

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra Studií občanské společnosti

Bc. Dominika Jursová

**Procesy získávání prostředků v servisní nestátní neziskové
organizaci, Případová studie Domov pro seniory Sue Ryder**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval/a samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 15. května 2015

Dominika Jursová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za velmi vstřícný přístup a odborné rady při psaní této diplomové práce.

Abstrakt

Cílem této práce je popsat procesy získávání prostředků na příkladu vybrané neziskové organizace, kterou je možné označit jako „příklad dobré praxe“. Práce je případovou studií s jedním případem, jejímž případem jsou procesy získávání prostředků v neziskových organizacích s vlastním fundraisingovým oddělením a integrovaným sociálním podnikem. Zkoumány byly činnosti procesů, jejich organizace, struktura zapojených aktérů a vnější vlivy, které na procesy působí. Data byla získána polostrukturovanými rozhovory, zúčastněným pozorováním a analýzou dokumentů. Analýza získaných dat proběhla otevřeným kódováním. Výsledky výzkumu procesů získávání prostředků v této práci přináší popis procesů, které jsou „dobrou praxí“. Nejvýznamnějšími vlastnostmi zkoumaných procesů byla organizovanost a cílenost činností, dobrá propagace, snižování závislosti na zdrojích jejich rozmanitostí a aktivní boj s vnějšími vlivy.

Klíčová slova

získávání prostředků, fundraising, sociální podnik, „dobrá praxe“, nestátní nezisková organizace

Abstract

The aim of this paper is to describe the process of raising funds on the example of selected non-profit organizations, which can be described as "good practice". Is a case study of one case, which case is the process of raising funds to non-profit organizations with their own fundraising department and integrated social enterprise. There were examined the activities within the processes, the organization structure of the actors involved and the external influences on the processes. Data were obtained by semi-structured interviews, participant observation and document analysis. The data analysis was open coding. Results of the research of the process of raising funds in this work provides a description of these processes that are "good practice". The most important characteristics of the processes were the organization and targeting of the activities, good promotion, reducing dependence on sources with their diversity and active struggle against external influences.

Key words

raising funds, fundraising, social enterprise, „good practice“, NGO

Obsah

1	Úvod	8
2	Fundraising	9
2.1	Profesionální přístup k získávání prostředků	10
2.2	Cílenost a plánování ve fundraisingu	14
2.3	Aktéři, zapojení do procesů získávání prostředků	15
2.4	Techniky fundraisingu a více zdrojové financování	16
2.5	Prostředky získávané fundraisingem.....	19
3	Sociální podnikání	20
4	Teorie závislosti na zdrojích.....	22
5	Institucionální teorie	24
6	Metodologie.....	27
6.1	Cíl výzkumu	27
6.2	Výzkumné otázky.....	27
6.3	Výzkumná metoda	28
6.4	Další pojmy užívané ve výzkumných otázkách	31
6.5	Volba případu.....	31
6.6	Plán sběru dat	32
6.7	Pracovní výzkumné otázky	32
6.8	Získaná data	36
6.9	Analýza dat.....	38
6.10	Etické aspekty výzkumu	38
6.11	Kvalita výzkumu	39
7	Výsledky výzkumu	40
7.1	Zdroje	41
7.1.1	Typy zdrojů.....	41
7.1.2	Poměr zdrojů.....	41
7.1.3	Zdroje dle možnosti jejich využití	42
7.1.4	Dostupnost zdrojů	43
7.2	Procesy získávání prostředků.....	44
7.2.1	Činnosti probíhající ve fundraisingu a v Dobročinných obchodech.....	45
7.2.2	Správné stanovení cílů akcí	56
7.2.3	Nevyužívané techniky.....	56
7.2.4	Soulad s teorií	56
7.3	Organizovanost a plánování	57
7.3.1	Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu	57

7.3.2	Komunikační plán.....	60
7.3.3	Plán akcí dobročinných obchodů.....	62
7.3.4	Organizování akcí fundraisingu.....	64
7.3.5	Organizování a plánování práce s kontakty.....	67
7.3.6	Prostředky a stanovování nutných prostředků.....	68
7.3.7	Kumulace akcí a hluchá období v roce.....	69
7.3.8	Profesionalita v plánování.....	72
7.4	Struktura aktérů.....	73
7.4.1	Ekonomické oddělení.....	73
7.4.2	Oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu.....	74
7.4.3	Vedení organizace.....	75
7.4.4	Další aktéři.....	76
7.5	Aktéři a jejich role v Dobročinných obchodech.....	77
7.5.1	Zaměstnanci.....	77
7.5.2	Dobrovolníci.....	79
7.6	Aktéři a jejich role v Oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu.....	80
7.6.1	Porušování stanovené struktury spojené s navazováním kontaktů.....	81
7.6.2	Porušování struktury v projektech.....	83
7.6.3	Profesionalita ve stanovování kompetencí.....	84
7.7	Vlastnosti a znalosti aktérů.....	84
7.7.1	Fundraiser.....	84
7.7.2	Pracovník PR.....	87
7.7.3	Pracovník dobročinných obchodů.....	87
7.7.4	Osoba fundraisera v Domově a v teorii.....	87
7.8	Vzdělávání aktérů.....	88
7.9	Faktory prostředí.....	89
7.9.1	Institucionální tlaky.....	89
7.9.2	Závislost na zdrojích.....	92
7.9.3	Mylné představy o Domově Sue Ryder.....	94
8	Závěr.....	95
9	Zdroje:.....	98

1 Úvod

Každá nestátní nezisková organizace musí na provozování své hlavní činnosti a dosahování svých cílů a poslání disponovat určitými prostředky. Ať už jsou to prostředky materiální, finanční nebo lidská práce je potřeba tyto prostředky odněkud získat. Procesy získávání těchto prostředků v nestátních neziskových organizacích jsou procesy, jejichž podobu ovlivňuje velmi mnoho faktorů. Tyto faktory jsou například, jaké činnosti se během těchto procesů dějí (Boukal, 2011; Das, 2008), jak jsou tyto činnosti zorganizovány (Šedivý, Medlíková, 2011), kdo tyto činnosti provádí, kdo všechno je zapojen do procesů získávání prostředků (Šobánková, 2010; Cumming, 2008) anebo jaké vlivy na ně působí zvenčí (Powell, 1987; Hatch, 1997). Odpovědi na tyto otázky formují podobu procesů, jakými se prostředky získávají. Právě na tyto otázky se bude tato diplomová práce zaměřovat. Studie případu procesů získávání prostředků ve vybrané servisní nestátní neziskové organizaci, kterou je možné označit za příklad „dobré praxe“, odpoví na tyto otázky s cílem důkladně je popsat.

Teoretické předpoklady se zabývají definováním fundraisingu, který je způsobem získávání prostředků v neziskových organizacích (Boukal, 2009), definováním sociálního podnikání, což je další možností, jak lze získávat prostředky (Dohnalová, 2009). Dále se práce zabývá Teorií závislosti na zdrojích a Institucionální teorií (Hatch, 1997). Po teoretických předpokladech následuje metodologická část, kde je popsána zvolená metoda případové studie a zdůvodněn výběr případu. V metodologické části jsou rozpracovány výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka zní: Jak probíhají procesy získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejích cílů? Výsledky výzkumu pak popisují procesy získávání prostředků ve vybrané neziskové organizaci na základě zjištěných dat a jejich analýzy.

2 Fundraising

Fundraising je anglické slovo a jeho překlad doslova vysvětluje, co fundraising znamená, tedy získávání fondů. Fundraising je tedy aktivita shánění a získávání prostředků, ať už finančních nebo jiných, na chod dané organizace, projektu nebo akce. Tento způsob získávání prostředků je spojen s neziskovými organizacemi a jejich fungováním. Jedna z mnoha definic, která fundraising vysvětluje je například tato: „Fundraising je profesionální, cílenou a organizačně i časově promyšlenou aktivitou zaměřenou na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti.“ (Poláčková, 2005, str. 11) Neziskové organizace mohou být zakládány i ve veřejném sektoru, ty pak bývají financovány z veřejných rozpočtů, proto je „fundraising a jeho techniky specifickým pojmem úzce svázaným především se soukromým neziskovým sektorem.“ (Boukal, 2009, str. 102)

Fundraising může být definován mnoha způsoby. Jiní autoři mluví o fundraisingu jako o systematickém získávání finančních i nefinančních prostředků z různých zdrojů. Prostředky získávány pro danou neziskovou organizaci a to zejména od donátorů vně organizaci, od sponzorů přispívajících na obecně prospěšnou činnost, kterou tato nezisková organizace provozuje (u vzájemně prospěšné činnosti se na rozdíl od veřejně prospěšných organizací pro zajišťování prostředků a zdrojů na její činnost předpokládá samofinancování a proto se u nich nehovoří o fundraisingu). (Haibach, 2006)

Hloušek (2011) ve své publikaci o získávání zdrojů na aktivity neziskových organizací mluví o fundraisingu jako o získávání prostředků finanční i nefinanční povahy potřebných k udržitelnosti neziskové organizace. Jako nefinanční zdroje uvádí kontakty a budování důvěry u občanů, firem i státu, tedy u potencionálních dárců. Nutné pro fundraising je budování vztahu s dárci stávajícími, schopnost získat nové dárcce i příznivce organizace. Z toho tedy lze usoudit, že do definování fundraisingu patří získávání nefinančních zdrojů a získávání kontaktů na dárcce.

Ve fundraisingu nejde pouze o získávání prostředků, které organizace potřebuje v daný moment. Fundraising vedoucí k trvalé udržitelnosti organizace, což je jeho cílem, patří i plánování. „Jde o proces, v rámci kterého organizace získává dárcce, kteří finančně či materiálně podporují její činnost“ (Šobánková, 2010, str. 8).

Důležitým tématem v rámci fundraisingu je jeho účel. Proč vlastně je fundraising pro získávání prostředků potřeba. Existují samozřejmě i donátoři a sponzoři, kteří darují finanční i jiné prostředky neziskovým organizacím nebo na společensky prospěšné účely

sami od sebe. Mnoho z nich ale takovou potřebu nemá. Fundraising je tedy třeba pro oslovování potencionálních dárců. Tento pohled na fundraising vyzdvihuje fundraisingovou techniku nazývanou „moc požádání“. Tento přístup tvrdí, že donátoři darují především proto, že je o to někdo požádá. Další funkcí fundraisingu je umožnit darování těm, kteří by darovali rádi, ale zatím nevědí komu nebo jak. Fundraising je tedy potřeba pro oslovování dárců a poskytování informací o možnostech darování všem, kteří o to mají zájem. (Andreoni, 2003)

Definice a pohledů na pojem fundraisingu je mnoho pro tuto diplomovou práci bude použita především definice následující: „Fundraising je profesionální, cílenou a organizačně i časově promyšlenou aktivitou zaměřenou na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti.“ (Poláková, 2005, str. 11) Jelikož se tato práce snaží popsat procesy získávání prostředků, které umožňují dosahování cílů neziskové organizace a kontaktů na dárců v nestátní neziskové organizaci, tak na tuto definici v rámci výzkumu naváže a pokusí se prozkoumat aspekty profesionality, cílenosti, organizační a časové promyšlenosti i jednotlivé aktivity, které se v rámci fundraisingu objevují ve zkoumané organizaci. Součástí výzkumu práce je i zkoumání získávání kontaktů na dárců, je nutné uvedenou definici propojit s pohledem na pojem fundraisingu, tak jako ho popisuje Hloušek (2011), který do pojmu zahrnuje i aspekt nefinančních zdrojů, kontaktů a budování důvěry ve společnosti.

Ostatní uvedené definice mají pro použití v této práci příliš úzký pohled na pojem fundraisingu. Definice Šobáňové (2010) a Haibacha (2006) vidí fundraising jako proces, ale nerozpracovává jeho jednotlivé části tak jako definice Polákové (2005).

Je nutné si pojmy užití v definici rozpracovat tak, aby bylo zřejmé, jak jsou chápány v rámci výzkumu této práce.

2.1 Profesionální přístup k získávání prostředků

Jedním způsobem, jak se dívat na profesionalitu je jako na práci, která je řízena a kontrolována samotnými zaměstnanci, kteří ji vykonávají a ne jejich klienty, zákazníky nebo státními institucemi (Freidson, 1994). Dále lze profesionalitu popsat například jako využívání znalostí a zkušeností pro dosahování cílů (Bailey, 2011). Podle těchto definic je to tedy nějaká práce, která vyžaduje odpovědnost a samostatnost v řízení. Je to způsob práce, který vyžaduje znalosti a zkušenosti v daném oboru a směřuje k nějakému cíli. Existují ale i další pohledy na profesionalitu, které se na profesionální práci dívají z jiných

úhlů, například pohled Lindy Evans, která zastává názor, že profesionalita se v dnešní době proměnila a už není pro profesionalitu důležité využívání dříve tolik omílaných expertních znalostí, ale že dnes se pozornost přesunula k hodnotám jako je důvěra, etické chování a správné řízení. Evans nechce zkušenosti a znalosti vynechat z profesionality úplně, její definice ale zahrnuje i mnohem individuálnější aspekty. (Bailey, 2011) Její přístup k profesionalitě zahrnuje intelektuálně, ideologicky a epistemologicky založený postoj jedince k profesionálnímu výkonu práce. (Evans, 2008) To znamená, že její přístup k profesionalitě zahrnuje i osobní přístup jedince, nejen profesionalitu ve vztahu k míře odbornosti v daném odvětví. Důležitým výrokem je také přesvědčení, že profesionalita musí nutně být to, co pracovníci skutečně dělají, nikoli jen ideální pojem (Bailey, 2011). Profesionální práce je tedy způsob výkonu práce, kdy jedinec profesionál využívá všechny jemu dostupné znalosti a dovednosti k tomu, aby dosáhl vytyčeného cíle. Všemi znalostmi a dovednostmi je míněno jak expertní znalosti a zkušenosti získané například formálním vzděláním v daném oboru, tak tzv. měkké schopnosti (soft skills) (Dictionary.com, 2015), kterými je vybaven, jako jsou selský rozum, schopnost adekvátně jednat s lidmi, zachovávat pozitivní přístup k věci a být schopen práci dotahovat do konce.

Profesionální výkon může tedy plynout z expertního vědění nabytého formálním vzděláním nebo i zkušeností v daném odvětví, to ale dle dnešního přístupu k profesionalitě nestačí. Je nutné k tomu přidat i jiné schopnosti pracovníka. Profesionalita může tedy být definována i racionálním přístupem k výkonu práce, kdy s pomocí všech dostupných znalostí a dovedností profesionální zaměstnanec strategicky dlouhodobě plánuje svou práci, je za ni odpovědný, kontroluje ji a nakonec dosahuje vytyčeného cíle. Profesionalita je v kontrastu s amatérským nahodilým přístupem řešícím problémy ad hoc, který se na rozdíl od profesionála neorientuje podle vlastního naplánovaného řízení práce ale tím co od něj v dané chvíli vyžaduje okolí. (Freidson, 1994) To je v rozporu s definicí profesionality. Profesionalita může být definována i jako placená práce, zejména v neziskovém sektoru je to tedy najímání placených zaměstnanců na určitý podíl práce v organizaci, kde je tento pohled odůvodněn kontrastem s dobrovolnou službou. (Cuming, 2008)

Pro tento výzkum bude využito definování profesionality fundraisingu jako racionálního přístupu k získávání prostředků, který se projevuje používáním všech dostupných znalostí, které zaměstnanci mají pro výkon práce a kontrolu veškerých činností, které tento proces zahrnuje, který vychází z přístupu Lindy Evans (2008). Specificky pro práci fundraisera je

velmi důležitá pečlivá příprava, důsledné plánování a vedení dokumentace ke všem aktivitám v rámci výkonu práce (Šedivý, Medlíková, 2011), schopnost strategického a dlouhodobého plánování lze zařadit mezi soft skills nezbytné pro výkon práce fundraisera. Pro definování profesionální práce fundraisera byl tedy zahrnut i racionální přístup k práci projevující se strategickým a dlouhodobým plánováním. V rámci výzkumu budou zkoumáni také aktéři, kteří se do těchto činností zapojují a jejich pracovní vztah k organizaci, zda jsou to dobrovolníci nebo vykonávají svou práci za mzdu, jaký to má vliv na procesy získávání prostředků. Zjišťování, zda jsou expertní vědění a zkušenosti součástí práce fundraisera ve zkoumané organizaci nebo dokonce předpokladem pro výkon této práce, bude jednou z výzkumných podotázek, stejně tak jako získávání těchto znalostí vzdělávání a školením zaměstnanců.

S profesionalizací práce a důkladným tvořením plánů aktivit fundraisingu a stejnou profesionalizací celkového fungování neziskových organizací se pojí mnoho potíží, jako například ohrožení legitimacy organizace odkloněním se od poslání a naplňování cílů organizace nebo konflikty mezi placenými zaměstnanci a dobrovolníky. (Cumming, 2008) Problém profesionalizování fundraiserů soukromých neziskových organizací spočívá v rozporu s jejich dobrovolnou podstatou a určitým nadšením pro neziskovou činnost. Neziskové subjekty jsou závislé na externích zdrojích, které jsou jim poskytovány donory na základě důvěryhodnosti. Neziskové organizace díky své zásadě nerozdělování zisku a dobrovolnému charakteru organizace mají ve společnosti vysokou míru důvěryhodnosti. Získávání prostředků se stává ale čím dál těžší a uspět ve velké konkurenci neziskového sektoru je pro amatéry těžké, proto je třeba fundraising v neziskových organizacích zprofesionalizovat. Profesionalizací fundraisingu a vznikem stálých placených pracovních míst v organizaci ztrácí organizace, nebo její část, dobrovolný a nadšenecký charakter. To samozřejmě snižuje míru její důvěryhodnosti ve společnosti a tím i u potencionálních dárců. Stálý zaměstnanec má ale i tu výhodu, že jeho setrvání v organizaci je podmíněno pracovní smlouvou, na rozdíl od dobrovolníka, který může kdykoli odejít a nechat za sebou rozdělanou práci (Cumming, 2008) a tím vzniká i velmi nežádoucí a neprofesionální chaos a neorganizovanost procesů získávání prostředků. Profesionalizace fundraisingu ve smyslu pečlivého plánování a administrace uskutečňovaných aktivit je na druhou stranu nejen výhodná pro efektivní získávání zdrojů ale i pro zpětnou vazbu pro donátory, kteří se díky profesionálnímu přístupu fundraiserů častěji domohou zpětné vazby, tedy jak je s jejich penězi nakládáno či zda organizace hospodaří se získanými zdroji odpovědně.

Díky profesionálnímu přístupu, tak jak bude zkoumán v této práci, je pak možné všechny posuny v procesech doložit a také zopakovat.

Profesionalizace fundraisingu je dnes nutná především kvůli velké konkurenci mezi neziskovými organizacemi a ztenčování zdrojů včetně ubývání dobrovolníků a zájemců o zaměstnání v neziskových organizacích. Jako fundraiseři často v neziskových organizacích fungují dobrovolníci nebo její manažeři a ředitelé, kteří jsou nekvalifikovaní nebo mají mnoho jiných věcí k řešení, tím vzniká zmatečné financování organizace, které je často netransparentní. Schází obvykle také dlouhodobější rámec financování organizace, bez strategického plánu při financování a řízení organizace ad hoc je její udržitelnost ohrožena. Dále je také problémem přístup lidí působících v neziskovém sektoru, kteří se k profesionalizaci fundraisingu i ostatních činností neziskové organizace stavějí odmítavě a nechtějí do ní investovat téměř žádné prostředky, ať už časové nebo finanční. (Mcgee, 2009) Profesionalita, tak jak byla v rámci výzkumu této práce definována, je jedna věc, s profesionálním přístupem a plánováním souvisí právě i otázka personální kapacity organizací. Samostatné fundraisingové oddělení, respektive alespoň jeden zaměstnanec, který má na starosti pouze získávání zdrojů a jeho plánování a díky tomu je schopen tyto činnosti vykonávat systematicky a důkladně tedy profesionálně, je také součástí profesionalizace a profesionality získávání zdrojů.

Profesionalizace se nedotýká pouze najímání stálých placených zaměstnanců, ale především jejich schopností a dovedností. Profesionální přístup k vedení neziskové organizace zahrnuje odpovědný přístup k marketingu celkově, k dlouhodobému strategickému plánování činnosti a projektů, financování i výdajů neziskového subjektu. K tomuto přístupu jsou třeba odborné znalosti nebo zkušenosti. Proto přijímání placení zaměstnanci by měli být i patřičně nadáni kompetencemi potřebnými pro zvládnání všech těchto věcí. To zvyšuje nároky i na přijímací řízení zaměstnanců, které musí podrobně zkoumat dovednosti, zkušenosti a také motivaci kandidáta. Profesionalizace se dále týká i dobrovolníků samotných a jejich činnosti. Nejenže najímání dobrovolníků by mělo být stejně podrobné a důležité jako najímání stálých zaměstnanců, ale i jejich schopnosti by měly být testovány, případně by nezisková organizace měla mít možnost a kapacitu nové odborníky vyškolit pokud je chce zapojit do svých projektů. Pro dosažení takto fungující neziskové organizace je nutné také nastavit přiměřenou platovou hladinu, která bude motivovat kvalifikované pracovníky k práci v neziskovém sektoru. Dostatek peněz pro

stálé zaměstnance vrací potřeby zpět na začátek k efektivnímu a kvalifikovanému fundraisingu organizace. Nutné je také překonat celkový odpor neziskového sektoru k (dobře) placené práci, která je často považována za „pokrytectví“ (Cumming, 2008. Str. 382) Aby mohlo získávání prostředků na dosahování cílů organizace probíhat profesionálním způsobem, měli by tedy dle Cumminga (2008) zaměstnanci, kteří se na těchto procesech podílejí, mít nějaké expertní znalosti. Součástí výzkumu této práce tedy i zkoumání aktérů, jež se do procesů získávání zdrojů zapojují, a zkoumání toho, zda pro profesionální vykonávání své práce potřebují mít expertní znalosti anebo zkušenosti a zda se organizace snaží je průběžně vzdělávat a tím zefektivňovat jejich práci. Součástí výzkumu je tedy i výzkumná podotázka zkoumající externí a interní školení a vzdělávání zaměstnanců i dobrovolníků zapojujících se do procesů získávání zdrojů.

