácie: organizačná štruktúra, marketing, personál, financie, ekonomika, ako aj zdroje organizácie a jej schopnosti. Obsahujú rozbor organizačnej štruktúry, zamestnancov, kvality služieb, úspechy a neúspechy, technické a materiálne zázemie, rozbor súčasnej stratégie, konkurencie a pod. Výsledkom analytických prác je syntéza analýzy prostredia neziskovej organizácie.

Syntéza spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silami a slabosťami. Najbežnejšou metódou je SWOT analýza. Odporúča sa vyplniť viac SWOT matíc zameraných na minulosť, súčasnosť a budúcnosť.

Ad 4. Tvorba a výber stratégie

Tvorba stratégie zahŕňa voľbu hlavných smerov a postupov zameraných na dosiahnutie vytýčených cieľov. Predstavuje aj úvahy o vytváraní možností lepšieho využitia potenciálu neziskovej organizácie. Existuje množstvo konkrétnych metód, ktoré možno použiť na tvorbu stratégie. Vhodné sú tri základné plánovacie prístupy:

- stanovenie scenára,
- stanovenie kritických bodov,
- stanovenie cieľov.

Pomocou stanovenia scenára sa vytvorí niekoľko alternatív budúcnosti organizácie. Po prehodnotení sa vyberie najlepší variant.

Stanovenie kritických bodov vychádza z analýzy prostredia – analýzy kritických a kľúčových bodov. Plánovací tím zhodnotí všetky kľúčové body, usporiada ich podľa významnosti pre organizáciu a pokúsi sa vybrať tie najdôležitejšie a na ich základe vypracovať vhodnú stratégiu.

Tretou možnosťou je stanovenie hlavných cieľov, ktoré chce organizácia v budúcnosti dosiahnuť. Ciele neziskovej organizácie predstavujú jej celkové zámery. Strategické ciele by mali:

- zreteľne ukazovať smer, byť jasné, stručné a jednoznačné,
- byť náročné, ale reálne a dosiahnuteľné,
- byť zamerané na výsledky, merateľné a
- obsahovať časový rámec splnenia.

Príklady stratégií v neziskovom sektore:

- **Stratégia rastu** je zameraná na rast veľkosti a vplyvu organizácie. Často je sprevádzaná snahou rozšíriť a spestriť ponuku služieb organizácie ako aj finančných zdrojov organizácie.
- **Stratégia spolupráce** je zameraná na budovanie spoločných služieb a programov a na vytvorenie tých služieb, ktoré môže spoločne ponúkať niekoľko organizácií.
- **Stratégia „zoštiehlenia“** je zameraná na obmedzenie rozsahu služieb organizácie, aby bolo vyhovené finančným alebo iným obmedzeniam.
- **Stratégia špecializácie a „zamerania“** organizácie smeruje k obmedzeniu pestrosti ponuky služieb prostredníctvom vytypovania služieb, v ktorých je organizácia najsilnejšia.
- **Stratégia podnikania** je zameraná na rozvoj podnikateľskej činnosti, ktoré by umožňovali organizácií poskytovať aj naďalej služby, ktoré naplňajú jej poslania.
- **Stratégia vládneho kontraktu/zákazky** je zameraná na poskytovanie služieb, ktoré sú financované zo štátneho rozpočtu.

- **Stratégia profesionalizácie** je zameraná na rozvoj schopností a vedomostí pracovníkov organizácie.
- **Stratégia obmedzenia profesionality** je zameraná na zníženie nákladov pri poskytovaní profesionálnych služieb. Toho je možné dosiahnuť rozsiahlejšou prácou dobrovoľníkov a svojpomocných tímov.
- **Ukončenie činnosti organizácie** je stratégia pre prípad, že organizácia z najrôznejších dôvodov už nie je schopná naplňať svoje poslanie alebo už naplnila svoje poslanie a ak pominul dôvod jej existencie.

Ad 5. Spracovanie strategického plánu a jeho implementácia

Vypracovanie strategického plánu v písomnej podobe je veľmi dôležité aj napriek tomu, že mnohí manažéri neziskových organizácií tvrdia, že žiadny písomný dokument nepotrebujú.

S týmto plánom sa musia oboznámiť všetci zamestnanci organizácie, jej dobrovoľníci, predstavenstvo, darcovia a prípadne aj verejnosť.

Konečná podoba plánu býva predložená na schválenie najvyššiemu riadiacemu orgánu organizácie, najčastejšie správnej rade.

Strategický plán dodržiava úzku väzbu na operačné plány:

- **Plán hlavnej činnosti organizácie:** Tento plán by mal obsahovať súhrn jednotlivých akcií, ich termíny a zodpovedných pracovníkov.
- **Plán zamestnancov a dobrovoľníkov:** Popis pracovného zamerania, mzdové zariadenie, veľkosť úväzkov, školenia.
- **Finančný plán:** Rozpočet pre jednotlivé roky plánovacieho obdobia, ale aj na jednotlivé činnosti.
- **Marketingový plán:** Plán produktov, segmentov, uplatňovanie nástrojov marketingového mixu, zákazníkov.
- **Investičný plán:** Nákup, predaj majetku organizácie a zhodnocovanie.
- **Iné:** Ďalšími časťami strategického plánu môže byť popis potrieb a problémov, plán zariadení a vybavenia, plán fungovania správnej rady alebo členstva, plán organizačnej štruktúry, návrh spolupráce s inými organizáciami a pod.

Ad 6. Realizácia strategického plánu

Realizácia strategického plánu sa uskutočňuje prostredníctvom realizácie akčných plánov, časovo rozpisovaných a prostredníctvom určitých osôb, ktoré budú zodpovedné za ich plnenie.

Nasleduje priebežné monitorovanie a vyhodnocovanie výsledkov jednotlivých úloh, prípadne podľa potreby následná korekcia a aktualizácia strategického plánu.

Ad 7. Kontrola

V strategickej sfére sa veľmi často zanedbáva kontrola. Nadšenie, ktoré sprievádzalo vypracovanie stratégie by sa malo zachovať aj pri realizácii a kontrole. Pomôckou môže byť tzv. protokol opatrení, ktorý sumarizuje úlohy a časový plán ich plnenia.