Profesionalizace neziskového sektoru má mnoho výhod, ale i nevýhod. Jednou z mnoha je velké riziko, že v procesu přechodu na tržní metody marketingu, fundraisingu a proškolení zaměstnanců i dobrovolníků ztratí organizace směr a její původní cíle a poslání se vytratí z jejích hlavních priorit nebo i úplně. (Cumming, 2008) Mezi dobrovolným charakterem organizace a profesionalitou získávání prostředků je nutné udržovat rovnováhu, v ideálním případě je nezisková organizace tedy svým charakterem dobrovolná a mnohé její aktivity jsou zajišťovány dobrovolníky, kteří dodávají organizaci důvěryhodnost, a zároveň má několik stálých placených pracovníků, kteří zajišťují efektivní získávání zdrojů, koordinaci a správu jejích činností a odpovědné hospodaření se získanými prostředky. Nikdy se nesmí stát, že zmizí poslání neziskové organizace. Otázka profesionalizace i míry profesionality v procesech získávání prostředků pro organizaci velmi úzce souvisí s budováním dobrého jména a udržováním důvěry organizace ve společnosti, tedy podle použité definice Hlouška (2011) je součástí fundraisingu.

2.2 Cílenost a plánování ve fundraisingu

Cílenost aktivit fundraisingu bude v rámci výzkumu chápána jako zaměření aktivit na dlouhodobou udržitelnost činnosti organizace a naplňování její vize a poslání. Organizační i časová promyšlenost aktivit je zohledněna už pohledem na pojem profesionality a racionálního přístupu. Samotné aktivity fundraisingu budou předmětem výzkumu a rozumí se jimi veškeré činnosti, které jsou vykonávány zapojenými aktéry v rámci procesů získávání prostředků na dosahování cílů organizace. Výchozími aktivitami výzkumu jsou aktivity v rámci níže popsaných běžně užívaných technik fundraisingu, během výzkumu se mohou objevit i jiné aktivity. Pro cílené dosahování dlouhodobé finanční i celkové

udržitelosti organizace je nutné aktivity fundraisingu plánovat. Cílený přístup k aktivitám získávání prostředků se projevuje právě profesionálním a racionálním přístupem k aktivitám ve formě důkladného plánování a rozdělení stanoveného hlavního cíle na jednotlivé dílčí kroky. Možným výsledkem plánování aktivit fundraisingu je fundraisingový plán. Takový plán, aby splňoval svůj účel, musí být průběžně vyhodnocován a upravován podle nastalé situace. V plánu musí být zahrnuto, jaké aktivity budou v rámci získávání prostředků vykonávány, jak budou vykonávány v čase, kdo bude jednotlivé aktivity vykonávat. Součástí takového plánu je i stanovení výše prostředků, které budou za plánované období potřeba pro dosahování cílů organizace. Fundraisingový plán musí proto být úzce propojen se strategickým plánem organizace, ve kterém je určeno čeho chce organizace v daném období dosahovat a jaké má poslání. Poslání je klíčové nejen pro organizaci jako celek, ale i pro fundraising, podle poslání organizace lze předem stanovit, jaké zdroje prostředků pro ni například připadají v úvahu, případně které jsou vhodnější než jiné. Ve fundraisingovém plánu by ale neměl vystupovat pouze hlavní cíl organizace a její poslání, v tom by měly figurovat přesně stanovené cíle a účely, na které je třeba získat zdroje, jejich výše nebo rozsah a termín, do kterého je nutné prostředky získat. Vzhledem k nutnosti plán vyhodnocovat musí fundraisingový plán obsahovat i způsob průběžné i následné evaluace a její kritéria. (Hloušek, 2011)

Lze tedy říci, že fundraisingový plán je jakýmsi nástrojem cílenosti, časové a organizační promyšlenosti aktivit získávání zdrojů na dosahování cílů organizace. Výzkum bude v organizaci zkoumat i to, zda organizace takový plán tvoří, zda je v souladu se strategickým plánem organizace, pokud takový plán existuje, a jestli se daří ho plnit.

2.3 Aktéři, zapojení do procesů získávání prostředků

Aktéři zapojení do procesů získávání zdrojů mohou být přímo fundraiseři nebo i jiní pracovníci organizace. Fundraising a práce fundraiserů se může fakticky lišit v různých organizacích. Práce fundraisera má dle Šobáňové (2010) určité společné znaky, které souvisí jak s jeho kompetencemi, tak s činnostmi, které ve své práci vykonává. Fundraiser musí umět plánovat, utvářet fundraisingový plán. Podílí se i na přípravě rozpočtů organizace a měl by být schopen sledovat, zda se dodržují. Plánování je nutné i v komunikaci s dárci, aby se předešlo příliš častému kontaktu, který může být nepříjemný a dárci naopak demotivuje. Po administrativní stránce musí být rovněž schopný, musí spravovat často velký balík kontaktů a správně s nimi pracovat, spravovat je v přehledné formě. Přehledně evidovat a spravovat musí i projektovou dokumentaci, zprávy

průběžných a závěrečných evaluací. Fundraiser musí umět komunikovat s lidmi, a to nejen v rovině gramatické správnosti sdělení a úrovně komunikace, ale i míry kontaktu s lidmi a schopnosti oslovovat druhé a zaujmout je. Komunikace probíhá i uvnitř organizace, často se zapomíná, že fundraiser musí umět dobře komunikovat i s jinými zaměstnanci, odděleními i s dobrovolníky organizace (Šobánková, 2010).

Fundraiser jako aktér získávání prostředků na dosahování cílů organizace by měl disponovat určitými vlastnostmi a schopnostmi. Měl by v sobě mít určité nadšení pro věc, musí umět přesvědčit ostatní, měl by být zdvořilý a měl by umět vhodně požádat dárce, musí mít natolik velké sebevědomí, aby byl schopen si nic nedělat z odmítnutí. Fundraiser také musí vždy říkat pravdu, být trpělivý a na dárce netlačit a nebýt dotěrný. K jeho práci patří vedení podrobné dokumentace. Jednou z nejdůležitějších vlastností fundraisera je komunikativnost, pak musí umět i vhodně reprezentovat sebe a tím i organizaci. Fundraiser by měl mít vyjednávací schopnosti, musí být schopen používat správné argument, tedy organizaci, kterou reprezentuje dostatečně znát. Součástí jeho práce je také plánování a práce s informačními zdroji a informačními kanály. Fundraiser musí být sám ve své práci aktivní. (Šedivý, Medlíková, 2011).

Kdo jsou všechno aktéři, kteří jsou zapojení do získávání prostředků pro organizaci, bude předmětem výzkumu. Výzkum bude zjišťovat, kdo jsou, jaké jsou jejich vlastnosti, zda jsou tyto vlastnosti nutností nebo jen lepším předpokladem, aby se do procesů získávání prostředků pro organizaci zapojili a vykonávali svou práci profesionálně. Předmětem výzkumu bude i to, jaké vykonávají během své práce aktivity a zda odpovídají teoretickému předpokladu.

2.4 Techniky fundraisingu a více zdrojové financování

Fundraising jako získávání finančních prostředků má mnoho možností, kde tyto prostředky může získávat. Zdroje financování soukromého neziskového sektoru jsou různé. Soukromé neziskové organizace se tedy financují vícezdrojově. Donátory a sponzory mimo organizaci, kteří jsou v rámci fundraisingu oslovováni, se mívají zejména subjekty soukromého ziskového sektoru a fyzické osoby mimo státní sektor a veřejné instituce (Haibach, 2006).

Za prvé mohou získávat granty od nadací nebo nadačních fondů. V takovém případě musí nezisková organizace sama vyhledat nadaci či nadační fond zaměřený na stejnou oblast, prostudovat podmínky, za kterých je možné o grant zažádat, a získat ho. Musí brát ohled na to, že nadace je sama neziskovou organizací a jako taková sleduje svůj vlastní účel a poslání. Žádající nezisková organizace proto musí najít soulad mezi svým posláním a posláním nadace (Boukal, 2011).

Dalším možným zdrojem jsou soukromé podniky ziskového sektoru. Tyto podniky mohou působit jako dárci nebo sponzoři činnosti neziskové organizace. Podniky mohou být velmi dobrým zdrojem prostředků, je nutné však brát v potaz jejich primární cíl a tím je zisk, kromě podpory poskytované neziskové organizaci tak sledují i svůj vlastní zájem. Prospěch a výhodu na trhu jim přináší dojem společensky zodpovědného subjektu, který působí dobře na zákazníky. Nejdůležitější pro podniky tedy je, aby jejich podpora byla veřejně známá. S podniky je možné pracovat dlouhodobě a utvářet společný vztah a budovat tak společnou marketingovou strategii prospěšnou pro obě strany. (Boukal, 2011) I to je úkolem fundraisingu – udržovat a rozvíjet vztahy s donátory a sponzory.

Nezisková organizace může využívat zdrojů i od individuálních dárců, tedy od fyzických osob, které se rozhodnout věnovat organizaci finanční prostředky nebo i vlastní práci. Podpora jednotlivce je nejčastější v případech, kdy je jedinec přímo zainteresován do problému, kterým se organizace zabývá. (Boukal, 2011)

Možným zdrojem pro soukromé neziskové organizace jsou i veřejné rozpočty, jimiž jsou myšleny rozpočty obcí, měst a krajů i rozpočty ministerstev a také Evropské fondy. Soukromé neziskové organizace mohou zažádat o dotaci z těchto zdrojů. Pokud splní všechny stanovené podmínky udělení podpory a podají žádost v požadované struktuře a časových termínech, mohou dotaci získat. „Při využívání těchto zdrojů je nutné počítat s tzv. kofinancováním (žadatel musí prokázat, že kromě poskytnuté dotace pokrývá svůj rozpočet ještě z jiných zdrojů)“ (Boukal, 2011) a dalšími překážkami, jako je velká administrativní zátěž na kontroly průběhu projektů a jiná rizika.

Poslední možností jsou vedlejší činnosti soukromých neziskových organizací, které na rozdíl od jejich hlavních činností mohou být činnostmi hospodářskými. Vedlejší hospodářskou činností může nezisková organizace dosahovat zisku, ten musí být ale použit na dosahování účelu a poslání organizace. Vedlejší hospodářská činnost může tedy být použita jako zdroj finančních prostředků pro chod soukromé neziskové organizace. Jelikož

je to činnost podnikatelská tak „vedlejší hospodářská činnost vyžaduje pečlivou přípravu zahrnující mj. zpracování kompletního zakladatelského rozpočtu. Smyslem zakladatelského rozpočtu je kvantifikace potřebných finančních zdrojů včetně způsobu jejich opatření pro pokrytí administrativních kroků a zajištění věcných předpokladů pro zamýšlenou činnost (výchozí rozvaha majetku a zdrojů jeho krytí). Dále je smyslem zakladatelského rozpočtu pečlivá kvantifikace předpokládané výše výnosů a nákladů souvisejících s předpokládanou vedlejší činností (plánová výsledovka).“ (Boukal, 2011) Vedlejší činnost musí tedy být velmi dobře řízena a naplánována, aby byla organizaci ku prospěchu a podporovala její činnost, pokud by byla naplánována nebo řízena špatně mohlo by se stát, že bude pro organizaci naopak i přítěží.

V této diplomové práci je vedlejší činnost neziskových organizací nahlížena z pohledu sociálního podnikání, kterému bude později věnováno více prostoru.

Mezi nejpoužívanější fundraisingové metody patří osobní setkání s individuálními i firemními dárci, ty jsou velmi náročné časově a na přípravu, ale většinou jsou to velmi efektivní metody jak prostředky získat. Dále mohou užívat metody inzerce, telefonické kampaně nebo přímé oslovování poštou, to je jedním z nejčastěji užívaných metod fundraisingu jak v České republice, tak v Evropě. Dalšími rozšířenými metodami jsou veřejná sbírka, benefiční akce nebo i podávání projektů a žádostí domácím i zahraničním nadacím nebo žádostí o dotace z veřejných rozpočtů. Novějšími metodami je užívání různých informačních technologií, jako je internet nebo dárcovské SMS. (Rulík, 2008) Přestože se fundraisingové metody využívající internet a jiná nová média velmi rozmáhají a jsou užívány téměř každou neziskovou organizací v evropských zemích a fundraiseři se snaží využívat jejich potenciál čím dál více, nejrozšířenějšími metodami pro získávání prostředků jsou stále tradiční metody jako je přímé oslovení poštou, veřejné sbírky ať už peněžní nebo sbírky přímo na ulici. Dále jsou to granty od nadací nebo dotace z veřejných rozpočtů. (European Fundraising Association, 2013)

V dnešní době, kdy existuje velká konkurence neziskových organizací na poli získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů je nutné donátory dobře motivovat a oslovení s žádostí o podporu dobře formulovat. Správné motivování dárců je součástí práce fundraisera v rámci získávání nových dárců a udržování vztahu s těmi stávajícími. Motivace je součástí metod získávání prostředků od osobního setkání až po oslovování poštou nebo inzercí. Správně využitá motivace zvyšuje efektivitu metod fundraisingu. Je nutné správně zdůraznit, že společenský problém, k jehož řešení nezisková organizace

přispívá, je natolik závažný a důležitý, že je nutné organizaci podpořit, aby se dosáhlo jeho vyřešení. Pro správné motivování potenciálních dárců je dobré podložit tvrzení důkazem a to ve formě statistických informací, odborných posudků nebo živých narativních svědectví. Některé studie dokazují, že přidáním obrázku lze dosáhnout většího efektu motivace dárců. Existují spory o tom, zda mají lepší dopad statistické nebo narativní důkazy. Bylo však zjištěno, že reakce racionálního uvažování o podpoře projektu nebo organizace jsou více ovlivňovány statistickými důkazy a naopak emocionální reakce a motivace darovat zase narativními a obrazovými materiály a důkazy. (Das, 2008)

Další možnou variantou zpráv podávaných potencionálním dárcům s cílem motivovat je k podpoře neziskové organizace je rozhodnutí o negativní nebo pozitivní formě zprávy. Obojí je použitelné a stejně jako u předchozího rozdílu mezi statistickými údaji a narativními zprávami každá forma funguje a působí jinak. Příkladem stejné zprávy formulované v obou formách může být „Bez vaší pomoci zemřou stovky zvířat na ulicích.“ v negativní formě nebo „Pokud nás podpoříte, zachráníte stovky zvířat od smrti na ulicích.“, ve formě pozitivní.... (Das, 2008)

Jiným aspektem motivace potencionálních donátorů je přesvědčení o dosažitelnosti cíle organizace, pokud budou mít potencionální dárci pocit, že ani za předpokladu jejich příspěví na účel organizace, organizace nemůže cíle dosáhnout, prostředky organizaci neposkytnou. Společně s osobním zájmem potenciálního donátora o téma, které organizace řeší, je tedy dosažitelnost stanoveného cíle dalším kritériem získání daru. Fundraiseři by proto měli pro motivování potencionálních dárců zdůraznit, kolik je třeba prostředků na dosažení cíle, nakolik je jejich sehnání reálné, popřípadě také kolik prostředků už bylo získáno. (Das, 2008)

2.5 Prostředky získávané fundraisingem

Pro tuto práci je chápán pojem prostředků odlišně od pojmu zdrojů. Za zdroje pro organizaci jsou pro tento výzkum považovány místa, odkud organizace čerpá prostředky potřebné pro dosahování svých cílů. V příkladu, kde soukromá firma daruje neziskové organizaci finanční dar, je zdrojem firma a získaným prostředkem finanční dar. Prostředky, které mohou organizace mít, jsou různé. Mohou to být prostředky materiální, hmotné nebo finanční prostředky. Dále to mohou být i pracovní síly nebo třeba vybavení, jaké má k dispozici a znalosti, které může využívat. (Hatch, 1997) Mohou to tedy být prostředky různého typu. Pro neziskovou organizaci můžeme specifikovat, že v rámci pracovní síly bude do prostředků zahrnuta i dobrovolnická služba.

3 Sociální podnikání

V rámci výzkumu této diplomové práce bude zkoumána nezisková organizace, která v rámci své vedlejší činnosti provozuje sociální podnik nebo podniky, jejichž zisky podporuje svou hlavní činností. Zisky ze sociálního podnikání jsou tedy získávanými prostředky na dosahování cílů organizace. Sociální podnikání může být v dnešní době nahlíženo různě, proto je nutné vymezit, jak bude chápáno v rámci výzkumu této práce.

V dnešní době lze nalézt různé přístupy k sociální ekonomice jak u nás, tak v zahraničí. Existují dva možné obecné přístupy k definování sociálních podniků, pro zúžení okruhu definic, které jsou pro tuto práci relevantní lze vyloučit všechny, které se váží k prvnímu z nich, kterým je přístup právně-institucionální. Tento přístup se zaměřuje na právní formy subjektů, které mohou figurovat jako sociální podniky. Evropskou komisí definované jsou tyto typy podniků: nadace, družstva, vzájemné společnosti a asociace. Tento typ definování sociálního podniku je pro tuto práci nevhodný. Následující popis sociálních podniků se tedy soustředí na druhý přístup, tedy přístup normativní, který sociální podnikání definuje z hlediska obsahového. (Dohnalová, 2010, str. 23)

Normativní přístup definuje strukturu a záměr sociálního podniku. Sociální podnik stojí na „konceptu *trojí zodpovědnosti a prospěchu (triple bottom line): ekonomického, sociálního a environmentálního*“ (Dohnalová, 2010b, s. 293) V českém prostředí je sociální podnik z hlediska normativního přístupu definován platformou TESSEA, což je „tematická síť pro sociální ekonomiku TESSEA, názorová platforma sdružující jednotlivce, podnikatele, nestátní neziskové organizace, vysoké školy a další instituce, které spojuje společný zájem – prosazovat sociální ekonomiku a sociální podnikání do povědomí laické i odborné veřejnosti, která podporuje vznik nástrojů a infrastruktury pro rozvoj sociální ekonomiky.“ (České sociální podnikání, 2015). TESSEA vydala v rámci své činnosti tabulku shrnující principy sociálního podniku. Základem jsou tedy tři směry odpovědnosti, kterou sociální podnikání sleduje, což jsou zodpovědnost ekonomická, sociální a zodpovědnost k životnímu prostředí.

V rámci sociální odpovědnosti musí sociální podnik splňovat podmínku „Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině lidí“, dále v něm musí existovat princip demokratického rozhodování a v neposlední řadě musí být „založen z iniciativy občanů“ Charakteristiky stanovené pro sociální podniky jsou dále upřesněny a blíže

vysvětleny. Například provozování prospěšné aktivity lze zajistit zaměstnáváním znevýhodněných osob (což odpovídá velmi rozšířeným sociálním podnikům integračním) nebo také produkcí zboží nebo služeb určených specifické skupině lidí. Zboží a služby mohou být určeny i místní skupině lidí i široké veřejnosti. Prospěšná aktivita může být i zajištěna provozováním činností s pozitivním vlivem na udržitelný život lidí i životní prostředí. Demokratická forma správy podniku nevyklučuje podniky řízené shora, sociální podnik ale musí své zaměstnance informovat o chodu podniku, výsledcích jeho hospodaření i o jeho budoucím směřování a dát jim možnost se ke všemu vyjádřit. Založení podniku občany se myslí v kontrastu k podnikům zakládaným „iniciativou kapitálu“ za účelem jeho zvětšení tedy za účelem zisku. Sociální podnik není zakládán za účelem zisku ale za účelem uspokojování potřeb lidí a dosahování prospěšného cíle. Sociální podnik je tedy zakládán lidmi za účelem dosahování společensky prospěšného cíle nebo uspokojování jejich potřeb. (TESSEA, 2010)

V rámci odpovědnosti ekonomické podnik provozuje soustavnou ekonomickou činnost, v rámci níž se snaží dosahovat zisku, který je ale z nadpoloviční části použit na rozvoj sociálního podniku samotného nebo na veřejně či společensky prospěšné účely. Sociální podnik stejně jako ostatní podnikající subjekty nese ekonomická rizika, tedy je zodpovědný za svoje úspěchy i pády, nese odpovědnost za své zisky i úpadky. Dále je podnik nezávislý na veřejných i soukromých institucích, veřejná i soukromá instituce může sociální podnik založit pak je ale nutné zajistit nezávislost rozhodování takového podniku. V sociálním podniku existuje alespoň minimální podíl placených pracovníků, v mnoha sociálních podnicích se hojně využívá dobrovolnické služby, pro splnění podmínek je ale nutné, aby v podniku existoval alespoň minimální podíl placené práce. Vzhledem ke svému společensky prospěšnému účelu má sociální podnik možnost vícezdrojového financování. (TESSEA, 2010)

Environmentální zodpovědnost sociálního podniku se projevuje zejména v uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů, také v zapojení důležitých aktérů do činnosti sociálního podniku. Podporuje smysl pro sociální zodpovědnost na místní úrovni. Prosazuje inovativní přístup a řešení a zohledňuje aspekty ochrany životního prostředí. (TESSEA, 2010) Definice české platformy TESSEA vychází z definice EMES, což je „sít' evropských univerzitních výzkumných center, jejichž cílem je

vybudovat evropský soubor teoretického a empirického vědění napříč disciplínami a metodologií týkající se „Třetího sektoru“¹ (Social Economy Europe, 2015).

Důležitým faktem je, že sociální podnikání může být založeno i neziskovou organizací, jelikož dle Nového občanského zákoníku (2014) všechny formy neziskových organizací v rámci své vedlejší činnosti mohou provozovat hospodářskou činnost, kterou podporují svou činností hlavní. (Dohnalová, 2009)

Právě sociální podnik, který je součástí zakládající neziskové organizace a jeho zisky nejsou primárně investovány zpět do jeho fungování ale na dosahování cílů zakládající neziskové organizace, bude součástí výzkumu této diplomové práce, jako zdroj prostředků na dosahování cílů organizace. Bude zkoumáno, jak je podnik řízen, jaké aktivity jsou pro jeho řízení a provoz podnikány, a jací aktéři se do procesů sociálního podnikání v integrovaném sociálním podniku zapojují.

4 Teorie závislosti na zdrojích

Získávání prostředků z různých zdrojů, které neziskové organizace mají k dispozici, není ovlivněno jen popsány vlastnostmi a kompetencemi fundraisera, ochotou nebo neochotou dárců přispět, splněním nebo nesplněním podmínek grantu/dotace či tržní konkurence v případě prostředků ze sociálního podnikání organizace. Získávání prostředků ze zdrojů v prostředí, ve kterém se organizace nachází, je ovlivňováno i očekáváním okolí a vztahy, které v něm panují. Teorie zabývající se těmito vztahy v prostředí se nazývá Teorie závislosti na zdrojích, která tvrdí, že organizace bude reagovat na požadavky a očekávání, která mají subjekty disponující pro ni klíčovými prostředky, tedy její zdroje. (Powel, 1987)

„Teorie závislosti na zdrojích je konceptem, který je založen na předpokladu, že organizace jsou ovládány jejich okolím“ (Hatch, 1997, str. 78). V tomto podání vyznívá teorie závislosti organizací na zdrojích, tedy na jejich okolí jako zcela negativní jev. Závislost ale lze vidět i jako síť vztahů fungujících mezi jednotlivými subjekty v okolí, ve kterém organizace figuruje. Poznání těchto vztahů a rozpoznávání vlivů, které z okolí na organizaci působí, mohou vedoucím pracovníkům organizace i velmi pomoci se

¹ Třetí sektor je termín užívaný jako synonymum pro sociální ekonomiku a podnikání (Dohnalová, 2009)

zorientovat a lépe nastavit její fungování. Pochopením teorie závislosti na zdrojích a pochopením toho, kde si v rámci svého okolí organizace stojí, pomůže snižovat zranitelnost organizace vzhledem k závislosti na zdrojích, které potřebuje pro svou činnost. Pro správné pochopení postavení organizace v rámci okolního prostředí je potřeba identifikovat nutné prostředky a zdroje odkud plynou (jiné organizace). Také je nutné identifikovat místa, kam získané prostředky ze zdrojů plynou, tedy její zákazníky. Tím se vytvoří síť prostředí, ve kterém se organizace nachází. Do tohoto prostředí navíc patří i konkurenční organizace v rámci boje o zdroje a další subjekty ovlivňující organizaci, například v rámci právních a jiných institucionálních úprav. (Hatch, 1997)

Pokud se tento model aplikuje na neziskový sektor, pak hlavními zdroji budou zdroje finančních prostředků jako např. darů nebo dotací, dalšími prostředky pak dobrovolníci nebo zaměstnanci a potenciální zaměstnanci, jejichž zdroji jsou pracovní trhy. Dalšími prostředky jsou materiální a hmotné věci jako vybavení organizace, zdrojem těchto prostředků jsou dary nebo běžné ekonomické trhy. V neposlední řadě jsou prostředkem neziskových organizací i znalosti, jejichž zdroji mohou být jiné organizace nebo mohou být spojeny se zaměstnanci aj. Místem kam prostředky plynou, jsou služby a zboží poskytované klientům neziskových organizací a konkurenční organizace jsou jiné neziskové organizace, nebo i jiné soukromé organizace a státní zařízení soupeřící o stejné zdroje. To, kolik konkurentů v boji o zdroje a prostředky z nich plynoucí bude organizace mít, závisí na povaze a typu služeb, které poskytuje a na zdroji, ze kterého chce čerpat. Teorie závislosti na zdrojích a její využití, které vede k lepšímu zvládnutí závislosti na zdrojích a jejímu snižování, je součástí práce fundraisera. Ten při správném pochopení této teorie může nastavit techniky a metody získávání prostředků tak, aby zajišťovaly menší závislosti na zdrojích, může například dbát na dostatečnou diverzitu zdrojů a jejich rozložení, aby na žádném svém zdroji nebyla organizace existenčně závislá. Strategie co největší rozmanitosti zdrojů zajišťuje organizaci velkou míru nezávislosti, pokud jeden zdroj začne být svými požadavky neúnosný, může organizace potřebné prostředky získat jinde. (Marková, 1996) V neposlední řadě může fundraiser také zapracovat na lepším obrazu neziskové organizace v síti prostředí, ve kterém se nachází, aby její image lépe odpovídala požadavkům a představám prostředí, ve kterém se nacházejí její zdroje stávající i potenciální, a aby si ve svém prostředí zachovala legitimitu. Přizpůsobování se prostředí zdrojů by v ideálním případě nemělo ovlivnit dosahování stanovených cílů organizace a jejího poslání. Často se tak ale děje. (Hatch, 1997) Práce fundraisera je přesně určit, které zdroje jsou pro organizaci nezbytné, zjistit kdo zdroje v jejím prostředí má a jak

je možné je získat. Fundraiser musí zvážit, nakolik jsou požadavky zdroje přijatelné pro organizaci a jestli nemůže získat nutné prostředky z jiného zdroje, který by svými požadavky neohrožoval dosažení stanovených cílů organizace. Špatným příkladem přizpůsobení se tlakům zdrojů na organizaci, je odklonění od cílové populace jedné americké neziskové organizace poskytující služby lidem postiženým slepotou. Přestože největší procento slepých tvořily ženy a staří lidé, jejich služby se postupně více a více soustředily na děti postižené slepotou a zaměstnatelné dospělé. K tomuto posunu došlo kvůli atraktivitě této cílové skupiny pro dáorce, tedy se na tyto služby mnohem lépe sháněly prostředky. Organizace se tak odklonila od svého cíle, většinu své cílové populace opustila a své služby cílila na zlomek postižených slepotou. (Powell, 1987)

5 Institucionální teorie

Tlaky prostředí na organizaci nekončí u očekávání a nároků, které na ni mají zdroje prostředků. Další předpoklady, které se organizace musí snažit naplňovat, jsou očekávání a požadavky, hodnoty nebo normy okolního prostředí, ve kterém se organizace nachází. Jejich nesplněním se organizace vystavuje stejnému nebezpečí, jako tomu, které plyne z nenaplnění očekávání a požadavků prostředí zdrojů. Zde se jedná o kulturní a institucionální předpoklady společnosti. Organizace zde při nenaplnění očekávání může úplně ztratit svou legitimitu ve společnosti. Teorie zabývající se těmito tlaky se nazývá Institucionální teorie.

Institucionální teorie se stejně jako teorie závislosti na zdrojích zabývá vlivem okolí na organizace. Zabývá se tím, jaký na organizaci mají vliv instituce společnosti/okolí, ve kterém se nachází. Institucionální teorie popisuje změny v organizacích, které jsou způsobeny jejich okolím a nemusejí vést k efektivnějšímu fungování dané organizace, na rozdíl od Teorie závislosti na zdrojích, která popisuje závislost organizací na zdrojích a snahu ji snižovat a nepodléhat požadavkům zdrojů, které organizace nutně potřebuje. (Powell, 1987) Instituce nejsou v tomto kontextu brány pouze jako nějaké nadřazené organizace, ale jako zažitě způsoby chování nebo procesy, které se ve společnosti opakují ve stejných situacích. Opakování vzorců chování mohou být podporovány různými jevy, jako jsou sdílené normy, hodnoty, očekávání, ty se mohou zařadit mezi kulturní vlivy, nebo mohou být i vyžadovány právními předpisy společnosti. V rámci institucionálního tlaku mohou fungovat i sociální vlivy, ty způsobují, že se organizace snaží podobat jiným institucím. (Hatch, 1997) Homogenita, která tím vzniká a celkově tento jev přibližování se organizačních forem stejné normě, se nazývá institucionální izomorfismus. Ten se v

literatuře definuje jako procesy, které způsobují, že organizace působící na stejném poli se stávají v průběhu času stále více podobné sobě navzájem (Powell, 1987). Organizační pole lze definovat jako prostředí, ve kterém se nacházejí všechny relevantní organizace mající mezi sebou navzájem nějaké interakce, jako hlavní dodavatelé, organizace poskytující zdroje, organizace poskytující podobné nebo stejné služby či zboží. (Powell, 1987) Institucionální izomorfismus může probíhat skrze tři různé mechanismy působící na organizace. Tyto mechanismy působící na organizace nelze plně oddělit, reálně působí dohromady. Prvním typem jsou mechanismy donucovací. Jsou to mocensky vynucované změny ve fungování organizací stejného organizačního pole, tedy například přizpůsobování se nově vyšlým zákonům anebo nařízením státu či vlády, vládním reformám a jiným státem vyžadovaným úkonům. Taková opatření mohou zahrnovat třeba nutnost přizpůsobit se daňovým obdobím, nutnosti vydávání finančních zpráv a jiné nezbytnosti. S přibývajícím snahou státu regulovat život ve státě se v rámci těchto mechanismů, budou organizace stávat stále homogennějšími (DiMaggio, 1983). Mechanismus, který zahrnuje kopírování chování jiných organizací považovaných za dobře fungující, se nazývá mimetický. V rámci organizačních změn tohoto typu dochází k přejímání procesů po vzoru jiných organizací, a to buď přímo kopírováním jejího chování, nebo i nepřímo, třeba pokud změny zavede nově přijatý zaměstnanec, který dříve pracoval v modelové organizaci. Tímto způsobem se často zavádějí inovace a šíří se po organizačním poli a organizace se tímto opět více podobají navzájem (DiMaggio, 1983). Zajímavým příkladem takového kopírování byla snaha Japonska zavést americký a evropský styl správy státu a systému soudnictví v devatenáctém století, Japonsko dokonce poslalo úředníky studovat tyto systémy do několika evropských zemí a do spojených států. Tyto mechanismy kopírování chování jiných organizací na základě jejich efektivity nebo inovativnosti jsou velmi rozšířené ve všech oblastech včetně tržního prostředí (DiMaggio, 1983). Třetím mechanismem, jehož důsledkem je institucionální izomorfismus, je mechanismus normativní. Ten se projevuje v profesionalizaci práce organizací. Profesionálové, kteří jsou do organizací najímáni, mají vesměs stejné nebo alespoň podobné znalosti a dovednosti, které se naučili během svého formálního studia, to povede k podobnému nebo i stejnému stylu řízení organizace. Znalosti a dovednosti nezáleží pouze na formálním vzdělání profesionála, ty může získat i během své práce a svého dovzdělávání. Zde dochází k tomu, že v organizačním poli existují určité trendy například v tom, jaké znalosti se prezentují na školeních a jiných vzdělávacích akcích pořádaných pro zaměstnance organizací stejného organizačního pole. DiMaggio dokonce ve svém

článek mluví o takovém přizpůsobení individualit očekávání a předpokládané kvalifikaci potřebné k jejich profesionální práci, že dotyční jednotlivci nosí stejné oblečení nebo používají stejný typ řeči. Efekt je pak takový, že všichni se chovají prakticky identicky, jejich pracovní výkony jsou stejné a organizace jsou si stále podobnější (DiMaggio, 1983).

Institucionální tlaky a reakce na ně jsou spojeny s legitimitou organizace ve společnosti. Jinak řečeno organizace, která nespĺňuje očekávání kulturních norem, právního prostředí a jiných očekávání společnosti, ve které se nachází, bude nahlížena jako nelegitimní a nebude považována za důvěryhodnou. Pokud takový případ nastane u organizace neziskového sektoru, je to velmi vážný problém. S legitimitou a důvěryhodností souvisí ochota donátorů podporovat činnosti a projekty organizace. S legitimitou souvisí i ochota lidí se v organizaci angažovat jako dobrovolníci. V krajním případě bude mít nezisková organizace, která nebude správně reagovat na institucionální tlaky, velmi omezené nebo vůbec žádné zdroje, ze kterých by mohla čerpat prostředky (O'Brian, 2010). Institucionální teorie její první pochopení a naplňování očekávání společnosti je stejně jako práce s teorií závislosti na zdrojích součástí práce fundraisera, který se společně s ostatními odděleními musí snažit, aby obraz organizace ve společnosti odpovídal představám o ní. Stejně jako u teorie závislosti na zdrojích je nutné současně zajistit, aby přizpůsobování nenarušilo dosahování stanovených cílů a poslání organizace.

Tlaky způsobené závislostí organizace na zdrojích nebo i tlaky institucionální mohou na organizace působit i skrytě. Organizace jako celek, její vedení i její fundraiseři nemusejí v průběhu své práce zaznamenat organizační změny, které se v ní dějí. Je tedy třeba tyto tlaky a vlivy brát v potaz a vědomě hlídat jejich dopady. K postupnému opouštění poslání a cíle organizace může docházet pomalu a skrytě a může se stát, že během tohoto procesu organizace přijde o svoji legitimitu, aniž by proces zaznamenala. To ovšem neznamená, že je to ospravedlnitelné. (Powell, 1987)

6 Metodologie

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je popsat procesy získávání prostředků, které umožňují dosahování cílů nestátní neziskové organizace s profesionálním fundraisingovým oddělením, která provozuje v rámci vedlejší činnosti sociální podnik pro dofinancování organizace. Popsat konkrétní činnosti, které tyto aktivity zahrnují, jejich organizaci a plánování, jejich cíle, strukturu aktérů, kteří se do těchto aktivit zapojují, a faktory prostředí, které je ovlivňují.

6.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

V.O. Jak probíhají procesy získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejich cílů?

V.O.1 Jaké činnosti probíhají v rámci procesů získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejich cílů.

V.O.1.1 Jaké jsou nutné prostředky, které organizace musí získat?

V.O. 1.2 Jak jsou tyto činnosti organizovány a plánovány v čase?

V.O. 1.3 Jaké zdroje jsou pro získávání prostředků k dispozici a jaké z nich jsou využívány?

V.O.2 Jaká je struktura aktérů, kteří se do aktivit získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejich cílů zapojují?

V.O.2.1 Jak jsou činnosti mezi aktéry rozdělené?

V.O.2.2 Jaké expertní vědomosti nebo zkušenosti mají zapojení aktéři, popřípadě jak získávají nové?

V.O.3 Jaké faktory prostředí, v němž se organizace nachází, ovlivňují procesy získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejich cílů?

V.O.3.1 Jaké jsou institucionální tlaky prostředí, v němž se organizace nachází, jež ovlivňují procesy získávání prostředků?

V.O.3.2 Jaké jsou tlaky plynoucí ze závislosti organizace na zdrojích prostředků, jež ovlivňují jejich získávání?

Důvodem realizace výzkumu je popsat procesy získávání prostředků na aktivity neziskové organizace vedoucí k naplňování jejích cílů na vybrané organizaci. Která představuje „příklad dobré praxe“. Popis procesů, ke kterým dochází v tomto případě, může napomoci jiným organizacím zlepšit svůj postup při získávání prostředků a zefektivnit tak svou činnost.

Výzkum je limitován délkou své realizace, která je poměrně krátká. Očekává se realizace v průběhu cca tři měsíců. To může ovlivnit výsledek vzhledem k vypadnutí některých aktivit z programu aktérů zejména při metodě sběru dat zúčastněným pozorováním. Výpadek některých aktivit může být způsobem specifických období, jako je například období vánočních svátků, během kterého se koná mnoho benefičních akcí nebo dobročinných sbírek, nebo cyklickým opakováním aktivit jako jsou například žádosti o státní dotace. Omezení spočívá v nemožnosti využití sběru dat formou zúčastněného pozorování, tyto činnosti budou zkoumány pouze formou sběru dat polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci a obsahovou analýzou dokumentů. Limitem výzkumu je i kapacita výzkumníka, jelikož bude výzkum realizovat sám, nebude schopen sesbírat data jako při výzkumu realizovaném více výzkumníky. Plán sběru dat bude stanoven tak, aby nebyla ohrožena triangulace dat a jejich bohatost.

6.3 Výzkumná metoda

Výzkumná metoda případové studie je metodou kvalitativního výzkumu, která zkoumá jeden případ nebo malý počet případů, u kterých se pokouší zjistit, co nejširší okruh informací. Cílem případové studie je po pečlivém prostudování jednoho porozumět ostatním podobným případům, nebo i poznání případu, který se něčím odlišuje od ostatních. (Hendl, 1997) Metoda případové studie byla pro tento výzkum vybrána, jelikož chce zkoumat jeden případ z mnoha pohledů v jeho přirozeném prostředí. Dává si za cíl tento případ důkladně popsat. Vybrán byl tedy typ případové studie deskriptivní. V rámci tohoto typu případové studie je nutné předem stanovit kritéria výběru jevu, který je případem, a přesně je definovat, aby byl vybraný případ relevantní. V rámci výzkumné metody případové studie deskriptivní byl vybrán výzkumný design případové studie s jedním případem (Yin, 2009).

Případem studie jsou v tomto výzkumu procesy získávání prostředků na činnosti vybrané neziskové organizace, kterými je dosahováno cílů organizace. V rámci toho případu bude zkoumáno mnoho aspektů, které ho tvoří jako aktéři do procesů zapojení, činnosti, které se v rámci procesů dějí a jejich cíle, vlivy prostředí, které na procesy působí.

Nezisková organizace, ve které bude výzkum proveden, byla vybrána tak, aby splňovala stanovená kritéria. Je to nezisková organizace servisní, poskytující sociální služby, má vlastní vnitřní fundraisingové oddělení, které je řízeno profesionálně. Kritérium poskytování sociálních služeb bylo zvoleno, protože takových neziskových organizací je v České republice mnoho. Dokonce více než čtvrtina zařízení poskytující sociální služby jsou neziskové organizace (Prouzová, 2005). Profesionální fundraisingové oddělení bylo stanoveno podmínkou výběru vzhledem k teoretickému ukotvení, které tvrdí, že profesionální fundraising získává zdroje efektivněji. (McGee, 2009) Dále organizace využívá vícezdrojového financování své činnosti a jako svou vedlejší činnost založila sociální podnik, kterým dofinancovává svou činnost hlavní, což je přínosné pro její samostatnost a udržitelnost. Je „příkladem dobré praxe“ fundraisingu organizací patřících do stejné skupiny.

Pro tento výzkum bude použita definice fundraisingu znějící takto: „Fundraising je profesionální, cílenou a organizačně i časově promyšlenou aktivitou, zaměřenou na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti.“ (Poláková, 2005). Výzkum se zaměří na jednotlivé části definice a bude zkoumat cíle, promyšlenost a plánování a činnosti neboli aktivity v rámci procesů fundraisingu, tedy procesů získávání prostředků na činnosti vedoucí k dosahování cílů organizace. Protože výzkum se chce zaměřit i na získávání nefinančních prostředků, bude pro účely tohoto výzkumu tato definice propojena s pohledem na pojem fundraisingu tak, jak ho popisuje Hloušek (2011), který do pojmu zahrnuje i aspekt nefinančních zdrojů, kontaktů a budování důvěry ve společnosti.

Zkoumání procesů získávání prostředků potřebných k dosahování cílů organizace nutně předpokládá, že jsou cíle předem definované. Během výzkumu budou cíle zkoumány. Cíli se rozumí jak celkové dlouhodobé cíle organizace a její poslání, tak i dílčí krátkodobější cíle stanovované pro účely získávání jednotlivých prostředků v rámci projektů, které organizace a její pracovníci vedou.

Pro výzkum bude vybrána nezisková organizace, která provozuje sociální podnik, z jehož zisků dofinancovává svou hlavní činnost. Sociální podnik je hospodářskou činností organizace, tedy vedlejší činností. Navíc taková podnik splňuje podmínky stanovené pro sociální podniky, tedy je prospěšný společnosti a byl založen z iniciativy občanů, nikoli kapitálu. Splňuje podmínku vykonávání soustavné ekonomické činnosti, v rámci které nese ekonomická rizika. Dále je prospěšný environmentálně. Jeho zisky musejí být z větší části investovány zpět do jeho rozvoje nebo na společensky prospěšné účely (TESSEA, 2010). Zde je investování do společensky prospěšných činností ošetřeno právě financováním hlavní činnosti zakládající organizace.

Za prostředky jsou v rámci tohoto výzkumu považovány prostředky finanční, tedy peněžní dary, příspěvky, dotace, granty aj. Dále také věcné dary využívané organizací na aktivity vedoucí k dosahování cílů organizace, dobrovolnické služby, a to jak individuální tak firemní, i kontakty na potenciální budoucí donory.

Pro tento výzkum bude využito definování profesionality fundraisingu jako racionálního přístupu k získávání prostředků, který se projevuje strategickým plánováním činností, které to zahrnuje, společně s výkonem této práce za mzdu, tedy profesionalita také jako placená práce. Zjišťování zda jsou expertní vědění a zkušenosti součástí práce fundraisera ve zkoumané organizaci nebo dokonce předpokladem pro výkon této práce bude jednou z výzkumných podotázek.

Slovní spojení „příklad dobré praxe“ označuje metodu nebo postup, která je dlouhodobě efektivnější a přináší dobré výsledky ve srovnání s jinými. Je založena na opakovatelných postupech, které lze užívat i jinde. Je tedy dobrým příkladem pro jiné, jak stejné činnosti dělat úspěšněji (Bogan, 1994). Termín „příklad dobré praxe“ užívaný zde ve stanovení případu této studie označuje neziskovou organizaci, která je schopná dlouhodobě efektivně a úspěšně získávat prostředky na svou hlavní činnost vedoucí k dosahování jejich cílů a to metodami, které jsou dopředu plánované tedy zopakovatelné.