Strategický kontrolný systém poskytuje informácie o tom, ako sa prostredníctvom stratégie dosahujú vytýčené ciele. Účinný kontrolný systém umožňuje včas reagovať na zmenené podmienky a vyhnúť sa neočakávaným problémom.

2.5 Strategické riadenie

K tomu, aby strategické riadenie mohlo fungovať a aby strategické plánovanie organizácie bolo zmysluplné, existujú určité základné predpoklady:

Vôľa pokračovať: Je nutné zvážiť, koľko energie do strategického plánovania investovať. Pokiaľ sa nezisková organizácia rozhodne nastúpiť na cestu strategického riadenia, musí strategickým stretnutiam venovať najvyššiu prioritu. Strategické riadenie podporuje vnútornú demokraciu a motiváciu pracovníkov prijať organizáciu za svoju. Snaha mať zapísané výstupy jednaní a potom zapísané úlohy skutočne urobiť je podmienkou úspechu.

Otvorenosť komunikácie: Pri rozhovoroch o stratégii organizácie je najdôležitejšie byť k sebe navzájom otvorení. Ak sú zamlčané problémy, o ktorých všetci vedia, ale nikto o nich nechce hovoriť, je plán zbytočný. Kritika by mala byť vnímaná ako snaha o zlepšenie kvality práce, ako prejav starosti o dobré meno organizácie. Sebakritika a snaha vyhodnocovať dopady a úspechy aktivít organizácie je podmienkou jej stability.

Pragmatické výstupy plánovania: Disciplinovanosť a pragmatický prístup zásadne ovplyvňuje prevádzku strategického plánu. V neziskovej organizácii často pôsobia vzdelaní ľudia, ktorí rozprávajú o všetkom veľmi zoširoka, čo nie je v prípade strategického plánovania vhodné. Strategické plánovanie spočíva v tom, že rozdelí neuchopiteľnú realitu do malých častí a tie rieši jednotlivo.

Udržovať kontext medzi jednotlivými strategickými smermi je dôležité, ale zložitejšie býva napláňovať pragmaticky aktivity, ktoré je v silách organizácie skutočne vykonať. Kľúčová úloha je definovať smer a jeho zameranie naozaj dôkladne prebrať. V rámci smeru je potom nutné určiť pár krokov, ktoré sa dajú vykonať a ich výstup je merateľný. Výstupy sa potom dôkladne zapisujú.

Prevedenie strategického plánu neziskovej organizácie často končí v dôsledku nekvalitného zápisu, ktorému po pol roku už nikto nerozumie a nedá sa teda ani zhodnotiť, do akej miery bol zrealizovaný.

Ďalší harmonogram plánovania a jeho prevedenie – dôležité je stanoviť ďalší postup plánovania a zaistiť jeho prevedenie. Malá organizácia by sa mala schádzať minimálne 2x ročne na celodennom stretnutí ku stratégii, pokiaľ má systém fungovať. O jednaní sa vedie zápis.

Závažnosť krokov, cieľov a schválených pravidiel – ciele by sa mali plánovať tak, aby sa dali dosiahnuť v reálnom čase a nemať pocit, že všetko musí prebehnúť do konca roka alebo prvého polroka budúceho roka. Tak totiž neprebehne nič a vypadá to, že sa strategický plán vlastne ani realizovať nemusi a organizácia aj tak funguje. Táto organizácie ale nežije, len prežíva zo dňa na deň. Všetky kroky zamerané v strategickom pláne sa považujú za závažné až do doby, kedy sú zmenené. Pokiaľ ich zodpovedná osoba nerealizovala v stanovenom termíne, mala by nastúpiť sankcia.

Stratég alebo Kto je zodpovedný za plán ako celok – strategický plán ako celok a zároveň každý z jeho prijatých strategických smerov by mal mať na starosti človek, ktorý bude zodpovedný za jeho realizáciu. Tento človek by mal dlhodobo monitorovať, či sa plán plní, a premýšľať, či sú kroky obsiahnutia ešte relevantné. Musí vedieť, že plán je dobrý, že stojí za to ho urobiť a že celý princíp strategického plánovania má zmysel. Bez neho nemôže plán prežiť viac ako pol roka.

2.6 Strategický plán

Strategický plán je ako mapa, ktorá pomáha organizácií dostať sa z jedného miesta na druhé. Ide o písomný dokument, ktorý analyzuje súčasnú situáciu a budúce alternatívy rozvoja organizácie a zároveň načrtáva míľniky a strategické rozhodnutia, ktoré bude potrebné urobiť, aby bola organizácia schopná naplňať svoje poslanie aj v budúcnosti. Poslanie predstavuje v tomto kontexte zámer, hlavné prístupy a hodnoty organizácie. Organizácia jej venuje zdroje, čas a talent. Preto ak nemá strategický plán skončiť ako ďalšia zložka popisného papiera, musí sa organizácia pozerat na strategické plánovanie len ako na prvý krok cesty, po ktorej sa vydala.

Organizácia nesmie čakať, že strategický plán vyrieši všetky problémy, na ktoré narazí. Musí sa pozerat na plánovanie skôr ako na štruktúrovaný spôsob premýšľania o budúcnosti, ako na nástroj, ktorý uľahčí rozhodovanie o jej budúcom zameraní. Všetko ostatné bude musieť urobiť organizácia sama.

2.7 Souhrn: Strategické plánování v kostce

autor: Petr Machálek

K čemu strategické plánování?

- Zjistíte a zmapujete současný stav.
- Stanovíte dlouhodobé cíle.
- Rozfázujete milníky.
- **Kde jsme** (analytická část, popis současné situace, zhodnocení stávající strategie apod.)
- **Kam chceme dojít** (definice strategických cílů pro celou organizaci a pro její jednotlivé oblasti – finanční, personální apod.)
- **Jak se tam dostaneme?** (akční plán, průběžné jednoleté cíle, stanovení zodpovědných lidí ke každé oblasti apod.)