Servisní neziskové organizace jsou ty, které poskytují lidem nějakou službu. Jedná se o způsob rozdělování neziskových organizací podle funkce, jakou plní. V základním rozdělení existují v neziskovém sektoru organizace advokační, servisní, expresivní a ty které přispívají k budování komunity. Servisní organizace jsou právě ty poskytující služby. (Salomon, 2004)

Vlivy prostředí na procesy získávání prostředků pocházejí ze závislosti na zdrojích, ze kterých jsou prostředky obstarávány a z institucionálního prostředí, ve kterém se organizace nachází. Prostředí a jeho vlivy budou tedy nahlíženy z perspektivy teorie závislosti na zdrojích a institucionální teorie. Bude zkoumáno, jakou roli hrají při procesech získávání prostředků závislost na organizacích spolupracujících, na stávajících nebo potenciálních donorech, na organizacích konkurenčních nebo také na legislativním, politickém, sociálním nebo kulturním prostředí, ve kterém organizace působí. (Hatch, 1997)

6.4 Další pojmy užívané ve výzkumných otázkách

Jsou:

- Aktéři, kterými jsou myšleni lidé zapojeni ve vnitřní struktuře organizace do získávání prostředků pro dosahování cílů organizace
- Činnosti, kterými jsou myšleny všechny činnosti zahrnuté do procesu získávání prostředků pro dosahování cílů organizace

6.5 Volba případu

Případem byly stanoveny procesy získávání prostředků na činnosti vedoucí k dosahování cílů servisní neziskové organizace s vlastním vnitřním fundraisingovým oddělením, které vykonává svou činnost profesionálně. Organizace založila v rámci své vedlejší činnosti sociální podnik a využívá možnosti vícezdrojového financování. Procesy získávání prostředků v této vybrané organizaci mohou být uvedeny jako „příklad dobré praxe“. (Bogan, 1994)

Organizace vybraná pro tento výzkum splňuje všechna stanovená kritéria, z jiných potenciálních případů byla vybrána z důvodu dostupnosti zdrojů dat pro výzkumníka. Je vybrána jako jediný případ tohoto výzkumu. Deskriptivní případová studie si klade za cíl důkladně popsat tento „příklad dobré praxe“, není proto nutné zahrnout do výzkumu jiné případy.

Kritéria byla stanovena na základě předpokladu, že neziskové organizace poskytující sociální služby jsou v České republice hojně zastoupeny. Více než jedna čtvrtina zařízení poskytující sociální služby mají formu neziskových organizací (Prouzová, 2005). Dále

kritérium profesionálního fundraisingového oddělení bylo stanoveno dle teoretického předpokladu, který považuje profesionální přístup k získávání zdrojů za efektivnější (McGee, 2009). Provozování sociálního podniku, jako zdroj financí organizace, je přínosné pro její samostatnost a dlouhodobou udržitelnost.

6.6 Plán sběru dat

Výzkumný design deskriptivní případové studie s jedním příkladem předurčuje výzkum k využití mnoha metod sběru dat. (Švaříček, 2007) Nejvíce bude v tomto výzkumu využíváno polostrukturovaných rozhovorů s aktéry, kteří se podílejí na zkoumaných procesech. Budou provedeny dva rozhovory s pracovníky fundraisingového oddělení, z toho jeden s vedoucí pracovnící oddělení, rozhovor s ředitelem organizace, pracovnící oddělení komunikace a vedoucím pracovníkem dobročinných obchodů, které jsou integrovaným sociálním podnikem organizace. V průběhu výzkumu se mohou objevit jiní relevantní informátoři, s těmi bude v případě potřeby proveden další rozhovor. Dále bude využívána metoda sběru dat zúčastněné pozorování ve vybrané organizaci zejména v prostředí fundraisingového oddělení, kde budou pozorovány konkrétní akce a metody získávání prostředků, dále také jak jsou aktivity rozdělené mezi zapojené aktéry a jaká je organizační struktura aktérů, problémy vznikající v průběhu procesů jejich organizace. V plánu sběru dat je pobyt v organizaci za účelem zúčastněného pozorování a to v rámci absolvování dlouhodobé stáže na fundraisingovém oddělení. Výzkumník informuje zúčastněné o své roli. Dalším typem metody sběru dat, který v rámci případové studie bude využit, je analýza dokumentů oddělení fundraisingu, jako jsou darovací smlouvy, obecně platná pravidla pro využívání dobrovolníků, projektové návrhy benefičních akcí, vzhled internetových stránek, výroční zprávy organizace a jiné. Mnohostí zdrojů a metod sběru dat bude ve výzkumu zajištěna triangulace sběru dat a tím ošetřena jejich věrohodnost (Švaříček, 2007).

6.7 Pracovní výzkumné otázky

V.O.1. Jaké činnosti probíhají v rámci procesů získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejích cílů? – Sběr dat bude probíhat metodou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovnící fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. Výzkumník bude zjišťovat, jaké činnosti se podnikají pro získávání prostředků. Další metodou sběru dat bude zúčastněné pozorování zaměřené na zkoumání činností a akcí podnikaných za účelem získávání prostředků a analýzou dokumentů, ve kterých jsou

činnosti zachycené, a ve výroční zprávě 2013 a závěrečná zpráva projektu Cesta k dárcům II.

Konkrétně bude výzkumník zkoumat dokumenty: Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace), Špacír PR podklady (manažerka PR oddělení), Agenda Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu), Scénář Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu), Agenda Adventní Kalendář 2014 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Agenda Sue Ryder Charity Cup (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Jarmark 2014 – 142039/1459 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Výroční zpráva 2013, závěrečná zpráva projektu Cesta k dárcům II.

V.O. 1.1. Jaké jsou nutné prostředky, které organizace musí získat? – Sběr dat bude probíhat metodou polostrukturovaných rozhovorů, kdy bude výzkumník zjišťovat, jaké jsou stanovené nutné prostředky pro dosahování cílů organizace, jaké jsou dílčí cíle stanovované pro získávání jednotlivých prostředků. Rozhovory budou provedeny s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. Dále bude provedena analýza dokumentů, které vymezují agendy akcí organizace, ve kterých jsou zachyceny cíle jednotlivých činností a fundraisingový a PR plán, kde jsou naplánované veškeré nutné prostředky, které je potřeba získat. Pro tuto výzkumnou podotázku bude použit dokument Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace).

V.O. 1.2 Jak jsou tyto činnosti organizovány a plánovány v čase? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace a analýzou dokumentů. V rámci metody polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky fundraisingového oddělení a sociálního podniku se výzkumník bude ptát na plány konkrétních akcí, které se budou dít do budoucna, jak daleko se činnosti plánují a také proč se plánují na tu danou dobu, zda jsou určité cykly v rámci, kterých se činnosti nějak opakují nebo jakou formu mají plány činností. Dále také na organizaci činností z pohledu rozdělení úkolů a činností mezi aktéry a organizování činností v čase. Výzkumník bude zjišťovat, zda existuje ucelený fundraisingový plán a pokud ano, pak se bude výzkumník soustředit i na něj. Kdo ho tvoří, jak plán rozděluje akce v čase a jak se přímo v daném uceleném plánu zachycuje personální rozdělení aktivit mezi zahrnuté

aktéry a jak a jestli se v něm zachycují průběžné kontroly. V neposlední řadě bude výzkumník zjišťovat, jestli se plán daří dodržovat v průběhu procesů získávání prostředků. V návaznosti na odpovědi respondenta bude zjišťovat i jiné vysvětlující skutečnosti.

V rámci metody analýzy dokumentů bude výzkumník sbírat data k této výzkumné otázce především v datech zaznamenávaných v plánech akcí na jednotlivá období a pořádané akce a ve výroční zprávě a závěrečné zprávě o činnosti organizace. Zkoumanými dokumenty budou konkrétně: Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace), Špacír PR podklady (manažerka PR oddělení), Agenda Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu), Scénář Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu), Agenda Adventní Kalendář 2014 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Zhodnocení Sue Ryder Charity Cup (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Agenda Sue Ryder Charity Cup (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Jarmark 2014 – 142039/1459 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Jarmark – preferované stánky (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Jarmark 2014 – organizace (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Komunikační plán (zdroj manažerka PR oddělení), Výroční zpráva 2013, závěrečná zpráva projektu Cesta k dárcům II.

V.O. 1.2 Jaké zdroje jsou pro získávání prostředků k dispozici a jaké z nich jsou využívány? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. Výzkumník v rámci rozhovorů bude zjišťovat, které zdroje organizace pro získávání prostředků využívá a které nikoli a proč. Zároveň bude případně zjišťovat, zda některé zdroje organizace využívat nemůže a proč. Výzkumná metoda analýzy dokumentů se bude v této otázce soustředit na výroční zprávu 2013 a závěrečnou zprávu o projektu Cesta k dárcům II a Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing.

V.O.2 Jaká je struktura aktérů, kteří se do aktivit získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejích cílů zapojují? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. V rozhovorech bude výzkumník zjišťovat, kdo všechno se zapojuje do procesů získávání prostředků a jaké jsou mezi těmito aktéry interakce, jaká je organizační struktura aktérů zapojovaných do procesů získávání prostředků, jak mají

zapojení aktéři stanovené kompetence a rozdělené úkoly. Metoda sběru dat zúčastněným pozorováním se bude zaměřovat na pozorování interakcí pracovníků fundraisingového oddělení a jiných zapojených zaměstnanců organizace a na rozdělení práce mezi ně.

V.O.2.1 Jak se činnosti mezi zapojené aktéry rozdělují? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace, ve kterých bude výzkumník zjišťovat, jak a podle jakého klíče se činnosti mezi aktéry rozdělují a jak se určují kompetence a úkoly pracovníků. Metoda sběru dat účastněným pozorováním se zaměří na rozdělování úkolů a kompetencí mezi pracovníky a bude pozorovat, kdo o rozdělování rozhoduje a jak to probíhá. Metoda sběru dat analýzou dokumentů se zaměří na dokumenty náplně práce (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace), organizační struktura (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace), Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace), Agenda Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu), Agenda Adventní Kalendář 2014 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Zhodnocení Sue Ryder Charity Cup (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Jarmark 2014 – organizace (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení), Jarmark 2014 činnosti (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)

V.O.3.1 Jaké expertní vědomosti nebo zkušenosti mají zapojení aktéři, popřípadě jak získávají nové? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. Výzkumník bude zjišťovat, jaké znalosti a dovednosti jsou podle nich potřebné pro vykonávání jejich práce, které z nich jsou podle dotazovaných důležité. Dále se bude ptát na možnosti školení a vzdělávání zapojených pracovníků, jak interní, tak externí vzdělávání, a na využívání nově nabytých informací a dovedností v praxi. Sběr dat bude probíhat i metodou zúčastněného pozorování, kdy se výzkumník bude zaměřovat na zavádění nově nabytých znalostí a osvojených metod získávání prostředků v praxi.

V.O.3 Jaké faktory prostředí, v němž se organizace nachází, ovlivňují procesy získávání prostředků na aktivity organizace vedoucí k naplňování jejich cílů, jež ovlivňují procesy získávání prostředků? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou

PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. V rámci rozhovorů bude výzkumník zjišťovat, co procesy získávání prostředků ovlivňuje z vnějšku organizace a jestli se zapojení aktéři snaží proti nim bojovat nebo se jim přizpůsobují a jak.

V.O.3.1 Jaké jsou institucionální tlaky prostředí, v němž se organizace nachází, jež ovlivňují procesy získávání prostředků? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. V rámci rozhovorů bude výzkumník zjišťovat, jaké faktory ovlivňují procesy získávání prostředků ze strany státních institucí a politické situace v České republice nebo jaké faktory plynoucí z kulturních a společenských hodnot ovlivňují tyto procesy ze strany donorů nebo jiných organizací. Zda organizace podléhá tlakům na profesionalizování a institucionálnímu izomorfismu a jestli se zapojení aktéři snaží s těmito tlaky pracovat a jak s nimi pracují, nebo se jim přizpůsobují a jak.

V.O.3.2 Jaké jsou tlaky plynoucí ze závislosti organizace na zdrojích prostředků, jež ovlivňují procesy jejich získávání? - Sběr dat bude probíhat formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucí fundraisingového oddělení, pracovníci fundraisingového oddělení, manažerkou PR, pracovníkem sociálního podniku organizace a ředitelem organizace. V rámci rozhovorů bude výzkumník zjišťovat, jaká jsou očekávání a požadavky zdrojů kladené na aktéry zapojené do procesů získávání prostředků a jaké jsou očekávání a požadavky kladené na organizaci samotnou plynoucí od zdrojů prostředků, jimiž jsou především dárci potencionální a stávající. A jestli se s nimi aktéři snaží bojovat, jak s nimi pracují, jak se snaží snižovat závislost na zdrojích, nebo zda se jim přizpůsobují a jak.

6.8 Získaná data

Záznam dat závisí na jejich formě, data získaná ve formě rozhovorů budou mít podobu audionahrávek a později budou přepsána do písemné podoby, která se bude analyzovat pomocí otevřeného kódování. Zaznamenávání dat z pozorování proběhne formou terénních poznámek písemných, pravděpodobně v heslovité podobě, které budou později (co nejdříve), přepsány do rozsáhlejší písemné formy, ta bude opět později analyzována pomocí otevřeného kódování. Dokumenty sesbírané a využité pro analýzu dokumentů budou podrobeny identifikační analýze a uloženy a očíslovány pro lepší orientaci.

Další výzkumnou metodou bude zúčastněné pozorování. To se bude soustředit na pozorování organizování procesů získávání prostředků, zejména na rozdělení činností mezi

aktéry a celkovou organizační strukturu aktérů zapojených do procesů získávání prostředků. V rámci pozorování rozdělení činností se zaměří i na konkrétní činnosti a aktivity, které aktéři vykonávají. Data ze zúčastněného pozorování budou tedy odpovídat především na výzkumné otázky týkající se organizování činností, organizační struktury a typů činností, které se pro získávání činností v organizaci uskutečňují. Terénní poznámky ze zúčastněného pozorování v rámci pobytu v organizaci budou zaznamenávány v písemné podobě v průběhu pozorování v organizaci, později (co nejdříve) budou zpracovávány a prepisovány. Význam terénních poznámek v tomto výzkumu je značný především u metody sběru dat zúčastněného pozorování.

Data budou sebrána v průběhu přibližně třech měsíců. To samo o sobě vnáší do výzkumu jistá omezení, kterých si musí být výzkumník vědom a zohlednit je ve výsledné zprávě. Časové omezení může způsobit, že z výzkumu vypadnou některé činnosti, které se v procesech získávání prostředků objevují v jiné části roku, nebo v jiné části účetního období v závislosti na úhlu pohledu. Příkladem může být výjimečnost období vánočních svátků, kdy se tradičně koná mnoho benefičních akcí a sbírek, nebo také časté cyklické opakování žádostí o státní dotace. Ty činnosti, které nebudou moci být kvůli omezenému období zkoumány v rámci zúčastněného pozorování, budou prozkoumány pouze formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace a obsahovou analýzou dokumentů.

Prostorově je v plánu výzkumu data sbírat v sídle organizace, kde svou činnost realizuje. V průběhu výzkumu může dojít v tomto směru ke změnám.

Vstup do terénu a přístup k dokumentům je zajištěn přes vedoucí pracovníci fundraisingového oddělení, která reagovala hned na první nabídku účastnit se jako organizace/ oddělení výzkumu velmi příznivě. Jako motivace zapůsobilo zmínění fakt, že jejich organizace bude uvedena jako „příklad dobré praxe“. Výzkumník má tedy zajištěn vstup do kolektivu fundraisingového oddělení a k dokumentům, které jsou k jejich činnostem využívány. Všichni informátoři budou seznámeni s výzkumem s jeho tématem, cíli prostřednictvím informačního dopisu a bude jim předložen k podpisu informovaný souhlas s výzkumem, aby byla ošetřena etická stránka výzkumu.

6.9 Analýza dat

Analýza všech forem sesbíraných dat bude prováděna průběžně během výzkumu a výsledky budou využívány pro kontrolu a triangulaci sesbíraných dat pro průběžnou evaluaci výzkumu a jeho případné přizpůsobování nastalým situacím. Sebraná data budou sloužit jako nástroj dalšího směřování výzkumu, proto musejí být analyzována průběžně. Případová studie jako výzkumná metoda kvalitativního výzkumu probíhá cyklicky.

Analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů bude provedena úplným přepisem rozhovorů do písemné podoby a následně budou přepisy analyzovány formou otevřeného kódování. Kódy a kategorie budou vznikat samovolně v průběhu kódování a celého výzkumu. Data získaná metodou sběru zúčastněným pozorováním ve formě přepsaných terénních poznámek budou analyzovány opět otevřeným kódováním a utvořením kategorií (Švaříček, 2007). Dokumenty sesbírané pro analýzu dokumentů budou analyzovány nejprve formou metody identifikační analýzy, která zjistí informace o dokumentu jeho původu a druhu, to napomůže stanovit, nakolik bude v další fázi dokument zkoumán (Hyhlíková, 1984). Dokumenty, které se ukážou, jako hodnotné pro tento výzkum budou analyzovány metodou primární obsahové analýzy kvantitativní. Jejím výstupem bude redukovaný text, který bude obsahovat pouze informace relevantní pro tento výzkum (Kovář, 1974). Pro propojení s ostatními daty bude redukovaný text utvořen v návaznosti na průběžně vznikající kódy a kategorie z analýzy přepisů rozhovorů a terénních poznámek.

Primární analýza dat vyústí v sepsání kostry analytického příběhu, kde se projeví zredukovaná data ve formě nejdůležitějších kategorií a vztahů mezi nimi. Kódování a tvorba kategorií i kostra analytického příběhu bude vytvořena v těsné souvislosti se stanovenými výzkumnými otázkami (Švaříček, 2007).

6.10 Etické aspekty výzkumu

Po dohodě s vedením organizace a účastníky výzkumu bylo rozhodnuto, že pro zajištění etiky výzkumu budou především v zaznamenaných datech anonymizována všechna jména. Všichni účastníci výzkumu obdrží informační dopis s popisem výzkumu, jeho účelem, tématem a cíli. A každý účastník dostane k podpisu informovaný souhlas s výzkumem. Před každým rozhovorem bude respondent tázán, kdy souhlasí s nahráváním rozhovoru, což bude v případě souhlasu i zaznamenáno na nahrávce. Vzhledem k povaze výzkumu, která se nezaměřuje na žádné osobní záležitosti respondentů, ale spíše na jejich pracovní život a postupy, by neměly vyvstávat ve výzkumu žádná závažná etická dilemata vzhledem k

jednotlivcům. Budou ale zkoumány citlivá data o organizaci jako celku, etika výzkumu v této oblasti byla konzultována s vedením organizace a v průběhu výzkumu bude podle potřeby zkoumaných dokumentů vždy rozhodnuto, zda lze informace z nich získané zveřejnit či nikoli.

Při diskuzi s vedoucí pracovnící fundraisingového oddělení ve vybrané organizaci o zamýšleném výzkumu se zjevně objevila motivace k účasti ve výzkumu plynoucí z považování organizace a aktivit jejího fundraisingového oddělení za „příklad dobré praxe“. Anonymizace názvu organizace byla konzultována při vstupu do terénu s účastníky výzkumu, přičemž byli upozorněni, že v případě uvedení názvu budou jejich výpovědi například v prepisech rozhovorů mnohem snáze identifikovatelné, s tím budou účastníci výzkumu seznámeni po finální dohodě. Ředitel organizace souhlasil s uvedením názvu vybrané organizace ve výsledcích výzkumu.

6.11 Kvalita výzkumu

Cílem výzkumu je provést co nejrozsáhlejší popis procesů získávání prostředků na činnosti vedoucí k dosahování cílů organizace. Aby fakta zjištěná v průběhu výzkumu byla validní, budou do výzkumu jako účastníci zahrnuti informátoři nejen z oddělení fundraisingu, ale například i z vedení organizace nebo z oddělení komunikace, aby byl pohled na procesy zaznamenán z více pohledů a data byla triangulována. Kvalita výzkumu bude zajištěna i použitím více metod sběru dat, jejichž průběžná analýza bude postupně udávat směr dalšímu sběru dat a tím je zpřesňovat.

Výzkum je limitován kapacitou výzkumníka, v rámci časové omezenosti výzkumu a schopností výzkumníka bude sebráno co nejvíce dat tak, aby skutečně došlo k triangulaci a jejich průběžné analýze. Pro kvalitní výstup z výzkumu bude nutné průběžně kontrolovat soulad výzkumných otázek, výzkumných metod, analýzy a získávaných dat a v případě zjištění nesouladu výzkum přizpůsobit nastalým situacím.

7 Výsledky výzkumu

Pro výzkum byla vybrána organizace Domov pro seniory Sue Ryder, což je organizace poskytující sociální služby pro seniory. Konkrétně jsou to dvě registrované sociální služby, a to domov pro seniory a osobní asistence. V současné době je kapacita Domova 52 lůžek a osobní asistence byla v roce 2013 poskytnuta 56-ti klientům (Výroční zpráva 2013). Poskytuje ještě dvě související služby, poradenství a půjčovnu kompenzačních pomůcek. Domov pro seniory Sue Ryder poskytuje své služby v Praze od roku 1998. Domov v začátcích provozovala česká pobočka britské Nadace Sue Ryder. Britská Sue Ryder Care pomáhala financovat Domov Sue Ryder v Praze. V roce 2002 se transformoval na obecně prospěšnou společnost, o čtyři roky později Domov přestala finančně podporovat Sue Ryder Care. V dnešní době je Domov Sue Ryder na britské organizaci zcela nezávislý (Sue Ryder, 2015). Je to organizace, která má v současné době celkem cca 30 zaměstnanců. Snaží se o velkou míru profesionalizace v procesech získávání prostředků. Má své vlastní vnitřní fundraisingové oddělení a provozuje sociální podnikání (Výroční zpráva 2013). Získávání prostředků v Domově Sue Ryder lze označit za příklad „dobré praxe“, protože jsou schopni získávat na svou hlavní činnost dostatečné množství prostředků. Výsledky výzkumu v Domově mají následující strukturu. První budou popsány zdroje, ze kterých prostředky získávají, jelikož následující kapitoly navazují na odlišnosti procesů získávání prostředků z různých zdrojů, které organizace využívá. Dále budou popsány činnosti, které v rámci fundraisingu a sociálního podnikání provozují a následně jejich plánování a organizace na různých úrovních. Zkoumána byla i struktura všech aktérů, kteří se na procesech podílejí. Ta bude nejprve popsána v rovině zapojovaných oddělení a následně i struktura aktivních oddělení procesů získávání prostředků. Dále budou popsány také osobnostní předpoklady fundraisera, pracovníků PR i Dobročinných obchodů a znalosti potřebné k jejich práci, které zaměstnanci Domova považují za důležité, a vzdělávání pracovníků fundraisingu v Domově a jeho význam. Posledním tématem budou vnější vlivy působící na procesy získávání prostředků v Domově Sue Ryder plynoucí z institucionálního prostředí a závislosti na zdrojích, a to jak se s nimi v Domově Sue Ryder vyrovnávají.

7.1 Zdroje

7.1.1 Typy zdrojů

Domov pro seniory Sue Ryder získává prostředky na svoji činnost z několika typů zdrojů. Jsou jimi dary od firemních a individuálních dárců, prostředky z nadací a nadačních fondů. Dalším typem zdrojů je provoz sociálních podniků, jimiž jsou Dobročinné obchody, provoz Restaurace a menší příjmy z pronájmů prostor, dalším typem zdroje jsou veřejné rozpočty. Posledním typem zdroje jsou platby od klientů za služby, to jsou běžné ekonomické výnosy podchycené smlouvou.

7.1.2 Poměr zdrojů

Zajímavý je poměr mezi jednotlivými typy zdrojů, které organizace využívá. Téměř polovina prostředků jsou ekonomické výnosy z plateb klientů za poskytování služeb. Dvacet procent získává Domov z veřejných zdrojů a zbytek prostředků získává prostřednictvím darů od nadací, nadačních fondů, firem a individuálních dárců. (Výroční zpráva 2013)

Ta realita je taková, že polovina peněz je něco co ekonomicky označujeme výnosy, takže je to něco, co je podchyceno smluvně, my víme, že čím více budeme v rámci těch smluv poskytovat služeb, tím větší budou výnosy s nima spojený. V průměru se pohybujeme kolem padesáti procent. Druhá část, která je, tak jsou veřejné prostředky. Veřejné prostředky když říkám, tak jsou to peníze, které jsou nenárokovatelné. To znamená, jsou to dotace, případně jiné formy subvencí, teď mě rychle nenapadne jiná, nicméně možná, že časem to budou něco jako vyrovnávací platby, nicméně peníze, které jsou z veřejných rozpočtů, v principu je musíte vysoutěžit nějakým způsobem a jejich budoucnost nemá přímou návaznost, nebo rozhodování o nich nemá přímou návaznost na to, jak se rozhodují vaši klienti přímí, ti kdož dávají tyhle peníze nejsou přímými uživateli těch služeb, nejsou přímými zákazníky... ta třetí složka jsou dary. Dary nadací, nadačních fondů, korporátní dary, individuální dary, které tvoří... Tohle to je vlastně ta druhá polovina, s tím, že historicky je to rozděleno tak, že 20% zdrojů jsou veřejné rozpočty a 30% jsou dary. (Rozhovor 5)

Tabulka 1

Rekapitulace pro rok 2014 - zdroje %

Dary (vše, co má charakter daru: FO, PO, tj. včetně nadací a nadačních fondů)	12,6
Dobročinné obchody (pouze číslo za obchody)	12,5
Ostatní sociální podnikání (vše, co má charakter tržeb - reklama, pronájmy, gastro, vzdělávání, exkurze, prodeje atd.)	9,45
Veřejné státní zdroje	29,5
Příjmy od klientů	33,1
Zdravotní poj.	2,67
Celkem bez fin. a provozních výnosů	100,00

(Zdroj Rekapitulace pro rok 2014 - zdroje %)

Tabulka 1 zobrazuje procentuální poměr zdrojů, ze kterých organizace získává prostředky.

Organizace si je schopná zajistit polovinu všech prostředků na svou činnost smluvně. Mezi tyto prostředky započítává i prostředky získané sociálním podnikáním nejen platby od klientů (Výroční zpráva 2013) Organizace se dle výpovědi respondentů snaží využívat všechny jim dostupné zdroje. Literatura uvádí jako možné zdroje nestátních neziskových organizací granty nadací a nadačních fondů, veřejné zdroje, firemní dárce, individuální dárce a vlastní vedlejší hospodářskou činnost (Boukal, 2011; Haibach, 2006). Organizace využívá všechny tyto zdroje.

Jsou některé techniky, jak se k těm zdrojům dostat, jako je třeba pouliční veřejná sbírka, tu nevyužíváme. Ale to se spíš týká technik, nicméně si myslím, že ty zdroje jsou zastoupeny v celé škále. (Rozhovor 5)

7.1.3 Zdroje dle možnosti jejich využití

Prostředky získané z fundraisingu nebo z veřejných rozpočtů jsou prostředky, které se často získávají na určitý účel. Jejich využití je tedy účelově omezené. Zisky ze sociálního podnikání a ekonomické výnosy za poskytované služby nejsou naopak omezené v jejich využití ničím. Zisk, který tvoří je použitelný na cokoliv na rozdíl od prostředků získaných z jiných zdrojů. Organizace nemusí ani dárce, ani veřejné instituci ani komukoli jinému říkat, na kterou činnost nebo věc tyto prostředky použije, například na provozní náklady organizace.

...ten zisk jsou tzv. volné peníze, že se nemusíme nikomu zodpovídat, nemusíme grantovat a vyřizovat nějaké žádosti a plno tabulek, takže co si vyděláme, to si můžeme potom použít, kde potřebujeme. (Rozhovor 3)

Dobročinné obchody, které organizace provozuje, jako sociální podnikání jsou obchody, které prodávají hmotné dary od dárců organizace, a to jak individuálních tak firemních. Tyto dary nosí lidé do obchodů sami pouze na základě propagace Dobročinných obchodů.

...funguje to tak, že lidé nám dávají jakýsi dar, ale není to, že v České republice jsou většinou všichni zvyklí, že dají finanční dar, ale dají dar hmotný. My si ho, pokud uznáme za vhodné, tak si ho velice rádi přijmeme a zkusíme to procesovat, že ho skrz obchody prodáme, zaplatíme, jak už jsem řekl náklady, jaké jsou tam s tím spojené. Platíme prodavačky, platíme energie, platíme nájem, a to co nám zbyde, což stále nám něco zbyde, tak máme jakoby čistý zisk. Je to opravdu položeno na té bázi toho daru, že k nám lidé chodí, nemáme nějakou přesnou statistiku, ale odhadujeme, že 90% věcí, které prodáváme v obchodech, jsou dary od fyzických osob, které o nás vědí nebo se dočetly nebo už jsou to naši dlouhodobí dárci... (Rozhovor 3)

7.1.4 Dostupnost zdrojů

Respondenti ale připouštějí, že existují zdroje, ke kterým se organizace dostat nemůže, a tedy je nemůže využívat. Omezení spočívá v nesplnění různých kritérií veřejných soutěží o prostředky z dotací a grantů, jako příklad uvádějí celorepublikovou působnost organizace nebo omezení plynoucí z působnosti v bohatém regionu hlavního města Prahy.

No já si myslím, že existují. Tam je to hodně třeba o tom, že tam nezapadáme tím tématem, nebo nesplňujeme nějaký kritéria, jako že musíš mít třeba celorepublikovou působnost. Takže jsou tam kritéria, který nesplňujeme, a to nám znemožňuje o tu žádost vůbec usilovat. Ta celorepubliková působnost je takovej klasickéj dobrej příklad. (Rozhovor 2)

...

Praha je relativně bohatý region i v kontextu EU, tzn., že jsou programy, typicky prostředky z ESF, které v Praze zůstávají nedostupně, nebo organizaci, která sídlí v Praze, působí v Praze a poskytuje služby převážně v Praze, tak ty prostředky jsou nedostupné. (Rozhovor 5)

Zjištěná data o využívaných typech zdrojů ve zkoumané organizaci odpovídají zdrojům popsaným v teoretické části práce, které může nestátní nezisková organizace pro získávání prostředků využívat (Boukal, 2011). Pokud některé zdroje organizace nevyužívá, plyne to z kritérií a omezení grantů a dotací veřejných soutěží.

Zdroje, kterými se výzkum nadále zabýval a zkoumal činnosti v rámci získávání prostředků z nich, byly individuální a firemní dary, sociální podnikání ve formě dobročinných obchodů a okrajově činnosti restaurace a procesům získávání veřejných prostředků.

7.2 Procesy získávání prostředků

Činnosti, které probíhají v rámci procesů získávání prostředků, se v Domově mohou dělit na činnosti podnikané v rámci získávání prostředků z jednotlivých využívaných zdrojů. Jiné činnosti probíhají v rámci procesů získávání prostředků na fundraisingovém oddělení, jiné činnosti probíhají v dobročinných obchodech a restauraci a jinak probíhá získávání prostředků z veřejných zdrojů, které jsou spravovány ekonomickým oddělením a nikoli oddělením fundraisingu.

Činnosti v rámci získávání prostředků pocházejících z nadací a nadačních fondů a veřejných zdrojů byl zkoumán jen velmi povrchově a to především z hlediska rozdělení rolí a struktury aktérů, kteří se na nich podílejí. Tyto prostředky totiž jsou zajišťovány jiným, administrativním způsobem na rozdíl od činností v rámci získávání prostředků z jiných zdrojů. Prostředky získávané z veřejných zdrojů nevyžadují udržování vztahu s dárci, není nutné kvůli nim provádět PR a zajišťovat, aby byl Domov v povědomí veřejnosti ani budovat image. Tímto způsobem je to jiný způsob získávání prostředků. To je také důvod, proč je jejich získávání svěřené ekonomickému oddělení namísto oddělení fundraisingu. Navíc informace, které je třeba zpracovat v rámci podávání žádostí o prostředky z veřejných zdrojů, jsou spojené s ekonomickými informacemi o organizaci a s účetnictvím. To je dalším důvodem, proč je získávání prostředků z veřejných zdrojů řízeno ekonomickým oddělením.

V řadě případů vyžadují sesbírání specifických informací, které většina z nich se shlučuje dneska v ekonomickém oddělení. Protože tam se nejedná ani tak o, já bych řekl, že to je, tyhle systémové peníze mají spíše charakter nabídky ve veřejné soutěži, že ta pravidla jsou ta striktní, že je potřeba je dodržet, doložit, dodržet spousta formálních náležitostí a vlastně tam není moc prostor a smysluplné

udržovat vztah s tím dárcem. Protože to je nějaký proces, který má spoustu pravidel spoustu momentů, takže tam si myslím, že vzhledem k významu, který to má, a vzhledem k tomu, jak moc je to potřeba propojit s informacemi, které obsahují účetnictví a personální agendu a tak, je to smysluplné to mít sloučené. (Rozhovor 5)

V rámci sociálního podnikání provozuje organizace dva podniky Dobročinné obchody a restauraci, dále získává prostředky z pronájmů prostor v objektu Domova a jiné menší příjmy. Výzkum se dále více soustředil na Dobročinné obchody, protože Dobročinné obchody jsou dominantním sociálním podnikem organizace, který generuje nejpodstatnější část zisků ze sociálního podnikání.

Co se týká sociálního podnikání, tak tam dominantní roli hrají obchody, které mají obrovskou devizu toho, kdy vlastně z mnoha věcí, které jsou k dispozici, tak dokážou vytvořit peníze použitelné na to, abychom zaplatili péči o seniory, to je asi jejich podstatná deviza. Restaurace je specifická záležitost, která, si troufnu říct, že je na pomezí podnikání a na pomezí využití nějakých fixních nákladů, které máme. Takže ta ambice tvořit zisk, přispívat na domov, tak rozhodně je, nicméně zatím je to pořád tak, že jsme v červených číslech, to tak prostě je. (Rozhovor 5)

Restaurace tedy nebyla zahrnuta do výzkumu z hlediska organizování činností, nicméně podniká různé akce, ze kterých plynou organizaci finanční prostředky. Takovými akcemi jsou například soukromé akce jako oslavy narozenin, svatby, trizny, catering atd.

Mnoho různých výdělečných akcí jako jsou promoce, trizny, rauty, dobročinné akce, dodávání občerstvení a catering na firemní akce i soukromé akce, akce i v restauraci, dokonce dvě svatby za minulý rok. Plán je zvýšit počet cateringů na školení firem i soukromé akce... (terénní poznámky PIVOT)

7.2.1 Činnosti probíhající ve fundraisingu a v Dobročinných obchodech

Činnosti probíhající v rámci získávání zdrojů prostřednictvím fundraisingu nebo v Dobročinných obchodech lze rozdělit na kategorie, jimiž jsou tvorba plánů benefičních nebo PR akcí pořádaných oddělením fundraisingu nebo Dobročinnými obchody v příštím období, potom se objevuje velký objem každodenní, rutinní práce, kterou je třeba udělat, jako je příprava podkladů pro práci fundraisingu nebo zajišťování provozních činností v obchodech. Velmi významnou kategorií je správa kontaktů, z nichž se po správném zpracování mohou stát dárci organizace, dále jsou činnostmi také přímo pořádané akce

fundraisingu a Dobročinných obchodů a v neposlední řadě je velmi významnou složkou udržování dobrého PR a vnitřní komunikace v organizaci.

7.2.1.1 Tvorba plánů

Plány akcí a dlouhodobé plány, to jak jsou tvořeny, jak často jsou tvořeny a kdo je tvoří, bude podrobněji popsáno v rámci kapitoly o organizovanosti a plánování, je však dobré si uvědomit, že jejich tvoření je také činností, kterou aktéři vykonávají, a že s ní musejí počítat v jejich časovém harmonogramu, tedy tvoření plánů samotných patří mezi velmi významné činnosti v rámci procesů získávání prostředků a aktéři si to uvědomují.

...dlouhodobý plán nebo střednědobý plán. Tohle je roční a pak je ještě střednědobý, který mě teď čeká, ideálně do léta bych ho měla zpracovat 2016 až 2018...ten máme i teď v operačním plánu zahrnutý, tam je to opravdu jako položka, že na něm máme pracovat. To je docela důležitá věc.(Rozhovor 4)

7.2.1.2 Rutinní práce v obchodech

Každodenní rutinní práce se ve fundraisingu a dobročinných obchodech odlišuje. Zatímco v obchodech je rutinní práce úklid a údržba obchodů v provozním stavu a hlavně přijímání a třídění hmotných darů, které tam dárci přinesou, jejich příprava pro prodej a naceňování.

Tak klasický den prodavačky. Máme dvě v každém obchodě, plus jsou tam nějaké dobrovolnice. Ráno ta musí přijít, směrnice říká že musí přijít minimálně půl hodiny před otvírací dobou ble ble ble, ale prostě ráno přijde, ví že tam musí něco ještě udělat, musí uklidit obchod, když je potřeba tak vytře, pokud mají pračku, to mají myslím jen v jednom, tak si vyperou věci, které potřebují, ale to už je opravdu to zlato, které jsou schopny a řeknou si jo stojí to za to, potom si připraví peníze, potom třeba otevře a potom už začnou chodit lidi, což jsme rádi, začíná prodávat, mezitím přijímá dary, doplňuje zboží, když má chvilku čas tak zase ty věci, které dostala tak, teď razíme dlouhodobou strategii, že to co dostaneme tak hned ten den, se snaží to přebrat a hned ten den to jde do toho prodeje, že ve skladě by mělo být minimum věcí. Takže zase ona to musí přebrat, roztrídít to do jednotlivých kategorií, nacenit, v čemž mají volnou ruku, ale ví už historicky prostě, za kolik by se ta daná věc dala prodat, na ramínko pověsit, prodat a furt dokola.(Rozhovor 3)

V obchodech se vůbec nezabývají prací s dárci a získáváním darů, dárci darují hmotné dary do obchodů pouze na základě toho, že se o obchodech někde dozvěděli. Je to záležitost propagace a PR obchodů, které bude popsáno níže. Bez udržování obchodů

v provozu, bez doplňování zboží v obchodě a přebírání a třídění darů prodavačkami, naceňování zboží by obchody neměly co prodávat. Tato rutinní práce je pro získávání prostředků pro Domov v Dobročinných obchodech zcela klíčová.

7.2.1.3 Každodenní činnosti fundraisingu a individuální přístup k dárcům

Ve fundraisingu jsou každodenní činnosti spojené například se zapisováním nově získaných kontaktů do databáze, zapisování darů, přípravou nabídek pro firemní dárcce a příprava projektů. Projekty a jejich administrace a příprava jsou způsob plánování a řízení všech benefičních, PR akcí a akcí sociálně podnikatelských pořádaných fundraisingem. Řízení a plánování akcí pomocí projektů bude více popsáno v kapitole o organizování akcí fundraisingu. Kromě připravovaných projektů akcí existují ještě přípravy tzv. “projektů do šuplíku”.

...pak máme něco, čemu říkáme projekty v šuplíku nebo kuchařka projektů, kde jsou vlastně skládaný ty témata, kde si skládáme témata, který existují, který nejsou, kde jsou vlastně ty věci už konkrétně zasazený už do nějakého kontextu a když se objeví prostě příležitost, že někam by se dalo požádat, tak jenom chmátneš vlastně do toho šuplíku a tam si vytáhneš ty předpřipravené materiály...Takže jsou tam nějaký předpřipravený projekty nějaký střeva, který se dají používat nebo vlastně tematicky nějakým způsobem obměňovat. (Rozhovor 1)

Tyto projekty jsou práce nad rámec momentálně pořádaných akcí, jsou to flexibilní, universální projekty připravené na budoucí příležitost. Jejich příprava předem šetří čas a otevírá větší manipulační časový prostor, ve chvíli kdy příležitost přijde.

Nabídky pro firemní dárcce jsou zajímavým momentem a ukázkou přístupu fundraisingu organizace k dárcům. Jejich péče o dárcce vychází z velmi individuálního přístupu. Nabídky, které jdou k jednotlivým firmám, jsou připravované na míru.

...ty firemní peníze – nabídka na míru, co všechno vlastně jak se můžou zapojit. Takže to je jedna cesta jak se dělají nabídky vyloženě na míru firmám. A ty už můžou obsahovat, co oni mohou udělat. Takže taková startovací věc pro to budování toho vztahu je, že můžou přijít na firemní dobrovolnictví nebo můžou udělat sbírku do dobročinných obchodů věcí, to je vůbec nic nestojí, takže to je ten první kontakt. (Rozhovor 1)

Zajímavé je i to, co všechno může pro organizaci firemní dárců udělat. Od zmíněného firemního dobrovolnictví nebo sbírky hmotných darů pro dobročinné obchody až po finanční dar. Možností má firma celou řadu. Je tedy na zaměstnanci fundraisingu, který má tuto část na starosti, aby byl schopen posoudit, co vše je firma schopna pro organizaci udělat a přijít s takovou nabídkou, která tyto možnosti vyčerpá.

Potom kolega pracuje s firmami. Takže se snaží oslovovat firmy a získávat, vlastně si tak tu firmu proklepne a zjistí, co ta firma může pro nás udělat. Tam je toho celá řada, takže on tam jde fakt s velikou nabídkou. A z té firmy se dá získat strašně věci. Tam se dá získat, tam se dá získat finanční dar, tam se dá získat hmotný dar, oni pro nás můžou udělat službu zdarma, můžou nám poslat své zaměstnance na nějakou z těch benefičních akcí.... Tak na co jsem ještě zapoměla, ty služby jsem říkala, takže jo ta firma může mít nějaký expertní znalosti, který jsou dobrý pro domov, takže můžou pro nás, teď mě nenapadá, co by se... třeba v ebay je velké marketingové tým, kterej by nám mohl pomoci zase s dalšíma věcmi tak.(Rozhovor 2)

7.2.1.4 Správa kontaktů

V oblasti fundraisingu je velmi důležitá oblast práce s kontakty, která zahrnuje mnoho činností s nimi spojených od získávání kontaktů, jejich správa a komunikace s nimi, která musí být pravidelná, průběžná a pak následuje požádání o dar.

...primární je v podstatě nejdřív získat ten kontakt, takže oslovit je nějakou akcí pravděpodobně, takže ano tam přichází na slovo na slovo akce... kontakty z firemního dobrovolnictví, ze sbírek do obchodů a na akcích restaurace, v obchodech, když je módní bazar v Café 1, dřív Mamacoffee, tam se dají sbírat kontakty. Tady v knihovně, prostě kdekoliv, co nás prostě napadne. Takže získat ty kontakty a začít s nimi nějakým způsobem pracovat. Takže potom nastává nějaké osobní oslovování, takže nejdřív musíš ty lidi, jak bych to řekla...komunikovat, komunikovat, ještě nejsou dárci, jsou to jen kontakty, komunikovat, komunikovat, komunikovat...a po nějaký době je vyzvat, aby darovali. Buď je vyzveš tím, že jim prostě řekneš, aby poslali dar na nějaký účel konkrétní, takže máš připravený nějaký projekt, na který oni můžou přispět.(Rozhovor 1)

Organizace tedy může získat kontakty kdekoliv, primárně ale na akcích pořádaných fundraisingem nebo sociálními podniky. Následuje velký objem práce s jejich oslovováním, komunikací a nakonec se z kontaktů stanou dárci. V organizaci používají pro

komunikaci s dárci příběhů, obrázků, videí, komunikace probíhá na bázi rozesílek newsletterů o plánovaných, uskutečněných akcích a o tom, co se děje v Domově.

Takže posíláš nějaký komunikáty, říkáš co se v organizaci děje, co je nového, fotky, fotky, fotky, příběhy, příběhy, příběhy a pak potom se to váže k nějaký události...(Rozhovor 1)

Video je nové velmi zajímavé médium s potenciálem, které teď využijí na pochod...(terénní poznámky PIVOT)

Kontakty by mohly být i dárci hmotných darů do dobročinných obchodů, tady je vidět velký prostor pro zlepšení práce s kontakty. Dárci dobročinných obchodů unikají systému správy kontaktů a nedostává se jim stejné péče jako kontaktům fundraisingu.

...řešíme momenty neefektivit. Je to, že máme dárce do obchodů, kteří nejsou opečovávaní stejným principem, stejnými procesy jako dárce finanční nebo dárce, které přivede fundraising.(Rozhovor 5)

7.2.1.5 Akce pořádané fundraisingem

Typů akcí, které fundraising pořádá, je velmi mnoho. Ty akce mají především dva hlavní úkoly a to získat nové dárce, nebo lépe vyjádřeno nové kontakty, které se později přetvoří na dárce, jak je popsáno výše, a přitáhnout stávající dárce blíže k domovu, upevnit vztah s nimi a posunout ho na vyšší úroveň.