Analytická část

- Vážená SWOT analýza
- STEEP analýza
- Zhodnocení stávající strategie

Struktura a definice strategických cílů

- Hlavní a dílčí cíle – kritérium SMART
- Zodpovědné osoby (týmů)
- Stanovení indikátorů

Průběžná práce

- Revize
- Průběžné vyhodnocování

Praktická doporučení

- Promyšlený proces strategického plánování
- Místo a čas
- Dobrý facilitátor
- Účastníci (doporučuji všechny zaměstnance a dlouhodobé dobrovolníky)

Poznámky

Poznámky

Poznámky

Poznámky



Práce s médii

Petr Machálek, Milan Štefanec a kolektiv autorů
z předchozích ročníků Školy občanské iniciativy

Práce se sdělovacími prostředky je jednou z nejvýznamnějších součástí činnosti občanských iniciativ, které se snaží něčeho dosáhnout. Například zastavit projekt spalovny, prosadit ve městě třídění odpadů, pracovat se znevýhodněnou skupinou občanů či vyhlásit přírodní rezervaci. Naděje na úspěch rozhodně stoupá s pozorností, kterou věci věnují média.

Tato kapitola si neklade za cíl obsáhnout celou problematiku spojenou s médii a rozhodně vám neposkytne návod, jak se dostat na první stránky celostátních novin, ale pomůže vám v prvních krůčcích. Snad vás úspěchy, které budou následovat, přesvědčí, že média jsou velice dobrým společníkem při cestě ke změně.

Tato kapitola se zaměřuje pouze na tradiční média, tedy noviny, rozhlas a televizi.

1. Proč pracovat s médii?

Informování, přesvědčování a získávání veřejnosti pro jednotlivé záměry a akce: Díky médiím se o vašem případě a dění okolo něj dozví veřejnost. Dokud se tak nestane, těžko čehokoli dosáhnete. Jednak to vyvolává tlak na ty, kdo rozhodují, jednak často potřebujete bezprostřední podporu či účast lidí. Články v regionálním tisku mohou napomoci například úspěchu nově zavedeného třídění odpadu v domácnostech nebo petici, pod kterou sbíráte podpisy na náměstí.

Mobilizace veřejnosti: O průměrné české vesnici se obvykle v novinách nepíše. Zjistí-li tedy její obyvatelé, že se tak stalo, získá článek – a s ním pochopitelně i jeho obsah – nebyvalou pozornost. A mnohdy to místní obyvatele vyburcuje k aktivitě.

Vytváření tlaku na terč a cílové skupiny: Pozornost médií vyvolává tlak na ty, kdo vydávají jednotlivá rozhodnutí. Může jít o státní úředníky, politiky, ale i představitele investující společnosti. Ti všichni pochopitelně chtějí, aby se o jejich záměrech v novinách psalo pozitivně – nikdo přeci nechce být veřejně kritizován.

Vyvracení nepravdivých informací: Získávání, obnovování, posilování dobrého jména a image organizace.

Získávání dobrovolníků: S organizací, která je známá, o které se mluví a píše, chtějí spolupracovat i dobrovolníci a stážisté. Rádi si také svou zkušenost poznačí do životopisu.

Fundraising: Pokud se o vás bude psát v dobrém, máte větší šanci uspět u donorů. Pořádáte-li například každoroční sběr granulí pro psy z útulků, jistě výrobce psích granulí nadchnete tím, že o vaší akci napsali článek všechny regionální deníky, a dokonce s vámi natočili krátký vstup do televizních novin. Samozřejmě musíte počítat, že s darem bude spojená i nějaká protislužba, například reklama.

1.1 Vytváření publicity

- **Cíleně, řízeně:** námi iniciovaná, řízená, do určité míry v našich rukou.
- **Spontánně, neřízeně:** námi neiniciovaná, může být žádoucí i nežádoucí.

Pracovat s médii není snadné. Jsou povrchní, disponují jen velmi omezeným prostorem, novináři nemají čas a nerozumí tématům, o kterých píší.

Sdělovací prostředky považují za zajímavé především konflikty a senzační informace. Vyhledávají také příběhy (babičku Dymáčkovou kvůli stavbě mimoúrovňové křižovatky vystěhují z domu, kde žila osmdesát let) a politické souvislosti (ministr řekl cokoli o lomu v Hartusicích, i kdyby to mělo být naprosto bezobsažné). Prodat komplikovaná ekologická témata, léta běžící složité kauzy, odborný kontext či nepříliš atraktivně působící alternativy nebývá snadné.

Prostor, který mají média k dispozici, je velmi omezený. Prakticky vždy ho bývá méně než důležitých témat. Ekologické problematice se navíc věnují spíš okrajově. Dohromady to znamená, že pozornost věnovaná vašemu případu či práci bude téměř určitě menší, než byste chtěli a potřebovali.

Výsledek je nasnadě. Máte-li získat místo ve sdělovacích prostředcích či pozornost novinářů, musíte nabídnout něco skutečně zajímavého. Do jisté míry závisí na náhodě. Může se stát, že ve stejný den se přihodí i jiná, zajímavější událost – třeba pád letadla s polským prezidentem či úmrtí známé herečky – a zabere polovinu příštího vydání. Nejdůležitější ale většinou bývá šikovnost, se kterou se dokážete prosadit.

Limitovaný je i čas, který mohou novináři věnovat zjišťování informací pro své články. Musíme si uvědomit, že jde o velmi zaměstnané a hektické osoby, které navíc naši věci zcela jistě nerozumí. A čím méně času musí přípravou článku strávit, tím lépe.

Počítejte proto s tím, že jim budete vysvětlovat i věci, které považujete za absolutní samozřejmost: třeba co je to jaderný odpad. Zároveň musíte své téma předestřít co nejjednodušeji, stručně a srozumitelně. Bude to jistě obtížné. Pokuste se pojmout zjednodušení jako náročný intelektuální úkol.

Na druhé straně vám může být vytižení novinářů svým způsobem i prospěšné. Oč více zjednodušíte novináři práci (dodáte jednoduché a snadno zpracovatelné informace, údaje, vysvětlení, kontakty), tím spíše se bude vašim případem zabývat – a použije právě vaše informace, údaje, vysvětlení či kontakty.