Troufnu si říct, že všechny akce a kampaně mají v podstatě dva hlavní úkoly, jeden z nich je buď přitáhnout nové dárce, nové kontakty, ty se kterými můžeme mluvit. Anebo je druhá vlna, dát prostor těm, se kterými už nějaký kontakt máme, tak ho posunout, změnit, přiblížit je víc k domovu, případně s nimi více mluvit a vytvořit prostředí pro to, abychom mohli říci o větší dar a podobně. Historicky máme za sebou mnoho benefičních akcí, které v podstatě byly takovou kvazi prodejní akcí, typu, kdy my jsme dostali zadarmo nějakou akci jak divadlo, film, filmovou premiéru atd. a pak jsme prodávali relativně dražší lístky. Nicméně to, co se z toho vracelo, když jsme vyhodnotili tyhle akce, tak v řadě případů ony nesplnily ten klíčový úkol a to sice, nepřitáhly ty lidi blíže k domovu. Takže to, kam jsme se posunuli, je, aby opravdu bylo od začátku jasné, ano jsou na místě, které mohou být tím, že přitáhnou lidi blíž, že to je atraktivní téma viz benefiční představení v dejvickém divadle atd. Nicméně je třeba to dělat s vědomím, že ty peníze jako

takové nejsou tím primárním cílem, že to je důvod se potkat s lidmi, kteří už našimi dárci jsou a příležitost potkat se s lidmi, kteří ještě naši dárci nejsou. (Rozhovor 5)

Z úryvku je patrné, že organizace prošla určitým vývojem a dospěla k výsledku, že benefiční akce s cílem získat finanční prostředky, nejsou pro ni výhodné, protože organizace zjistila, že chce hlavně dárců přitahovat blíže k Domovu. Ředitel organizace uvádí, že je pro Domov lepší se zaměřovat na sbírání kontaktů a na vztahy s dárci. To je velmi důležitá věc, kterou je třeba si uvědomit u organizování akcí a stanovování cílů, kterých jimi chce organizace dosáhnout. Pořádané akce jsou tedy spíše akcemi, které mají za cíl získat nové kontakty a zlepšit vztah se stávajícími dárci. Konkrétní akce jsou například různé sportovní a kulturní akce (například pochod nebo divadelní představení), již zmíněné firemní dobrovolnictví², dalším typem je podílení se na dobročinných akcích jiných organizací a firem, příkladem může být Vánoční strom Kooperativy³. Dalším typem akcí jsou akce komunitně fundraisingové, což jsou akce, kdy pro organizaci vybírá peníze někdo mimo oficiální procesy získávání prostředků, vybírá je ve svém okolí a výtěžek pak věnuje organizaci jako dar.

...a je tady velká skupina akcí, kterým mi říkáme komunitně fundraisingový. A to znamená, to se vztahuje k fundraisingu a mám je na starosti a jsou to akce, který pro nás udělá někdo zvenku. Typický příklad je 24h běh Patrika Béma, on se rozhodl 3 roky nazpátek, že tady prostě poběží na běžeckém pásu 24 hodin a jako fakt mazec a, že na to získá peníze. Radek Mihal běhá maratony, takže běžel maraton, a vlastně mezi svejma, ve svém okolí, mezi svejma kamarádka, rodičema, nevím, kde všude to sháněl. Získal podporu na každé uběhnutej kilometr a takhle nám přinesl asi 43 tisíc. (Rozhovor 2)

² Individuální dobrovolníky využívá organizace také, ale do struktury fungování organizace jsou zařazeni jinak, než přes fundraisingové oddělení. Dobrovolníky individuálně organizuje Koordinátorka dobrovolníků a dobrovolníci stojí mimo procesy získávání prostředků.

³ „Každý rok před Vánoci se v našem sídle a v regionálních centrech po celé České republice objeví vánoční stromy, které ozdobí obálkami se svými přáními klienti neziskových organizací. Naši zaměstnanci z těchto „stromů splněných přání“ potom obálky utrhnou, a buď kolektivně, nebo individuálně, zcela na vlastní náklady, přání vyplní a dárky osobně do neziskových organizací doručí. Zájem neziskových organizací mít možnost zavěsit svá přání na Strom je už tradičně veliký. Loni na Vánoce se na nás obrátilo 53 organizací.“ (Kooperativa pojišťovna, a.s., 2015)

Fundraising pořádá velký balík akcí v rámci tzv. Adventní kampaně, protože, to bude blíže popsáno v organizaci akcí, konec roku je nejvytíženější období roku. V rámci této Vánoční kampaně pořádá například Vánoční Jarmark, který je PR akcí, nebo byl vytvořen na stránkách organizace Adventní kalendář, který za každý den adventu nabízel možnost/okénko darovat různě vysokou částku organizaci se specifikací, na co by mohla částka být využita, zároveň byla možnost poskytnout jakoukoli jinou částku, aby neodpadávali ti, kteří si nevybrali v nabízených možnostech. (Agenda Adventní kalendář 2014)

7.2.1.6 Akce pořádané dobročinnými obchody

Velký okruh akcí pořádají také Dobročinné obchody. Jejich akce jsou výhradně prodejní, pořádají různé bazary věcí, tedy darů, které se neprodají v obchodech, pak pořádají módní bazar, což je také prodejní akce, ale věcí lepší kvality, které se shánějí speciálně pro tuto příležitost. Dále jezdí prodávat zboží dobročinných obchodů na různé pražské festivaly jako United Islands, Design market, Vintage market, NGO market atd., kde vytvoří stánek na jeden den. Tam zlepšují povědomí o Domově Sue Ryder a o konceptu dobročinných obchodů v široké veřejnosti a získávají prostředky. Získávání prostředků ale není cílem těchto akcí, tím je právě rozšíření povědomí. Jsou to tedy hlavně PR akce, které ale zvyšují povědomí o Domově i o Dobročinných obchodech a napomáhají tak získávání nových kontaktů, potenciálních dárců nebo zákazníků Dobročinných obchodů.

...módní bazar Lady Sue Ryder. A to zase celý rok, cíleně oslovujeme, teď se tomu hodně věnuje Radka Kulhánková, návrhářky. Takže celý rok si Eva vydobává takové ty speciální kousky. A dvakrát do roka jdeme do, teď už to bude podruhé v Holešovicích, takže jdeme do nějakého zapůjčeného prostoru kavárenského a tam uděláme takový rychloobchod na jeden den, takže opravdu ráno když kavárna otvírá, tak my též otvíráme... lidi, kteří nás třeba neznají tak se tam za náma můžou přijít podívat, co to vůbec je no... to jsou zas tzv bazary a to je tady v domově v sále a věci, které jsou dvojka, kategorie.... Ještě takové přidružené plus, nárazově to děláme teď třetí rok možná už, že se snažíme objíždět festivaly, by se dalo říct, ale ne mimopražský. Zatím jen, nebo jezdíme na Ladronku nebo byli jsme na United Islands a byli jsme ještě na nějakých dvou, třech. Plus nějaké takovéty Vintage market... otevřeme tam jakoby na ten den, na ty dva otevřeme stánek, což znamená obchod domova Sue Ryder. Ať zase lidi, kteří okolo nás projdou nebo se u nás zastaví, tak ať ví co to je...Je to zároveň propagace, tam nejezdíme vydělávat

peníze. Což jakoby vždycky vyděláme, někdy víc někdy míň, náklady zaplatíme s prstem v nose z té tržby, ale ten prvotní cíl není vydělat peníze ale ukázat se, že něco takového je. Propagovat myšlenku dobročinných obchodů...(Rozhovor 3)

7.2.1.7 Další akce

Kromě beneficí, prodejních akcí a různých PR akcí podniká organizace i jiné aktivity, které lze zahrnout do aktivit procesů získávání prostředků a to jsou například sponzorské smlouvy a smlouvy o reklamě, které spadají organizačně pod fundraising, ale typově jsou to aktivity sociálně podnikatelské. Akce, která byla dříve beneficí, ale nyní se profiluje více do sociálního podnikání, je fotbalový turnaj, který Domov Sue Ryder pořádá pravidelně. Turnaj dnes funguje na principu platby za účast v turnaji, proto spíše spadá pod sociální podnikání.

...pak je akce typu benefičního fotbalového turnaje, což si troufám tvrdit, že je někde na pomezí podnikání a event managementu. Prostě je to fotbalový turnaj a firmy po všech představách, které jsme měli vzletných, tak sem přicházejí fotbalové týmy si zahrát fotbal, takže pořádáme turnaj a firmy platí za účast v tom turnaji a mám pocit, že v prvním ročníku, kdy jsme nabízeli možnost to platit formou sponzorské smlouvy ve smyslu reklamy atd. tak se stabilizovala ta situace a rovnou je to prostě smlouva, firma se zapíše, my jim pošleme smlouvu, takže se to vyčistilo výrazně, takže se to v podstatě posouvá směrem k tomu sociálnímu podnikání víc než ryzímu fundraisingu.(Rozhovor 5)

Z úryvku je velmi vidět, jak je důležité vědět, co pro organizaci akce znamená, co od ní očekává i co od ní očekávají dárci, kontakty, lidé, pro které se akce pořádá. Pak může organizace své akce plně využívat.

7.2.1.8 Získávání prostředků a PR

Všechny pořádané akce fundraisingu i dobročinných obchodů potřebují pro svou úspěšnost velmi dobrou propagační činnost. Práce PR a dobrá propagace celé organizace i jednotlivých akcí, které v rámci procesů získávání prostředků pořádá je důležitá pro úspěšnost pořádaných akcí. Ze zkušenosti organizace vyplývá, že pokud se propagace akce a PR zanedbá, tak akce mohou být velmi neúspěšné.

Ještě všechny akce aby byly úspěšný, tak je tam veliká práce s PR a to je fakt jako ať je to fundraising, ať je to sociální podnikání, takže to je tam je velkej objem práce v tomhle. A pokud se tohleto zanedbá, tak to končí tak...máme za sebou velmi

neúspěšný akce, který nepřinesly vlastně nic, nevím, jestli nebyly ztrátový, to asi ne, v tomhle případě, ale zkrátka to PR je tam strašně důležitý. (Rozhovor 2)

PR je samostatná kategorie činností, které se v procesech získávání prostředků objevují, a zahrnuje mnoho různých činností. Organizace má samostatné oddělení, které se zabývá PR a komunikací.

Já pomáhám komunikovat ven, to co domov dělá, jak to dělá. Potažmo pomáhám organizovat benefice, které ty peníze přinášejí do domova. Takže mým úkolem je mít zmapováno a zároveň s fundraisingem, co nás čeká za aktivity, jaké věci se dějou v domově plus co se děje venku a to používat pro ty informační kanály, které máme. A to se dá říct, že je podpůrná aktivita pro to shánění peněz. (Rozhovor 4)

Manažerka PR tedy musí dobře vědět o všech akcích, které organizace v rámci získávání prostředků pořádá a stará se o jejich propagaci. Propagace probíhá nejrůznějšími způsoby a kanály. Mohou to být tiskové materiály, letáky plakáty, tiskové zprávy do médií, scénáře reklam například v rádiích, zajišťují bannery potřebné na akci, tvoří texty pro reklamy na různé webové servery, volnočasové portály, na web organizace, na facebookovou stránku organizace, pokud pozvánka půjde i do partnerských firem, tak musí vytvořit i text, který firma použije na svém intranetu (nebo jiném prostředku interní komunikace). Vzhledem k tomu, že PR spravuje i celý web organizace, musí tedy vytvořit i celý registrační formulář a formulář platby/darování. To vše jsou činnosti pouze pro jednu pořádanou akci. (Špacír PR podklady)

Práce PR zahrnuje i mapovat odezvy ve veřejném prostoru, jaké uspořádané akce měly. Jaký zanechaly dojem a zda to odpovídá plánům. Zda byla odezva taková, jakou ji Domov chtěl. Je to součást hodnocení propagační práce. Pokud byla komunikace s veřejností dobře naplánovaná a provedená, tak by měla mít kýžený výsledek.

...mapování toho jakým způsobem se mluví o domově, to znamená nějaký jako průzkum toho, co a jak je domov vnímáný nebo co se zveřejnilo. Třeba po akcích, co se o nás psalo, jestli se o nás psalo, jestli to co jsme dělali v rámci toho media plánu, mělo tu správnou odezvu. Kontrola toho, co vyšlo, nevyšlo, jak a kde. (Rozhovor 4)

PR práce zahrnuje tedy i vyhodnocování zpětné vazby na akce a organizaci jako takovou, ve spolupráci s ostatními odděleními organizace, ve spojitosti s akcemi tedy s

fundraisingem, poté může organizace reagovat na odezvy. PR manažerka plní i funkci tiskového mluvčího organizace a “styčného důstojníka” pro media.

Na PR oddělení spravují i webové a facebookové stránky organizace, komunikuje s tištěnými médii, televizí, s radii. Zajišťuje tisk i natáčení všech materiálů, k jejich práci tedy navíc patří i využívání kontaktů pro to, aby bylo tyto služby možné zajistit co nejlevněji.

...nicméně vždycky je za tím to, organizuju to pro neziskovou organizaci, můžeme se domluvit na nějaké slevě, jste ochotní se stát našimi partnery, dárci, mediálními partnery. Takže já nejdu s rozpočtem, ale s tím: “Nabídnete nám nějakou spolupráci, která je pro nás únosná?” Hledám ty cesty, aby to bylo profesionálně zvládnuté, ale zároveň aby tam byl nějaký benefit, který jako neziskovka chceme a požadujeme a nejsme schopni naplnit normálně komerční zadání, protože bychom se nedoplatili, nemáme na to ty zdroje. (Rozhovor 4)

Všechny tyto činnosti, týkající se propagace, zajišťuje PR oddělení, jak pro akce fundraisingu, tak pro akce dobročinných obchodů.

...obchody si organizují své akce sami, když budeme mluvit o akcích ...ale my jim děláme podporu komunikační. Hledáme kanály jak o nich dát vědět. (Rozhovor 4)

Dobročinné obchody si částečně PR a propagaci dělají sami, ale s PR oddělením často spolupracují. Mají svoje vlastní komunikační kanály, ale při pořádání větších akcí spolupracují na propagaci s PR oddělením, a to o nich informuje na širším spektru informačních kanálů.

...nejvíc asi spolupracujeme s úctárnou i myslím a já nevím no, potom s holkama z propagace, s těma taky když je třeba, tak máme svůj vlastní facebookový profil, který si nějak šéfuje a při těch velkých akcích to tlačíme jakoby přes domovské stránky, nebo oni nám dělají jakoby tu servisní organizaci trošku. (Rozhovor 3)

Oddělení PR a komunikace spolupracuje s fundraisingem i na komunikaci s kontakty, je jejich společná práce rozhodovat o tom, jaké informace se budou posílat kterým skupinám kontaktů.

...to dělá ten fundraising a částečně i my, protože jsou tam i oddíly, které se týkají nás, ale opravdu mít ty skupiny jasně rozdělené a posílat na správné lidi správné

informace. Protože v tuhle chvíli pracujeme v podstatě s obecným newsletterem, kde jsou informace o nás a které by mohly zajímat širokou veřejnost, ale našim cílem je opravdu si to rozdělit na individuální dárcce, firemní dárcce, rodiny, a oslovovat ty lidi tématy, které jsou pro ně blízké a které by je měly zaujmout... oni třeba poděkují, že jim něco dal a od nás už jim pak dojde newsletter. Tímhle způsobem se prolíná ta naše práce. (Rozhovor 4)

Existuje tedy i nějaká perspektiva do budoucna, kdy by měla být zvýšena efektivita komunikace s kontakty na základě jejich segmentace a cílené komunikace.

7.2.1.9 Komunikace uvnitř organizace

Komunikace musí probíhat nejen směrem ven, ale také i uvnitř organizace, často se zapomíná, že procesy získávání prostředků se musí prezentovat i jiným zaměstnancům, oddělením v organizaci (Šobánková, 2010). Tuto skutečnost si uvědomují i zaměstnanci zkoumané organizace. Neustále se snaží obnovovat a udržovat komunikaci uvnitř Domova. Informovat všechna oddělení o práci fundraisingu a naopak. Informovat zaměstnance ostatních oddělení o tom, jak se oddělení fundraisingu daří shánět prostředky, na co se daří shánět prostředky a na co naopak ne a opačně fundraising informovat o postupech poskytování péče, o potřebách, které oddělení mají atd.

...téma, které máme stále otevřené je... přenos té zkušenosti dovnitř té organizace. Nějaká jako popularizace role výsledků fundraisingu, postupů fundraisingu, tak abychom vlastně vyvážili ty věci, my potřebujeme, aby fundraiseri věděli, jak funguje, jak pracujeme, jaké metody jaké techniky používají lidé v péči, aby je dokázali předat dárcům. A zároveň vnímám jako nesmírně cenné předávat dál, ... jak se třeba dárci chovají a proč na některé věci se daří získat prostředky a proč na některé ne. Takže to je nějaká vnitřní komunikace, což je pořád pořád pořád... (Rozhovor 5)

Vnitřní komunikace je nutná pro správné pochopení toho, co organizace pro svou hlavní činnost potřebuje, jak správně prezentovat služby, které Domov poskytuje, dárcům. Správná vnitřní komunikace také předává informace zaměstnancům, proč se nepodařilo sehnat potřebné prostředky na určité věci a na jiné ano. Vnitřní komunikaci má na starosti jedna z pracovnic komunikace a PR.

7.2.2 Správné stanovení cílů akcí

Z výše uvedených dat lze říci, že velmi důležitou součástí pořádání akcí je stanovení jejich opravdového cíle a uvědomování si tohoto cíle po celou dobu přípravy a konání akce. Pokud si organizace správně uvědomí význam akce pro ni i pro cílovou skupinu, které je akce určena, tak bude schopna akci plně využít. Příkladem je výše zmíněný turnaj a celkový odklon od pořádání benefičních akcí s cílem vydělat peníze ve prospěch akcí, které přitáhnou k Domovu nové dárcce anebo přimknou současné blíže k Domovu. Stejně téma se objevilo i u akcí pořádaných obchody, kde u působení na pražských festivalech jsou si dobře vědomi, že vydělat peníze není prioritou, že prioritou je PR obchodů i celého Domova.

7.2.3 Nevyužívané techniky

Naopak existují akce a techniky, které organizace pro získávání zdrojů nevyužívá, ředitel organizace zmiňuje například pouliční sbírku.

Jsou některé techniky, jak se k těm zdrojům dostat, jako je třeba pouliční veřejná sbírka, tu nevyužíváme. (Rozhovor 5)

7.2.4 Soulad s teorií

Pokud by se zjištěná data srovnala s teoretickými předpoklady, které tvrdí, že nejpoužívanějšími metodami jsou osobní setkání s dárci, metody inzerce, telefonické kampaně nebo přímé oslovování poštou. (European Fundraising Association, 2103) Dalšími rozšířenými metodami jsou dle teorie veřejná sbírka, benefiční akce nebo i podávání projektů a žádostí domácím i zahraničním nadacím nebo žádostí o dotace z veřejných rozpočtů. (Boukal, 2011) Zkoumaná organizace využívá nejvíce osobní setkávání s dárci, pokud se jedná o dárcce firemní, těm dokonce připravuje individuální nabídku toho, jak by mohli organizaci podpořit. Dále co se týká individuálních dárců, s těmi komunikuje elektronickou poštou formou informování o akcích, činnosti organizace a obecně o tématu, ve kterém organizace působí.

Domov využívá i nové metody získávání prostředků, například na jejich webových stránkách je možnost darovat, tedy rovnou poslat dar přes internet, akce Adventního kalendáře fungovala také na této bázi. Naopak nevyužívá metodu pouličních sbírek, které je teorií zmiňovaná jako jedna z nejrozšířenějších.

7.3 Organizovanost a plánování

Organizace a plánování činností, které probíhají v rámci procesů získávání prostředků fundraisingem a v Dobročinných obchodech, lze rozdělit do několika kategorií a úrovní. První z nich jsou plány operační, komunikační, strategické a jiné tvořené na různá období. To jsou plány, které plánují veškeré činnosti v jednom dokumentu, který přehledně rozděluje, ve kterém období bude činnost probíhat, kdo za její plnění odpovídá a jiné základní informace. Další úroveň plánování je agenda vedená k jednotlivým pořádaným akcím. Za samostatnou kategorii lze označit i organizování kontaktů a práce s nimi, která má svá specifika.

7.3.1 Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu

Ať se prostředky získávají z jakéhokoli zdroje, činnosti v rámci procesů jejich získávání se nějak plánují a organizují. Základním plánem tvořeným na oddělení fundraisingu je Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu. Plán je rozdělen na několik sloupců, z nichž první označuje "činnost", druhý kategorii, do které spadá, ty jsou čtyři: peníze, komunikace, kontakty, nástroj. Kategorie označuje, čeho se činnost bude týkat. Další sloupec upřesňuje, co bude výsledkem činnosti, tedy u kategorie peníze je tam poznačená částka, u kategorie nástroj například činností bude tvoření nového systému péče o dárce a výsledkem bude popsán proces – zpracovaný dokument. Následující tabulka je vytvořena z vybraných položek Operačního plánu a slouží pouze pro ilustraci popisu toho, jak organizace činnosti v plánu zachycuje. Položky do ukázky byly vybrány i proto, aby reprezentovaly několik typů záznamů, které se v plánu objevují (Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu).

Tabulka 2

ČINNOST	OBLAST (peníze, komunikace, kontakty, nástroj)	VÝSLEDEK	KDY PROBÍHÁ	TERMÍN	KDO
Dary Adventní kalendář	Peníze	350 000 Kč	Listopad – Prosinec	Prosinec	PSV
SRCHCup realizace medialistu a PR plánu	Komunikace		Únor - Září	Září	PBA
Pochod – nábor a registrace účastníků	Kontakt	100 nových kontaktů, 200 pochodujících	Duben – Květen	Květen	PSV
Zpracování komunikačního plánu 2016-2018	Nástroj	Media plán – návrh osvětové kampaně		listopad	DRA

(Zdroj Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu)

První položka v předchozí tabulce (Tabulka 2) týkající se peněz označuje záznam nutných a očekávaných prostředků, které se ze zaznamenané činnosti podaří získat. Plán tedy zachycuje a stanovuje nutné prostředky, které je třeba získat, stanovuje, odkud se prostředky mají sehnat, v jakém období bude činnost probíhat a kdy je termín ukončení celé činnosti. Poslední sloupec označuje zkratkou osobu, která za celý proces odpovídá. Druhá položka zachycuje práci na PR k pořádané akci, mediální podporu. Na sloupci „kdy probíhá“ je vidět, že akce je plánovaná velmi dlouho dopředu a medializace probíhá několik měsíců před konáním. Třetí položkou je práce s kontakty, opět je vidět, že aby byla akce úspěšná a dosáhla stanoveného cíle, tedy přitáhnout nové lidi k organizaci, musí se plánovat dopředu a nové kontakty se musejí spravovat ještě před konáním akce. Poslední vybraná položka reprezentuje nutnost plánovat i plánování, tedy že do celkového přehledu

a plánu činností je zařazeno i tvoření dalších plánů, tady konkrétně střednědobý tříletý plán komunikace.

Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing je dokument, ve které jsou zachycené všechny plánované finanční zdroje (Dotace, Granty a projekty, Dary pravidelné a dary spojené s akcemi a příspěvky, tržby) dále jsou v něm zachycené všechny pořádané akce, jejich mediální a PR podpora a práce s kontakty na účastníky, kromě těchto věcí jsou v plánu zahrnuty i administrativní činnosti, které je nutno plnit, jako třeba zaznamenávání agendy k firemnímu dobrovolnictví a všem pořádaným benefičním akcím, tvoření operačních a komunikačních plánů a strategií pro klíčové dárce na další období. Do plánu jsou zaneseny i takové věci jako nutnost průběžné správy emailové adresy organizace nebo správa webu a facebookové stránky a správné zajišťování komunikace aktérů procesů získávání prostředků mezi sebou a jeho forma.

Operační plán je velmi podrobný dokument, který přehledně určuje časové rozmezí činností a odpovědnosti zapojených aktérů. Operační plán není jediný plán, který se v organizaci tvoří. Plánování probíhá na několika úrovních i na různá období.

Takže máme několik pracovních dokumentů, jednak je to strategický plán organizace, který je teďka teda ve vývoji v nějakým...zase další tříletý nebo pětiletý období, když to tak řeknu, takže to je nějaký takový dlouhodobý plán, kam se má organizace směřovat, a jak se má profilovat. Potom máme nebo nemáme ještě, ten by měl letos vzniknout poprvé, nějaký střednědobý plán vlastně s nějakými střednědobými cíli, který kopíruje vlastně ty strategické cíle... pak máme vlastně operační plán, který by měl být roční, který nějakým způsobem už je zpracovaný a tam vlastně ten operační plán kopíruje jednak rozpočet organizace... pak jsou tam cíle, který vlastně taky kopírují jednak ten střednědobý plán v tom, protože musíš, že jo udělat nějaký kroky na začátku, aby si pak dělala ty v tom tříletým horizontu.(Rozhovor 1)

Všechny plány střednědobé, dlouhodobé i strategický plán organizace musejí spolu korespondovat, aby se postupně naplňovaly stanovené cíle všech plánů. Operační plán je tvořen na jeden rok s přesahem do dalších období tak, aby navazoval na dlouhodobější plány a cíle.

7.3.2 Komunikační plán

Dalším plánem je komunikační plán organizace. Komunikační plán je samostatný plán komunikace, který stanovuje rozesílku informačních materiál v průběhu roku.

Tabulka 3

Newslettery Domova Sue Ryder 2015 – rozesílka						
Měsíc	Oslovená skupina	Počet newsletterů	Druh rozesílky	Uzávěrka témat	Rozesílka	Obsah
Leden 2015	Všichni	1	poděkování, pozvánka	9.1.	13.1.	zhodnocení advent. kalendáře a poděkování, pozvánka na Ucpañej
Únor 2015	rodiny, dárci	2	info o péči, FR sdělení	6.2.	11.2.	
Březen 2015	Všichni	1		12.3.	11.3.	bazárek březen 21.
Duben 2015	Výběr	1	info o akci	10.4.	15.4.	Mamáč duben 2015, Večerní špacír - květen 2015
Květen 2015	Rodiny		info o péči	8.5.	13.5.	
Červen 2015	firmy, všichni	2	FR sdělení	5.6.	10.6.	SRCHCup
Červenec 2015						

Srpen 2015	rodiny, akce FR	2	info o péči, FR sdělení	7.8.	12.8.	info z péče (loučení s létem...), SRCHCup
Září 2015	Všichni		pozdávka obchody	4.9.	9.9.	Mamáč + bazárek + literární bazar (mělo by jít až na začátku října)
Říjen 2015				9.10.	14.10.	
Listopad 2015	rodiny, všichni, dárci	2		více termínů: Rybovka, adventní kalendář	4.11., 25.11.,	Rybovka?, adventní kalendář
Prosinec 2015	všichni, výběr	2	info, pozvánka, PF	více termínů	2.12. (Jarmark)9.12., 21.12.,	adventní kalendář, Jarmark, PF

(Zdroj Komunikační plán)

Jak je vidět v tabulce (Tabulka 3), plán zachycuje měsíc roku, skupinu, které se bude informační newsletter posílat, dále také co je cílem newsletteru – zda chce informovat o péči nebo o plánované akci, kdy jsou stanoveny lhůty pro ukončení rozhodování o podobě akcí a poskytovaných informacích, jelikož nemůže odejít v newsletteru informace, která nebude při konání akce platit. Dále je v plánu jasně stanoveno datum, kdy se informace rozesílají a co je jejich obsahem. Plán zachycuje i komunikační kanály, které budou využity.

Komunikační plán je vytvořen už na začátku roku v návaznosti na plánování akcí na určitá období.

Komunikační plán by měl vznikat vždy před tím samým začátkem roku. Prolíná se to s dejme tomu tady tenhle rok 2014, 2015, takže tam pokračují nějaké akce z roku předchozího a zároveň tam jsou rozvrstvené jednotlivé věci, které nás čekají plus komunikační kanály, kterými to půjde. Takže akce, kanál, protnutí v tom, jakým způsobem se to bude komunikovat. (Rozhovor 4)

I plán komunikace reaguje na dlouhodobější rámec strategického plánování v organizaci. Nejvíce navazuje na Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu.

...máme komunikační strategii, to je pro PR a komunikaci a pak je ještě strategie jakoby operační plán, který je fundraisingový a PR dohromady. Protože, když je tady tohle daný, tak abychom pracovali na stejný věci ve stejnou chvíli, ideálně když to propojen tam je. (Rozhovor 4)

Logické propojení mezi komunikačním plánem a operačním plánem je dané stanovenými daty, kdy probíhají akce fundraisingu. I komunikace má dlouhodobější časové období, na které plánuje svou činnost. Je to důležité z hlediska propojení s celkovou strategií organizace a se směrem, kam organizace směřuje.

...pak je ještě dlouhodobý plán nebo střednědobý plán. Tohle je roční a pak je ještě střednědobý, který mě teď čeká, ideálně do léta bych ho měla zpracovat, 2016 až 2018, kdy by byly zastihnuté tyhle akce, o kterých mluvíme plus nějaká kampaň neziskové organizace na podporu problematiky stáří a provázení stářím, to je teď pro nás téma. (Rozhovor 4)

Z úryvku je patrné, že se do budoucna plánuje nejen mediální podpora pořádaných akcí, ale i strategie přinášení tématu stáří a provázení stářím do veřejného prostoru, což navazuje na strategické směřování organizace. Ředitel organizace říká, že nestačí pouze poskytovat sociální služby, že je nutné jako nezisková organizace i přinášet téma stáří do veřejného prostoru.

...nestačí být poskytovatelem služeb, protože být NNO a jenom poskytovat služby nestačí, je potřeba ještě být tím, kdo přináší to téma do veřejného prostoru, což je nějaká agenda téma práce, které je nad rámec prosté servisní organizace. (Rozhovor 5)

7.3.3 Plán akcí dobročinných obchodů

Akce dobročinných obchodů jsou také plánovány s předstihem. Rozdíl mezi těmito akcemi a akcemi pořádanými fundraisingem je v tom, že akce obchodů nejsou zahrnuty do operačního plánu. Nebo lépe řečeno jsou v něm zachyceny pouze částečně, jejich PR a mediální podpora se týká oddělení PR a komunikace, jehož činnosti je v operačním plánu zanesena. Jinak se akce obchodů plánují jednoduchým přehledem akcí s daty, kdy se

budou konat, který se zveřejňuje na počátku roku, jak je vidět v následující tabulce (Tabulka 4).

No jako jo, my máme plán, dá se to najít na internetu, je to dáváme na facebook, všichni vědí, protože zase co se týká Domova, tak se musí zamluvit prostory, takže v lednu prvních 14 dní a víme.(Rozhovor 3)

Dobročinné obchody tedy neplní podrobný plán činností jako fundraising. Do plánování nezahrnují běžné rutinní činnosti a administrativa, jelikož jsou pro ně nepředvídatelné a řídí se podle naskytnutých příležitostí a dárců, kteří chtějí darovat věci do obchodů. Dárcům je potřeba vyjít vstříc a dary převzít a odvézt v co nejkratším čase. Plánují se tedy pouze termíny akcí dobročinných obchodů.

Tabulka 4

Termíny obchody:

Tradiční bazary oblečení

26. - 27. ledna 2015

9. - 10. března 2015

27. - 28. dubna 2015

15. - 16. června 2015

7. - 8. září 2015

23. - 24. listopadu 2015

Velké literární bazary

20. - 24. dubna 2015

5. - 9. října 2015

Módní svět Lady Sue

Ryder

19. května 2015

20. října 2015

(Zdroj Komunikační plán)

Víme, co se má dít ten příští týden třeba, ale najednou přijde email, který se... jak jsem říkal, my se snažíme tu nabízenou šanci chytit za pačesy, když nám někdo chce dát dar tak očekává i z té zkušenosti to je, že to bude co nejrychleji, aby se té věci zbavil. Nebo daroval jí, pro něho teda se trochu zbavil, protože se stěhuje nebo firma se stěhuje, nebo už to tam má napytlované v krabicích a nebude čekat 14 dní, než my si pro to přijedeme. Takže ono to je, snažíme se být co nejflexibilnější v tom přístupu k těm dárcům hlavně a i k zákazníkům. A potom je ta agenda, kterou před sebou hrneme...(Rozhovor 3)

7.3.4 Organizování akcí fundraisingu

Akce pořádané fundraisingem jsou řízené na projektové bázi, jejich organizace a plánování je zaznamenávána do projektových agend. U každé akce jsou předem stanovené cíle, měřitelné indikátory, aby se mohlo objektivně změřit dosažení cílů. Stanoví se cílové skupiny, pro něž je akce určená i rozpočet a tým, který si rozdělí role a povinnosti.

... vlastně fundraising obecně u nás funguje na projektový bázi, takže když jsme se to učili, tak jsme to všechno striktně dodržovali, teď už to docela umíme, takže to tak teď už úplně nedodržujeme...(smích) ke škodě, takže jsme se k tomu zase vrátili, protože jsme měli trochu dva takový lapsusy loni, kdy jsme to právě nedodržovali úplně. Takže je opravu nutné říct si na začátku cíle, měřitelný cíle, obecný cíle. Opravdu cílový skupiny, jaký je rozpočet, jaký tým na tom bude pracovat, jak to bude vypadat, popsat to opravu jak si to představíš, jak to bude vypadat, aby si to uměl každý nějak představit. (Rozhovor 1)

Podrobně plánují a organizují všechny akce fundraisingu. Všechny se řídí jako projekty, které mají jasně danou projektovou strukturu. Ke každé akci je nějaký objem agendy, která se plní.

...harmonogram, kdy se opravu jede podle toho, samozřejmě, čeho se to týká, jaký jsou ty, že máš prostě splněno, a jak jsi se k tomu dostala, a pak je tam vyloženej taková karta, úkoly, termíny, taková ta operativní. Jsou nějaký projektový schůzky, podle toho, jak je potřeba, ... hmmm a list zhodnocení po průběhu, takže vždycky tam je plusy, mínusy a nějaké opatření pro příště. (Rozhovor 2)

Projektové agendy se podobají dlouhodobým plánům. Jejich administrativní spočívá v tabulkách, v nichž jsou zachyceny stanovené cíle, očekávané výstupy, společně s měřitelnými indikátory, aby bylo možné dosažení nebo nedosažení cíle objektivně

zhodnotit. Navíc, oproti dlouhodobým plánům, zahrnují i cílové skupiny, pro něž se projekt koná. Projektová agenda stanovuje typ akce, která se koná i rozpočet nebo případně materiál, který bude pro konání akce třeba. Některé projektové agendy obsahují i rizika, ale není to pravidlem (Agenda Sue Ryder Charity Cup, Zhodnocení Sue Ryder Charity Cup, Jarmark 2014 organizace).

Projekt dále obsahuje i popsané aktivity, které bude třeba zajistit v přípravě akce i během jejího konání, případně pokud je to třeba, tak i časový harmonogram akce, jako třeba u charitativního pochodu, který se koná pouze několik hodin. (Scénář Midnight Walk 2014) Všechny tyto činnosti mají určeno, kdo bude odpovídat za jejich plnění. Některé agendy obsahují i přesná data, do kdy se uvedená činnost musí splnit, například projekt Adventního kalendáře. (Agenda Adventní kalendář 2014)

V činnostech jsou zahrnuty samozřejmě i propagace a činnosti PR, tedy projekty jsou propojené s operačním plánem a komunikačním plánem a všechny termíny musejí odpovídat. (Špacír PR podklady)

Tabulka 5

8.5.	FB událost
12.5- 23.5.	FB kampaň + Reminder s videopozvánkou
	Kontrola propagace v obchodech
	Diplom pro účastníky
12.5.	žádost o zálohu
12.5.	kontrola MVP
13.5.	Písecká brána Šiklová
14.5.	Newsletter DSR
	Mamma Coffee propagace
23.5.	Pochod
24.5.	Poděkování za pochod
10.6.	Newsletter DSR – videoreportáž
	oslovení s žádostí o dar
Září	Výzva

(Zdroj Agenda Midnight Walk 2014)

V tabulce (Tabulka 5) je ukázka některých činností, které jsou zaneseny do agendy projektu s daty, kdy má dojít k jejich plnění. Plánování zahrnuje různé typy činností jako je propagace na Facebooku, v dobročinných obchodech i na jiných místech. Dále činnosti jako zajištění diplomu pro účastníky pochodu, rozeslání posledního newsletter, jako připomenutí. Samotný pochod je rozveden v samostatném harmonogramu akce. Důležité je, že agenda projektuje i činnost po konání akce, tedy poděkování účastníkům, poskytnutí videoreportáže a následnou práci s kontakty, tedy oslovení s žádostí o dar. V dalším sloupci je v agendě projektu uveden člověk, který za činnost odpovídá (Agenda Midnight Walk 2014).

Projekt Vánočního Jarmaku je koncipován jako organizování trhu s mnoha stánky s různým zbožím, jeho agenda na první pohled vypadá jinak, ale při bližším zkoumání se zde opět objevuje popis zahrnutých činností, které se v tom případě rovnají jednotlivým stánkům, jejich personální zajištění, tedy kdo bude fyzicky na stánku prodávat a člověka, který za stánek bude odpovídat. Je tu i stanoveno, co bude potřeba pro zajištění stánků. Navíc je podrobný seznam zapojených lidí s kontakty a specifikací toho, zda jsou to dobrovolníci nebo zaměstnanci organizace (Jarmark 2014 – 142039/1459, Jarmark – preferované stánky, Jarmark 2014 činnosti, Jarmark 2014 – organizace).

Agendy projektů nemají společný formát, ale jejich obsah je více či méně stejný. Společné mají i to, že obsahují nějaké shrnutí či hodnocení v podobě přehledu získaných prostředků, tabulku věcí, které by se mohly zorganizovat lépe spolu s doporučením pro příští konání, nebo konkrétně u Jarmarku vyhodnocení preference stánků z pohledu návštěvníků.

Projekty a projektová agenda jsou vhodným organizačním prostředkem pro získávání prostředků, splňují požadavky na profesionálně vykonávanou práci, jak jí pojmají teoretické předpoklady této práce, tedy že pečlivé plánování a administrace uskutečňovaných aktivit je výhodná pro efektivní získávání zdrojů (Šedivý, Medlíková, 2011). Díky takovému profesionálnímu přístupu k práci je možné všechny posuny v procesech doložit a také zopakovat. Možnost zopakovat zaznamenávané činnosti, je ceněným přínosem tohoto stylu práce i v Domově pro seniory Sue Ryder.

Tak tohle musí být podchycené, protože pak já už jenom vezmu ten produkt, vezmu tu prázdnou tabulku a nasázím si do ní to, co ze zkušenosti už vím plus třeba i nějaké další nové věci, které by mohly fungovat. A už se mi s tím mnohem líp pracuje, než kdybych to znova a pořád dokola vymýšlela, dělala nové, protože to ztrácí význam, že jo. Tam se ztratí už spousta informací a věcí, které už máme vyzkoušené. (Rozhovor 4)

7.3.5 Organizování a plánování práce s kontakty

Poslední, ale velmi důležitou oblastí, kde se projevuje plánování je práce s kontakty. Kontakty se musejí nejdříve získat a komunikovat s nimi, jak už je uvedeno v části o činnostech, pak se ale musí práce s nimi nějak plánovat a organizovat. Moment, kdy s nimi začneš pracovat, musí být nějak časově oddělný od získání toho kontaktu, aby komunikace nepůsobila příliš velký nátlak.

...když ti přijdou lidi z bazárku, tak ty je musíš za šest týdnů třeba oslovit... Takže aby to spíš sedělo časově a oni už prošli nějakým procesem...s náma, dostaly ty základní věci nějaký základní přivítání v organizaci, nějaký, co dělám, kdo jsme, proč jsme, nějaký příběhy a potom bychom je měli oslovit prostě s tím, aby dali dar.(Rozhovor 1)

Doba, která by měla být mezi získáním kontaktu a začátkem komunikace není přesně stanovená. Její stanovení je ale v organizaci aktuálním tématem.

To nevíme, my to ještě nevíme. Ted' tadyhle nahoře to máme na flipchartu... Takže ted' se snažíme si to přizpůsobit sobě ten životní cyklus. A ted' řešíme, má to být za tři měsíce má to být za šest týdnů, kdy to má být. (Rozhovor 1)

Časovými určeními, kdy se má začít s komunikací a po jaké době komunikace by se měl kontakt oslovit s žádostí o dar je tedy v procesu rozhodování, není to ale jediná součást plánování a organizování práce s kontakty. Musí se rozhodnout i o obsahu newsletter, které budou jednotlivým kontaktům rozesílán, aby došlo k co nejefektivnější motivaci k darování.

...je strašně důležité... ale opravdu mít ty skupiny jasně rozdělené a posílat na správné lidi správné informace. Protože v tuhle chvíli pracujeme v podstatě s obecným newsletterem, kde jsou informace o nás a které by mohly zajímat širokou veřejnost, ale našim cílem je opravdu si to rozdělit na individuální dárce, firemní dárce, rodiny, a oslovovat ty lidi tématy, které jsou pro ně blízké a které by je měly zaujmout. Abychom to měli cílené, a na základě toho se pak lépe pracuje s těma cílovýma skupinama pro fundraising. (Rozhovor 4)

Z úryvku je patrné, že segmentace dárců na specifické cílové skupiny není v organizaci zatím zavedena, ale je v dohledné době plánovaná. Cílené oslovování kontaktů informacemi, které je nejvíce zajímaví, patří mezi techniky motivace dárce využívající jejich individuální nastavení motivace.

7.3.6 Prostředky a stanovování nutných prostředků

Jak je zmíněno výše, operační plán určuje nutné prostředky potřebné pro poskytování služeb Domova. Takové prostředky mohou být různé. Služby zdarma, expertní znalosti, hmotné dary, ať už na hlavní činnost organizace nebo na akce fundraisingu či do dobročinných obchodů, finanční dary a dobrovolnická práce. To jsou typy získávaných

prostředků, které organizace využívá, a to jak od firemních, tak od individuálních dárců. Prostředky, které organizace využívá, odpovídají prostředkům popisovaným v teoretické části (Hatch, 1997).

Tam se dá získat, tam se dá získat finanční dar, tam se dá získat hmotný dar, oni pro nás můžou udělat službu zdarma, můžu nám poslat své zaměstnance na nějakou z těch benefičních akcí.... Tak na co jsem ještě zapoměla, ty služby jsem říkala, tak že jo ta firma může mít nějaký expertní znalosti, který jsou dobrý pro domov, takže můžou pro nás, teď mě nenapadá, co by se... (Rozhovor 2)

Stanovování prostředků nutných pro dosahování cílů organizace jsou tedy popsány v Operačním plánu fundraisingu, komunikace a marketingu, kde jsou nutné prostředky zasazeny do kontextu rozpočtu organizace. Je tam popsáno z jakého zdroje se prostředky získají, částka, kdo za jejich získání zodpovídá a v jakém období bude proces probíhat. Jak je vidět i z předchozího úryvku v rámci získávání prostředků je snaha využívat všechny typy prostředků, což neodpovídá následujícímu tvrzení, že organizace se zaměřuje na získávání finančních zdrojů.

Cíleně věci jako hmotný věci do sociálních služeb nesháníme, to se dřív dělalo, ale od toho jsme se už odpoutali, už před třemi lety... Primárně peníze jenom, prostředky vlastně, aby se to za to dalo nakoupit. Jo někdy je že prostě je to jednoduchý tak se řekne, jo dá se to zkusit. Kytky asi na MDŽ se prostě dají sehnat, ale primárně jsou ty peníze. (Rozhovor 1)

Je ale třeba zdůraznit, že úryvek mluví o neshánění hmotných věcí pro hlavní činnost organizace. Nemluví tedy o všech hmotných darech, tedy netýká se například hmotných darů pro dobročinné obchody. A vylučuje pouze hmotné dary nikoli využívání služeb, znalostí nebo dobrovolnické služby.