Vezměte též v úvahu, že novináři se snaží být programově neutrální. Ačkoli s vámi mohou sympatizovat a možná to i dají najevo, nesmí vás překvapit, že článek nakonec nebude nikoho podporovat a dá stejný prostor vašim argumentům i druhé straně.

1.2 Co média dokáží

- Jsou iniciátorem a posilovačem hromadného chování lidí.
- Jsou zesilovačem zpráv.
- Umí zkonstruovat novou realitu (a tím aktivně zasahovat do průběhu našich kampaní).
- Mohou být prostředkem nátlaku.

1.3 Rozdělení médií

- Tištěná / elektronická / televize / rádia
- Deníky / týdeníky / měsíčníky apod.
- Celostátní / regionální (včetně regionálních redakcí celostátních médií)

Mezi národní média patří několik deníků, rozhlasových či televizních stanic, tiskové agentury (nyní jen ČTK) a nejrůznější časopisy plus online média. Vycházejí a vysílají celostátně, a sleduje je tedy nejvíc čtenářů. Na druhé straně ovšem informují o událostech, ke kterým dochází v celé zemi, jejich prostor je tedy značně omezený. Chcete-li například tlačit na pražské úředníky nebo politiky, neobejdete se bez nich.

Na druhé straně nemá smysl jejich prostřednictvím propagovat nový systém třídění odpadu v Horažďovicích. Pro takové případy nejlépe poslouží regionální deníky a rozhlasové stanice, v některých městech existují i místní kabelové televize. Důležité jsou také regionální přílohy vycházející například v celostátní MF DNES a řada nejrůznějších místních časopisů, často zpravodajských týdeníků. Regionální média jsou od národních v mnohém odlišná. Měřeno absolutními čísly je sleduje daleko méně čtenářů, ale patří mezi ně mnoho klíčových lidí: místní obyvatelé, okresní úředníci, místní senátoři.

Obecní zpravodaje

Zcela zvláštním případem jsou pak média lokální, zejména obecní zpravodaje. Ty vydává – a o jejich obsahu tedy rozhoduje – obec samotná, a kapitola o médiích se jich tedy příliš netýká. Většinou jim nebudete zasílat tiskové zprávy a jejich redaktor asi ani nepřijde na vaši tiskovou konferenci. Přesto má smysl se jim věnovat – přispívat do nich články, pozvánkami na akce atd.

Specializované časopisy a magazíny

Zvláštním případem jsou specializované, například ekologické, vědecké či třeba kulturní časopisy. Článek v nich může na váš problém upozornit například vědce, který se zabývá podobnou problematikou, a vy tak získáte důležitý kontakt. Na druhé straně je však nelze přeceňovat: čte je poměrně malá skupina lidí. Projekt spalovny nezastavíte jedním článkem v celostátních novinách, o jednom článku v odborném měsíčníku nemluvě.

1.4 Prostředky

Tisková zpráva: Tiskové zprávy jsou jedním z nejdůležitějších prostředků práce s médii. Slouží ke včasnému informování novinářů o důležitých událostech, a mají tedy zajistit jejich zveřejnění. Mnoho článků v novinách se ve skutečnosti skládá z informací přebraných z tiskových zpráv. Tiskové zprávy ale také upozorňují, že stále pracujete a zabýváte se novými kauzami – i u novinářů platí „sejde z očí, sejde z mysli“. Tisková zpráva, která nepřinese žádný přímý ohlas v médiích, má tedy svůj význam.

Tisková konference: Tiskovou konferenci lze uspořádat při skutečně závažných příležitostech, například zahájení kampaně za lepší recyklační služby v České republice, vydání klíčového rozhodnutí, jako je průlomové rozhodnutí soudu v oblasti územního plánování, díky kterému se vyřeší problematika staveb „na zelené louce“. Konference by, stejně jako tisková zpráva, měla mít jediné ústřední téma. Počítejte však s tím, že se novináři mohou ptát na další aspekty vašeho případu.

Kdy/proč tisková zpráva

- Když chceme novináře cíleně seznámit s určitými údaji nebo skutečnostmi.
- Jako podklad pro tiskovou konferenci či akci.
- Jako reakci na nějakou událost či stanovisko (tiskové prohlášení).

Struktura tiskové zprávy

- **Hlavička** – název „tisková zpráva“, datum, logo (pokud zprávu vydáváme s více organizacemi, nezapomeneme připojit do hlavičky i jejich loga).
- **Čelo** – odpovídá na otázky kdo, co, kdy a kde.
- **Tělo** – proč, jak a podrobnosti o události.
- **Citace.**
- **Závěr** – kontakty, přílohy.

Jaká tisková zpráva má šanci?

- Je dlouhá na A4 (zpravidla).
- Usnadní novinářům práci (informace, styl apod.).
- Obsahuje nové a aktuální informace.
- Novináři ji dostanou v ten pravý čas (ráno nebo co nejdříve dopoledne).

Nejčastější chyby

- Málo používané formáty textu, obrázků apod.
- Rozhozená diakritika nebo formát.
- Chybí kontakt, nejasné místo a čas konání.
- Objemné přílohy.
- TZ je nepřehledná, dlouhá apod.

Zásady dobré tiskové zprávy

- Stručnost.
- Jednoduché oznamovací věty.
- Jednoduchá a srozumitelná slova.
- Bez archaismů, klišé, slangu či příliš odborných výrazů.
- Jedna věta = jedna myšlenka.
- Názory a hodnocení patří do citací.

Kdy pořádat tiskovou konferenci

- Chceme zveřejnit důležité informace nebo prohlášení.
- Zahajujeme novou kampaň.
- Máme k prezentaci zajímavé fotky / videa.
- Máme k dispozici zajímavé hosty.

Organizace tiskové konference

- Vhodné místo (zajímavé, dostupné, vztahující se k tématu apod.).
- Zajistit moderátora.
- Vhodný čas (dopoledne).
- Zjistit si konkurenční akce.
- Novináře pozvat včas.
- Technika / TZ / občerstvení / cedulky / prezenční listina s vítací osobou apod.

Na co ještě myslet?

- Na začátku novináře obeznámit s průběhem.
- Na stolku s cedulkami mít dost místa pro mikrofony a diktafony.
- Mějte nachystané odpovědi na předpokládané otázky.
- Jedna tisková konference = jedno sdělení.

2. Dopisy redakci a komentáře

Dopisy redakci jsou zejména v případě regionálních médií významným způsobem, jak získat jejich pozornost. Váš dopis bude otištěn v původním znění (možná bude zkrácen), máte rovněž možnost vyhnout se nepřesnostem a zdůraznit právě to, co považujete za nejdůležitější. Většina redakcí navíc otiskne i ty dopisy, s jejichž obsahem nesouhlasí.

Dopisy čtenářů zároveň redakci upozorňují, že téma je v regionu živé a čtenáři se o něj zajímají. Tím pádem se mu bude nejspíš více věnovat. Je ale dobré, aby dopisy posílali různí lidé. Jeden podivín, který co týden posílá regionálnímu deníku našťvaný dopis proti výstavbě spalovny v Klatovech, si brzy získá nepěknou nálepku.

Dopis redakci musí být stručný (nejlépe jeden, maximálně dva či několik odstavců) a pouze na jedno téma. Mělo by z něj být také zřejmé, že pisatel má na věc ucelený a jasný názor.

Komentáře jsou pro vás ještě zajímavější, ale je s nimi těžší práce. Většina deníků pravidelně otiskuje komentáře – názory novinářů nebo různých osobností – na různá, většinou významná politická a společenská témata. MF DNES, Lidové noviny a Právo komentářům každodenně věnují jednu i více stran. Jiné, třeba okresní deníky, podstatně méně.

Prosadit komentář do národního deníku bývá dost obtížné. Prakticky nulovou šanci mívají regionální témata, například třídění odpadu v Šumperku.

Něco jiného jsou ale regionální deníky či týdeníky. Zrušení jedné železniční tratě bude v okrese Český Krumlov důležitou kauzou. Komentář by měl být stručný, přehledný a čtivý. V jednom článku se věnujte jednomu tématu, nepřeskakujte mezi nejrůznějšími souvislostmi. Pro jazyk a styl platí prakticky totéž co pro tiskovou zprávu: krátké, jednoduché věty, stručný, lehký a čtivý text, žádný žargon, technické či expresivní termíny. Pište slušně a klidně. Nikoho neurážíte ani nenapadejte. Nespolehejte na paměť čtenářů, o vaší kauze nemusí vědět zhora nic. Než se do psaní komentářů pustíte sami, pár si jich přečtěte v některém z našich deníků.

A konečně, komentář musí komentovat, nikoli informovat. Musí tedy obsahovat v první řadě názory, nikoli základní informace. Nemá příliš smysl pokoušet se komentářů využít k propašování přehledu vašich argumentů do novin, neboť s velkou pravděpodobností neuspějete.

Co zajímá média:

- Originální, unikátní projekt
- Projekt týkající se jejich cílových skupin
- Čtenářsky vděčné, atraktivní téma
- Fotogenická akce
- Akce, z níž lze pořídít strhující reportáž
- Účast celebrit

- Průšvihové záležitosti
- Spojení se silným, vlivným, uznávaným

3. Jak hovořit s novináři a v médiích

Existují různé příležitosti, kdy můžete s novináři hovořit, ať již telefonicky nebo osobně. Například potřebují-li znát doplňující informace k tiskové zprávě, na tiskových konferencích, na nejrůznějších akcích či jednáních, kam mají přístup, při přípravě reportáží či jiných rozsáhlejších článků. Patrně vám také občas budou telefonovat se žádostí o stanovisko k události či informaci, o které píší.

S novinářem by, pokud možno, měl hovořit jen jeden člověk (to ovšem neplatí pro tiskové konference, kde máte předem připravený program). Skupina více lidí mívá tendenci mluvit přes sebe, doplňovat se zbytečnými detaily a produkovat zmatek. Mluvčí musí tématu dobře rozumět a znát podrobnosti.

Podobně jako při psaní tiskové zprávy hovořte stručně, jednoduše a srozumitelně, vyhýbejte se nepodstatným detailům. Uvědomte si, že máte k dispozici minimální prostor – novinář bude z celého vašeho projevu obvykle citovat jen jednu, maximálně několik vět, popřípadě jej do takové podoby upraví. Čím stručněji a přehledněji dokážete informaci podat, tím spíše se v novinách objeví právě to, co vy považujete za nejdůležitější, a citace bude nejpodobnější vašim názorům.

Nevyhýbejte se kontroverzním dotazům, otázkám „na tělo“. Při konfrontaci s kritikou neuhýbejte – vypadali byste pak jako politik. Nicméně pokud novinář sám ve snaze problém zjednodušit říká věci, které již nejsou pravda, upozorněte jej a třeba se společně pokuste vymyslet popis, který bude dostatečně stručný, ale správný.

Zejména to platí, poskytujete-li rozhovor televizi či rozhlasu. Z vašeho dlouhého povídání opravdu odvysílají jen jedinou větu. Nejlepší je tedy zeptat se reportéra předem, jakou otázku vám hodlá položit (často vám to řekne sám), a promyslet si stručnou, jasnou a zajímavou odpověď.

Účastníte-li se diskusního pořadu či obsáhlejšího rozhovoru, opět si předem rozmyslete, co řeknete – třeba si i připravte základní body. Nejlepší je uvést jednou větou obecné tvrzení a poté jej ilustrovat konkrétním příkladem. Omezte se na několik základních bodů, vyhněte se složitým konstrukcím a vysvětlování komplikovaných souvislostí.

V rozhlase se snažte hovořit klidně, plynně a srozumitelně. V televizi je vedle toho rovněž velmi důležité, jakým dojmem působíte – ať již jde o způsob hovoru, vzhled (to ovšem vůbec neznamená, že musíte přijít v obleku a kravatě, vyhněte se ale extravagancím) či obecné vystupování. Celkový dojem je zde důležitější než obsah vašeho projevu. Hovořte lehce, klidně, s rozmyslem, relaxujte. Nejste u výslechu, normálně se s někým bavíte o věci, které shodou okolností rozumíte více než on.

Nejde-li o živě vysílaný rozhovor a uděláte chybu, můžete s klidem říci, že špatnou větu či odpověď chcete natočit znovu. Ve studiu záznam prostríhají. Podobně můžete po otázce chvíli přemýšlet.

Uvažujte o tom, co říkáte. Neprohlašujte nic, s čím si nejste jisti. Vyhněte se také formulacím, které by mohly být vytrženy z kontextu. Uvědomte si, že v očích veřejnosti – i novináře samotného – nejste jednotlivec, nýbrž reprezentujete organizaci. Nemluvte emotivně, nýbrž věcně a klidně.

Jen vzácně se stává, že novinář je proti vám zaujatý a snaží se vám uškodit, někdy se to však přihodit může. Máte-li pocit, že se vás snaží na něčem „nachytat“ či vás vmanipulovat do tvrzení, se kterým nesouhlasíte, buďte zdvořilí, ale neoblomně se držte svého. Na zavádějící otázky neodpovídejte a vysvětlete své stanovisko. Přisoudí-li vám snad nakonec v novinách slova, o kterých jste si jisti, že nejsou vaše, zatelefonujte mu. Zdvořile a mírně, leč důrazně se ohradte. Jde-li o skutečně vážný případ, žádejte opravu. Pamatujte také, že ze strany novináře nemusí ještě nezbytně jít o zlý úmysl, může to být prostě omyl či nedbalost.

A poslední dobře míněná rada: Nikdy neříkejte nic, o čem nechcete, aby bylo otištěno. Ani tehdy, považuje-li novinář vaši diskusi za soukromý rozhovor.

Shrnutí zásad mediální práce

- S novináři mluvejte klidně, nenechte se vyprovokovat.
- Nelžete, buďte objektivní.
- Mějte podložené argumenty.
- Buďte vstřícní a otevření.
- Mějte o novinářích přehled (databáze apod.).
- Zachovejte ve vztahu k novinářům neutralitu.

4. Doporučená literatura, internet a další tipy

Sledujte internetové stránky úspěšných neziskových organizací a jejich mediální výstupy. Každá z těchto organizací má speciální sekci pro média, kde zavěšuje své tiskové zprávy, kontakty a další doplňující materiály. (Například www.hnutiduha.cz/pro-media.)

- Jak spolupracovat s médii: Praktický manuál pro neziskové organizace, Václav Vašků. On-line: <http://press-servis.ecn.cz/manual/jak-spolupracovat-s-medii.pdf>
- Informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky; Texty, dokumenty; Fungování neziskového sektoru: www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=35
- Novináři nejsou zlí – Mediální rukověť pro neziskové organizace, Marek

Šálek, Tomáš Feřtek, 2001, Vydala Nadace VIA. Knihu je možné si objednat na stránkách Sdružení VIA: www.sdruzeni.via.cz/projekty/publikace

- Aktivistův průvodce po mediální galaxii, Marek Jehlička, 2006, vydalo Centrum pro podporu občanů sdružení Arnika. Brožuru je možné si objednat na stránkách sdružení Arnika: arnika.org/publikace-pro-obcany

Pro práci s novými médii doporučujeme sledovat:

- kliktivisti.cz
- www.socialbakers.com
- Sterne, Jim: Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích, Brno: Computer Press, 2011, 280 s. ISBN 978-80-251-3340-8.
- Macek, Jakub: Úvod do nových médií, 1. vyd., Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2011, 71 s. ISBN 978-80-7464-025-4.
- Hledáte-li dobrovolnou či nízkonákladovou pomoc odborníků, sledujte web: umsemumtam.cz

Příklad tiskové zprávy Hnutí DUHA



TISKOVÁ ZPRÁVA HNUTÍ DUHA
Údolní 33, 602 00 Brno; Lublaňská 18, 120 00 Praha 2
www.hnutiduha.cz

Hnutí DUHA dostalo za pravdu ve všech bodech soudu o blokádu na Šumavě

pátek 30. listopadu 2012

Hnutí DUHA dnes ve všech bodech vyhrálo soud se současným vedením národního parku na Šumavě.

Okresní soud v Klatovech hodil do koše žalobu správy národního parku. Ta se snažila obhájit svůj loňský návrh na předběžné opatření, jež mělo ekologické organizaci zabránit, aby pomáhala lidem, kteří bránili zbytky horských pralesů v národním parku před ilegálním kácením.

Až rozsudek nabude právní moci, předběžné opatření přestane platit, takže Hnutí DUHA by mohlo – pokud by došlo k dalšímu nelegálnímu kácení v místech ponechaných přírodě – opět podporovat případnou blokádu.

Hnutí DUHA předběžného opatření loni v létě plně uposlechlo, stáhlo své pracovníky z blokády a přestalo se podílet na její organizaci [1]. Současně však podalo proti předběžnému opatření odvolání s námitkou, že vedení národního parku ve své žádosti o předběžné opatření mystifikovalo soud, aby dostalo volnou ruku k vykácení tisíců stromů ve vzácných horských leších u Ptačího potoka. Krajský soud tehdy odvolání zamítl jako předčasné a současným šéfům parku nařídil, aby své argumenty dokázali podáním žaloby na Hnutí DUHA. Správa parku však nyní u soudu neobhájila ani jediný z bodů, o které loňskou žádost o předběžné opatření opírala.

Krajský soud v Plzni a ombudsmanský úřad už dříve potvrdily, že nasazení policie proti lidem, kteří hájili vzácné horské lesy – jež obdivují turisté a kde mají domov vzácné druhy zvířat – před kácením, bylo protiprávní a porážení stromů nelegální.

Česká inspekce životního prostředí v srpnu udělila správě národního parku za nezákonné kácení pokutu.

Hnutí DUHA ve sporu zastupovala Advokátní kancelář Šikola a partneři.

Jaromír Bláha z Hnutí DUHA řekl:

„Samozřejmě nás těší, že nám soud dal v takto důležité věci za pravdu. Rozsudek je naprosté fiasko současných šéfů národního parku, kteří nejenže káceli vzácné horské lesy, jež dostali od státu do správy, ale ještě poslali policii na lidi, kteří chtěli divokou přírodu chránit.“

„Ředitel Mánek by měl skončit se zbytečnými soudy za státní peníze a raději chránit vzácnou šumavskou přírodu tak, aby národní park sloužil ochraně divočiny a turistům.“

„Až tento rozsudek vstoupí v platnost, prakticky tím přestane platit předběžné opatření, podle něhož jsme nemohli pomáhat lidem, kteří mírumilovně hájili zbytky horských pralesů na Šumavě před ilegálním kácením.“

„Soud rozhodl, že nám správci parku musí uhradit naše soudní výlohy. Jsme nezisková organizace a nemáme peníze na rozhazování, natož pak advokátům ve zbytečném soudním sporu, který jenom potvrdil, že jsme měli pravdu. Proto bohužel budeme muset své výlohy na současných šéfech parku vymáhat.“

Kontakty:

Jaromír Bláha, Hnutí DUHA, tel.: 731 463 929, email: jaromir.blaha@hnutiduha.cz

Pavel Doucha, Advokátní kancelář Šikola a partneři, tel.: 608 873 437

Poznámky:

[1] www.hnutiduha.cz/aktualne/prohlaseni-hnuti-duha-k-soudnimu-opatreni-v-narodnim-parku-na-sumave

[2] www.hnutiduha.cz/aktualne/hnuti-duha-se-odvolalo-proti-rozhodnuti-soudu

Pozvánka na tiskovou konferenci Hnutí DUHA

Vážené novinářky, vážení novináři,
Hnutí DUHA ve spolupráci s Bund Naturschutz in Bayern
Vás zve na mezinárodní tiskovou konferenci

Proč nechtějí v Bavorsku zrušit národní park.

Přírodní vývoj lesů a ekonomika v NP Bavorský les a srovnání s NP Šumava za účasti prestižních hostů z Německa

Kdy: 7. ledna 2013 v 11:00 hodin

Kde: Creative Gate, Praha 1, Jindřišská 7 – pasáž (vchod v zadní části pasáže, 3. patro)

Kdo:

- Prof. Dr. Hubert Weiger, předseda BUND Naturschutz (německý Svaz ochrany přírody)
- Dr. Marco Heurich, expert Správy NP Bavorský les zodpovědný za monitoring vývoje lesů, který má osobní zkušenosti ze sedmdesáti národních parků Evropy i celého světa
- Dr. Hans Bibelriether, zakladatel a dlouholetý bývalý ředitel NP Bavorský les, někdejší předseda evropské federace chráněných území Euro-parc, bývalý místopředseda evropské sekce Světové komise pro chráněná území (WCPA) při Světovém svazu ochrany přírody (IUCN)
- Doc. Dr. Jakub Hruška, předseda Stínové vědecké rady NP Šumava
- Dr. Jaromír Bláha, Hnutí DUHA

Témata, která zazní na tiskové konferenci:

- výsledky sledování přírodního vývoje lesů v NP Bavorský les včetně nejnovějších dat, porovnání s výsledky monitoringu v NP Šumava
- vliv a ponechání přírody přirozenému vývoji v NP Bavorský les na místní ekonomiku
- zkušenosti se soužitím národního parku a obcí a s řešením případných konfliktů v NP Bavorský les

- proč chce Bavorský les zůstat národním parkem
- aktuální stav projednávání návrhu zákona o NP Šumava předloženého ministrem Chalupou vládě, který, bude-li přijat v navrženém znění, ukončí éru skutečného národního parku na Šumavě

Kontakty:

Jaromír Bláha, program Lesy, 731 463 929, jaromir.blaha@hnutiduha.cz

Jan Piňos, média a komunikace, 731 465 279, jan.pinos@hnutiduha.cz

Tlumočení bude zajištěno.

Prosíme Vás o předběžné potvrzení účasti na email: jan.pinos@hnutiduha.cz.

Poznámky

Poznámky

Poznámky

Poznámky



Založení občanského sdružení

Došli jste až na konec tohoto souhrnného informačního materiálu a řekli jste si, že byste rádi založili vlastní občanské sdružení, protože se všemi vědomosti, které teď máte, nemůžete udělat chybu?

Přesto bychom vám doporučovali, abyste se nad tím ještě hluboce zamysleli a třeba se poradili s někým zkušenějším, kdo již v nějaké organizaci pracuje, zakládal ji nebo ji naopak nezaložil a své aktivity provádí skrze neformální sdružení lidí, což je dnes také možné. I pro neformální skupiny je možné zapojovat se do veřejného dění a získávat na své aktivity peníze. Ovšem je nutné připustit, že pro občanská sdružení je zde mnohem větší prostor než pro neformální skupiny lidí.

V jakých případech se vám bude založení občanského sdružení hodit?

- Chtějí namísto parku ve vaší městské části postavit další hypermarket?
- Vyskytuje se ve vašem okolí znečišťovatel životního prostředí, který chce ještě rozšířit svůj podnik na úkor zdraví občanů?
- Orgán ochrany přírody a krajiny systematicky likviduje předmět ochrany v chráněné krajinné oblasti, ve které žijete? Např. schválili lanovku přes nejzachovalejší území s trvalými následky pro okolní faunu i floru?
- Chcete vzdělávat veřejnost v možnostech zapojení do rozhodovacích procesů a nemůžete se spoléhat na pomoc od veřejné správy?

Tak tady je pár informací k samotnému založení občanského sdružení. Informace jsou dost podobné v Česku i na Slovensku.

Česká i Slovenská republika se řídí stejným zákonem, ale každý z nich prošel postupem času určitými úpravami v souvislosti s dalšími právními předpisy dané země.

Činnost občanských sdružení se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. V budoucnu bude ovlivněn novým občanským zákoníkem a statutem veřejné prospěšnosti. Více se dozvíte na: www.avpo.cz/clanky/621/verejna-prospesnost/ nebo obcanskyzakonik.justice.cz/cz/uvodni-stranka.html.

1. Jak založit občanské sdružení

Vznik, podoba i zánik občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, viz např. <http://spcp.prf.cuni.cz/lex/83-90.htm>.

Občanské sdružení je právnickou osobou podle českého práva. To znamená, že má vlastní právní subjektivitu a díky ní může jednat vlastním jménem.

Založit občanské sdružení je poměrně jednoduchá záležitost. Sdružení vzniká registrací u ministerstva vnitra. Každý má právo sdružovat se v občanských sdruženích, a proto k jeho založení není třeba povolení, ale ohlášení neboli registrace po splnění zákonných podmínek, kterou provede ministerstvo vnitra.

Postup je následující:

1. K založení sdružení jsou potřeba minimálně tři občané, z nichž alespoň jeden musí být starší osmnácti let, tvoří tzv. přípravný výbor. Ten mezi sebou vybere zmocněnce přípravného výboru, kterému budou doručovány písemnosti.
2. Přípravný výbor sepiše návrh na registraci sdružení.
3. K návrhu se připojí stanovy občanského sdružení ve dvojím vyhotovení. Stanovy musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:
 - název sdružení
 - sídlo
 - cíl jeho činnosti
 - orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení
 - ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem
 - zásady hospodaření
4. Návrh podepíší členové přípravného výboru a uvedou svoje jména a příjmení, rodná čísla a bydliště. Dále uvedou, kdo z členů starších 18 let je zmocněncem oprávněným jednat jejich jménem.
5. Návrh se stanovami zašlou na adresu příslušného odboru ministerstva vnitra. K návrhu je nutné přiložit dvě kopie návrhu stanov.
6. Neshledá-li ministerstvo ve stanovách rozpor se zákonem, sdružení zaregistruje. Registraci je možno odmítnout mimo jiné proto, že stanovy obsahují diskriminující ustanovení ve vztahu k členům nebo jsou namířeny proti nečlenům sdružení nebo proto, že se jedná o tzv. nedovolené sdružení. Nedovolenými jsou podle § 4 sdružení zaměřená na omezování lidských práv, sdružení, která sledují dosahování svých cílů protizákonnými a protiústavními prostředky, sdružení ozbrojená nebo sdružení, která zřizují ozbrojené složky.

O odmítnutí rozhodne ministerstvo do deseti dnů, přičemž proti tomuto rozhodnutí mohou členové přípravného výboru podat opravný prostředek k Nejvyššímu soudu.

Nebyla-li zmocněnci přípravného výboru do čtyřiceti dnů ode dne, kdy ministerstvu došel návrh, doručena ověřená kopie stanov nebo rozhodnutí o odmítnutí registrace, sdružení stejně vznikne, a to dnem následujícím od uplynutí této lhůty.

7. Pokud jsou stanov v pořádku, vrátí ministerstvo jedno vyhotovení s razítkem potvrzujícím registraci a s vyznačením IČ. Poté se musí sdružení ještě registrovat k dani z příjmu právnických osob (to neznamena, že bude nějakou daň platit, registrovat se však musí). Název sdružení, adresu sídla a přidělené IČ oznámí samo ministerstvo vnitra do sedmi dnů po registraci Českému statistickému úřadu, který vede registr právnických osob (a podnikatelů).

Slovenská verze založení občanského sdružení je dost podobná – až na to, že Slováci musí za registraci stanov a další úkony platit.

Více informací se dozvíte na stránkách slovenského ministerstva vnitra: www.minv.sk/?obcianske-zdruzenia.

Pokud se o založení občanského sdružení zajímáte blíže, doporučujeme tyto odkazy a publikace, kde také naleznete další příklady návrhů na registraci a také příklady stanov:

- Stanovy Hnutí DUHA: www.hnutiduha.cz/publikace/stanovy-hnuti-duha.
- Ministerstvo vnitra, příručka pro založení občanského sdružení v elektronické verzi: mvcr.cz/soubor/manual-sdruzeni-pdf.aspx.
- Ekologický právní servis: Jak správně založit občanské sdružení, aktualizováno k 25. 7. 2011: www.eps.cz/poradna/kategorie/obcanska-sdruzeni-zalozeni-fungovani-cinnost/rada/jak-spravne-zalozit-obcanske-sdr.
- Arnika: Občanské sdružení... proč a jak je založit, příručka aktivního občana, 2011, možno zakoupit v e-shopu organizace za 49 Kč: arnika.org/publikace-pro-obcany.
- Econnect, portál Občanská společnost – návod k použití: www.obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554.
- Slovenský inštitút mládeže: www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/ako_zalozit_zdruzenie.pdf.
- VIA IURIS: www.viaiuris.sk/aktivity/prva-pravna-pomoc/ako-zalozit-obcianske-zdruzenie-.html.

2. Vzor návrhu na registraci

Ministerstvo vnitra
Úsek sdružování
Nám. Hrdinů 3
140 21 Praha 4

Věc: Návrh na registraci občanského sdružení

V souladu s § 6 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, předkládá přípravný výbor ve složení:

František Zelený, bytem Gorkého 60, 602 00 Brno
r. č. 821014/1234

Jan Nebojsa, bytem Kostelní náměstí 5, 629 01 Mikulov
r. č. 791115/2341

Vítězslav Neústupný, bytem Odboje 7, 629 02 Mikulov
r. č. 851216/3412

návrh na registraci občanského sdružení, které bude užívat název „Přátelé Pálavy“, se sídlem Rovného 35, 602 00 Brno.

Zmocněncem přípravného výboru oprávněným jednat jeho jménem je Vítězslav Neústupný.

Příloha : dvakrát stanovы občanského sdružení

V Brně dne 10. 12. 2012

František Zelený

Jan Nebojsa

Vítězslav Neústupný

Poznámky

Poznámky

Poznámky





Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie. Za obsah sdělení odpovídá výlučně autor. Sdělení nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jeho obsahem. Dále je tento projekt podpořen Visegrádským fondem a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