7.3.7 Kumulace akcí a hluchá období v roce

Jak je vidět z Operačního plánu, komunikačního plánu i plánu akcí obchodů, existuje určité rozvržení akcí v kalendářním roce. Termíny akcí musejí být dopředu dostatečně promyšlené, aby nedocházelo v průběhu roku k hluchým obdobím anebo naopak ke kumulaci akcí v některé části roku.

...na začátku roku se vlastně sestavuje kalendář akcí pro celý rok. Ty akce, který mají tradici, se většinou plus minus konaj v stejnej termín. A potom jsou akce,

který se objeví, tak jako zčista jasna, takže tam jako z naší strany se ty akce musej zařadit tak, aby na to byly personální kapacity, aby se tady o to někdo mohl starat a aby se to nekrylo s nějakou jinou akcí...(Rozhovor 2)

Z úryvku vyplývá, že promyšlené rozvržení v průběhu roku je nutné kvůli omezené personální kapacitě zapojených aktérů. Zajímavé je, že plánování počítá i s dalšími předem neplánovanými příležitostmi, které se mohou objevit v průběhu roku. Rozvržení tedy počítá i s časovou rezervou pro tyto neplánované činnosti a akce. Přestože je snaha naplánovat akce tak, aby rozvržení bylo rovnoměrné, dochází v průběhu roku k cyklicky se opakujícím hluchým obdobím. Nejvýraznějším hluchým obdobím v průběhu roku bývají letní měsíce.

...prázdniny, jenomže já mám pocit, že jak tady maj jako všichni děti, tak nemaj úplně čas a sílu... No já si nemyslim, že je dobrý dělat nějaký velký benefiční představení, jako když jsou i ostatní lidi pryč. Takže to že se neděje nic o prázdninách, je vcelku normální a pak se to valí od září až do konce roku ve velkým.(Rozhovor 2)

Léto je v tomhle mrtvé, tak poslední je třeba v červnu a první je někdy v půlce září...(Rozhovor 3)

Z poslední věty prvního úryvku vyplývá, že v kontrastu k hluchým obdobím existují i období, kdy se akce kumulují a činností je víc. Takovým obdobím je tedy období od září do konce roku. Pro tohle období je nutné mít dobře připravený plán všech činností, aby se všechno stihlo a nic se nekrylo přes sebe.

Ve fundraisingu nejdůležitější období je říjen až prosinec, takže to je prostě high season, takže tam je jasný že tam prostě, tam je to musí to tam být dobře naplánovaný.(Rozhovor 1)

V plánování je snaha vyrovnávat vytíženost období v roce, vyplňovat hluchá období a alespoň částečně tak vyrovnávat časově nerovnoměrné cash flow v průběhu roku.

...vlastně trvalo to asi pět let, než jsme se dopracovali k tomu, abychom vytáhli, některý ty věci stáhli z toho podzimu do toho jara, který bylo většinou mrtvý. Protože pak nastává ta stresová situace, že si říkáš, nemáme žádný dary. Tak teď se poprvé za loňský rok ukázalo, že můžeme být v klidu prvního půl roku, že opravdu nejsou dary, protože mi to úročíme opravdu až potom během toho podzimu. No že

by bylo potřeba samozřejmě získávat prostředky na jaře, protože tam hapruje financování ze státních zdrojů. Protože prostě dotace nejsou, nikdo neví, budou, kdy budou peníze na účtu se jako tenčej... (Rozhovor 1)

Z úryvku lze usoudit, že na jaře docházelo k úbytku finančních prostředků na bankovním účtu organizace a proto byla snaha přesunout některé akce z podzimu do jara, za prvé kvůli vytíženosti podzimního čtvrtletí, za druhé z důvodu vyrovnávání nedostatku prostředků v jarním období.

Dále se objevuje velká snaha využívat hluché letní období k různým netradičním akcím a k přípravě na vytížený konec roku.

...ted' budeme mít, vypadá to 4 poměrně velký akce o prázdninách, jenomže jsou to akce, který jsou komunitně fundraisingový, a jedna akce, kterou pořádá firma, ale ona ji pořádá až na konci srpna, někdy 25. a pořádá to pro svoje obchodní partnery, protože slaví 25 let. A my se tam na tom budeme podílet, ale bude to taky asi docela významný pro nás. (Rozhovor 2)

Takže vlastně ono to je, když se dělá, protože tak jak jsme byli zvyklí, tak my si vždycky v srpnu děláme plán na ten příští rok, kdy rámcově jsou nějaký prostě časový období nastavený, kdy se co děje. (Rozhovor 1)

Ve fundraisingovém plánu je stanoveno, že s přípravou Operačního plánu na příští rok se začíná v srpnu, což odpovídá tomu, což je uvedeno v předchozím úryvku (Operační plán fundraisingu, komunikace a marketingu).

Akce dobročinných obchodů jsou také rovnoměrně rozloženy do celého roku. Z výše uvedeného harmonogramu akcí můžeme vyčíst, že jejich konání se opakuje pravidelně nejen meziročně, ale i v průběhu roku.

...to je dvakrát do roka, to je taková docela mohutná akce s velkou přípravou. Potom šestkrát do roka, to jsou zas tzv. bazary... Jo, ten mamáč je jaro podzim, plus minus ve stejných termínech a ty bazary jsou plus minus jednou za dva měsíce. (Rozhovor 3)

Akce pořádané Dobročinnými obchody jsou velmi pravidelně rozložené v průběhu kalendářního roku a jejich termíny jsou stabilní, každý rok se akce opakují zhruba ve stejnou dobu.

7.3.8 Profesionalita v plánování

Tvoření dlouhodobých plánů svědčí o dobré práci aktérů zapojených do procesů získávání prostředků tak, jak je popsána v teoretické části, kde je uvedeno, že pro práci fundraisera je velmi důležitá pečlivá příprava, důsledné plánování a vedení dokumentace ke všem aktivitám v rámci výkonu práce (Šedivý, Medlíková, 2011), schopnost strategického a dlouhodobého plánování je jedním z důležitých aspektů získávání prostředků. Tento přístup k plánování procesů získávání prostředků může být považován za profesionální. Fundraisingový operační plán odpovídá teoretickému předpokladu a zahrnuje konkrétně stanovené dílčí cíle a prostředky, které je třeba v daném období získat. V samotném plánu jako v dokumentu chybí prostor pro zhodnocení úspěšnosti uvedených činností, která je v teoretické části uvedena jako klíčová. V rámci sběru dat formou zúčastněného pozorování byla zaznamenána debata o plánování vyvěšení Operačního plánu fundraisingu, komunikace a marketingu ve formě interaktivní tabulky na interní web organizace, kde by bylo možné do dalšího sloupce s názvem „stav“ doplnit aktuální situaci.

...kde by se měl objevovat aktualizovaný stav projektu, grantu a jiných zadaných událostí. Vytvořen pro průběžnou kontrolu a větší přehled a možnost konečného hodnocení. (terénní poznámky Porada FR)

Hodnocení tedy zatím součástí fundraisingového operačního plánu organizace není, ale je snaha ho do něj vnést a ještě tak zlepšit organizování akcí.

Cílené plánování činností v rámci procesů získávání prostředků v organizaci dokazuje profesionální přístup k práci. Dle teoretických předpokladů se lze dívat na profesionalitu jako na práci, která je řízena a kontrolována samotnými zaměstnanci, kteří ji vykonávají a ne jejich klienty, zákazníky nebo státními institucemi (Freidson, 1994). Důsledné plánování odpovídá profesionálnímu stylu práce řízenému zaměstnanci samotnými nikoli vnějšími vlivy. I plánování práce s kontakty a pečlivé rozhodování o časových prodlevách oslovování dárců je schopností, kterou popisuje teorie jako nezbytnou pro fundraisera, aby mohl předejít příliš častému kontaktu, který může být nepříjemný a dárce naopak demotivuje (Šobáňová, 2010).

Úspěšné plánování činností zahrnuje správné stanovení nutných prostředků, které je třeba sehnat, dále správné nastavení dlouhodobého plánu a strategického směřování organizace, správné nastavení rozvržení akcí během roku a pečlivé řízení, plánování a administrace

pořádaných akcí samotných a v neposlední řadě také správně načasovaná a promyšlená komunikace s kontakty, potenciálními dárci.

7.4 Struktura aktérů

Struktura zapojených aktérů má několik úrovní. Strukturu lze chápat jako oddělení, která se do procesů získávání prostředků zapojují, a pak je to úroveň individuální, tedy jak se rozdělují činnosti mezi aktéry v odděleních i jimi napříč.

Oddělení v podstatě kopírují různé zdroje, ze kterých se prostředky získávají. Oddělení zapojená do získávání prostředků jsou sociální podniky tedy restaurace a dobročinné obchody, ekonomické oddělení a vedení, které má na starosti dotace z veřejných zdrojů a oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu, které se zabývá zejména činností vedoucím k získávání firemních a individuálních darů.

7.4.1 Ekonomické oddělení

Povaha procesu získávání prostředků z veřejných zdrojů je úplně odlišná toho, co probíhá ve fundraisingu nebo sociálním podnikání, proto jsou veřejné zdroje v kompetenci ekonomického oddělení. Získávání zdrojů se liší tím, že u veřejných zdrojů není třeba udržovat vztah s dárcem, není třeba udržovat image organizace ve veřejném prostoru. Navíc získávání prostředků z tohoto zdroje jsou spojené s ekonomickými informacemi o organizaci a s informacemi o účetnictví. Tyto informace se shlukují v ekonomickém oddělení.

V řadě případů vyžadují sesbírání specifických informací, které většina z nich se shlukuje dneska v ekonomickém oddělení. Protože to je nějaký proces, který má spoustu pravidel spoustu momentů, takže tam si myslím, že vzhledem k významu, který to má, a vzhledem k tomu, jak moc je to potřeba propojit s informacemi, které obsahují účetnictví a personální agendu a tak, je to smysluplné to mít sloučené. (Rozhovor 5)

Rozhodování o získávání prostředků z veřejných rozpočtů je více koordinované a řízené, než získávání prostředků z jiných zdrojů. Rozhodování je v pravomoci finančního manažera, ekonoma nebo ředitele organizace.

Co se týká těch institucionálních peněz, tak tam to rozhodování už je koncentrovanější, což jsou projekty a granty, kdy ta koordinace je žádoucí a účelná, takže řekl bych, že u těch velkých, my jim pracovně říkáme, systémových peněz a

systemových dotací, jsou to peníze z krajů, dříve z ministerstva, dneska z krajů a z obcí,... tam je to otázka nějakého koordinovaného rozhodnutí na úrovni finančního manažera nebo ekonoma, případně ředitele, když máme variantu A a variantu B nebo obě, tak je potřeba potom říci jedno z toho. (Rozhovor 5)

7.4.2 Oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu

V Domově existuje oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu, což je oddělení, které spojuje fundraising a PR oddělení pod jeden celek. Propojení fundraisingu s PR a marketingem je vhodné kvůli potřebě propagace všech akcí, které fundraising pořádá, propojení zajišťuje práci PR a propagaci hned od počátku a v průběhu celého procesu plánování a organizování akcí.

Takže v tuhle chvíli nebo od ledna letošního roku máme oddělení, který jsme před tím nikdy neměli a je to fundraising, PR a marketing... Je to dohromady. S tím, že samozřejmě PR a marketing slouží pro celou organizaci, to je jasné. Ale nejvíc vlastně, protože ten image je důležitý pro fundraising a ten, to táhne celý. (Rozhovor 1)

Propojení fundraisingu a PR oddělení je podle pracovníků PR výhodné v tom smyslu, že projekty akcí mohou vytvářet a řídit rovnou od počátku dohromady. Spojení fundraisingu a PR do jednoho oddělení hodnotí kladně, přestože je podle následujícího úryvku fundraising momentálně velmi vytěžuje, i když mají ještě jinou práci.

Napomáhá, to propojení je lepší, ne že bychom předtím nebyli propojení, byli. Ale teď je to intenzivnější, ale teď si zároveň myslím, že to trošinku jakoby, že nás to teď zahltilo věcmi, do kterých jsme předtím nebyli tolik vtaženi, a my si jako komunikace, PR musíme v tom udělat další životní prostor, který teď jako mapujeme, protože jsme předtím a pořád děláme ty samé věci i pro ten zbytek domova, nejenom pro fundraising a teď jsme tím fundraisingem byli hodně pohlcení... spolupracujeme, nebo bychom měli a doufám, že to tak je, spolupracovat se všema odděleníma, který tady jsou. Jsme podpora pro obchody, pro gastro, pro oddělení, pro všechny složky, které tady jsou. (Rozhovor 4)

Pracovníci fundraisingu také nahlížejí na propojení zcela pozitivně a dokonce by v propojování dalších oddělení, zejména se sociálním podnikáním Domova, kde je potenciál získávání nových kontaktů. Pracovníci fundraisingu věří, že se tak dosáhne lepších výsledků v získávání prostředků.

To propojení k tomu určitě přispělo, k té efektivitě, protože ty procesy se zkrátily. A mělo by se to propojovat ještě víc, třeba s obchodama a s gastro provozem a s pronájmama, což je cílem nějakým způsobem do budoucna to přes ten marketing propojit. Jo. Protože vlastně my potřebujeme, aby oni dodávali kontakty na svoje dodavatele a bychom my je mohli dále oslovovat, takže ten cíl je ještě více to propojit. Takže je to určitě efektivní a vlastně, my bychom měli být ty, který je zatáhneme do toho, aby chtěli jako s náma spolupracovat. Musíme jim za to něco nabídnout. Takže oni zase musí získat víc zákazníků.(Rozhovor 1)

Jo jo, čím víc dobrovolníků by bylo, bojujeme o to, každý dobrovolník je k nezaplacení. Třeba tady ty bazary, o kterých jsme se bavili, bez nich by to vůbec nešlo (Rozhovor 3)

7.4.3 Vedení organizace

Významnými zásahy do struktury mohou také být příkazy z vedení organizace. Dobročinné obchody jsou zasazeny do struktury celé organizace tak, že nad vedoucím obchodů je pouze ředitel celé organizace. Ve většině případů ale do řízení obchodů nezasahuje.

Tak nade mnou je jen pan nejvyšší, a já ze svého možná tři a půl roku, možná už to bude čtyři roky za chvilku, nikdy to není direktivní, někdy to je doporučení ale mnoho z těch doporučení... Když nevím, nebo když tak váháme co a jak, tak víme, že se můžeme kdykoli zeptat, že nějaká rada přijde a pak buď se jí můžeme řídit, nebo se jí neřídíme. Ještě nikdy to naštěstí nedošlo do takové nějaké vyhraněné situace, že by řekl tak, tady to a to a budete to dělat.(Rozhovor 3)

Vedení organizace tedy nezasahuje příliš do uspořádání obchodů. A potvrzuje to i ředitel organizace. Stejný princip funguje od vedení i směrem k fundraisingu.

Já si myslím, že co se týká dárců, tak mají hodně volnou ruku...(Rozhovor 5)

Situace se ale liší podle důležitosti zdroje, procesy získávání prostředků z veřejných zdrojů společně s jinými velkými dárci jsou řízeny více než získávání prostředků z jiných zdrojů.

...téma politiky těch velkých systémových peněz, tam je vcelku jasno na co žádáme, jakým způsobem, co jsou priority atd., což se týká řádově pěti velkých dotací či grantů. Typicky je to Magistrát Hl. m. P., který dneska už je tím, kdo distribuuje peníze z ministerstva, takže tím jsou pokryty dvě, pak je to nadační fond Avast,

Nadace Tatjány Kuchařové, případně ČSOB. Tam jsou, myslím, jasně dané kompetence, odpovědnosti a lhůty a třeba konkrétně ty velké systémové peníze hlídá to ekonomické oddělení, více než fundraising. U těch ostatních, tak je to, troufnu si říct, ad hoc, tam je to otázka donastavování. (Rozhovor 5)

Ve spravování ostatních dárců existují určité principy, jejichž dodržování by si organizace představovala jako ideální, reálné nastavení správy dárců je ale velmi volné a záleží na konečném nastavení uvnitř oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu, které popisuje následující kapitola.

Myslím, že jsme ve fázi, kdy se překlápějí ty procesy do podoby toho, aby každý dárcem měl nějakého správce, tak aby ten správce měl přehled o tom, co se s ním děje, nejen ve smyslu toho, kdy jsme požádali o dar a kolik jsme dostali, ale i když jsou jiné linky a jiné kontakty s tím dárcem. Když řeknu příklad, tak firma, která je dárcem, tak zároveň pořádá školení pro neziskové organizace, takže je účelné a smysluplné, aby ten, kdo má na starosti ten kontakt, věděl, že například využíváme i jiné formy spolupráce a podpory. Ale je to velmi volně v tuto chvíli. (Rozhovor 5)

7.4.4 Další aktéři

Zajímavé zjištění bylo, že organizace se snaží být, co nejvíce otevřena možnostem získávat prostředky z nejrůznějších směrů v tom smyslu, že zaměstnanci jiných oddělení mají instrukce, jak reagovat a co dělat při setkání s člověkem, který chce darovat nebo i s člověkem, který je potenciálním dárcem. Příležitosti se snaží zachytávat i sociální pracovníci.

...třeba sociální pracovníci, oni jednájí s rodinami, a když klient umře, tak se s nima loučí a i se mi stalo, že mi poslaly opravdu kontakt na rodinu, že by stálo za to je oslovit. I když jsem to udělala já tak ten impuls přišel od nich. A fakt z toho byl velikánskej dar a novej člen v klubu přátel, takže jako zprostředkovaly ten kontakt a to byly sociální pracovníci... Takže není to systematický, ale když se objeví nějaká příležitost tak se s ní určitě podělí. (Rozhovor 2)

...když nás někdo osloví a trošku nám probleskne, že by ještě mohl tam spolupracovat s někým jiným, nebo by to bylo zajímavé pro fundraising nebo pro oddělení nebo pro kohokoli, takže to tak jako propojujeme, snažíme se... Vědí, že tam mají telefonní seznam... a když někdo potřebuje tak mu dají číslo. (Rozhovor 3)

Druhý úryvek se týká prodavaček v obchodech, které také vědí, co mají dělat, když se naskytne příležitost, že by někdo ze zákazníků chtěl darovat finanční dar nebo mohl jinak spolupracovat s fundraisingem. A nejsou zdaleka samy, sociální pracovníce umějí přijmout dar i vyplnit agendu s tím spojenou, pak už práci přenechají fundraisingu.

Třeba sociální pracovníce umí i přijmout ten dar a vyřídit tu první agendu tak, aby byl záznam o tom, že někdo se rozhodl darovat, že daroval, a pak vlastně ty další kroky už... Už to předá fundraisingu no... (Rozhovor 5)

Organizace si uvědomuje, že postarat se o to, aby cesty, kudy může do ní přitéct nějaký dar, byly co nejrozmanitější, je velmi důležité. Proto se snaží, aby všichni zaměstnanci Domova věděli, co by měli v takové chvíli dělat.

...takže jsme řešili to, aby sociální pracovníce, vrátný, obchody a fundraisingový tým potažmo pokladna, uměli si poradit, když se setkají s dárcem. ... Já si myslím, že to je podstatný rys, který je pro toho dárce, který už se rozhodne, tak že je šance, že dostane rychle ten servis, že se ho někdo může ujmout a přivést ho do fáze, aby se skutečně dárce stal. Takže to vnímám, že zvyšuje tu účinnost. (Rozhovor 5)

Nicméně aktivními odděleními, které se podílejí na procesech získávání prostředků, jsou podle ředitele organizace pouze dobročinné obchody a oddělení fundraisingu, komunikace a marketing,

Aktivní je primárně fundraising a obchody. (Rozhovor 5)

Podrobněji byla zkoumána tedy struktura a rozdělení kompetencí pouze v těchto dvou celcích.

7.5 Aktéři a jejich role v Dobročinných obchodech

7.5.1 Zaměstnanci

Dobročinné obchody mají poměrně jednoduchou strukturu. Obchodů je šest, ty jsou rozmístěny různě po Praze, v každém z nich pracují dvě prodavačky a nějaké dobrovolnice. Kromě nich mají obchody vedoucího pracovníka, provozní obchodů, řidiče a jednu pomocnou sílu. Stálých zaměstnanců obchodů je tedy patnáct.

Takže struktura, máme šest obchodů, v každém obchodu jsou dvě prodavačky, a ještě k tomu tři lidé, co jsem jako jakoby vedoucí, což je Eva tzv. provozní a ještě tady je takovej menší chlápek, a to je Zdena, a to je, oficiálně to zní pomocník dobročinných obchodů.(Rozhovor 3)

Co se týká rozdělení kompetencí, tak každodenní provoz obchodů si řídí samy prodavačky a mají v tom poměrně volnou ruku. Jejich rutinní práce jsou popsány výše v kapitole o činnostech. Zajímavé je, že prodavačky mají natolik pravomocí a volnosti, že v obchodech například samy tvoří ceny.

Co se týká potom samotných obchodů, tak to jsou takové samostatné jednotky, že si tam mohou dělat, zase, ve velkých uvozovkách, co chtějí. Existují nějaké směrnice, nějaký provozní řád, které ale... Stavíme to na nějaké vzájemné důvěře doufám, protože pokud bychom nevěřili těch dvěma, tak bychom se z toho asi zbláznili... Nebo takhle prozatím nemuseli jsme nijak zasahovat těžce, nebo jim řeknem, tak to máte drahé levné,... „Máš hodně bot? Jo, perfektní“ no tak udělají výprodej a neptaj se nikoho, jestli můžou. A už víme, že nejsou bláznivý natolik, že když jim přijde ta patnáctitisícová televize, že jí neprodají za tři stovky. A zase když neví, tak ví, že mají zavolat, nebo dneska se podívají na aukro...(Rozhovor 3)

Důvody pro takovou volnost jsou dle následujících dvou úryvků jednoznačné, je to nedostatek času vedoucích pracovníků a kontrolních prostředků, na druhou stranu se vedení snaží o intenzivní komunikaci s prodavačkami v obchodech, aby všechno probíhalo hladce. Nejdůležitější jsou pro obchody získané prostředky.

Nemáme čas, kapacitu, ani energii, abychom dozorovali, jestli tam si strčil někdo do kapsy tisíc korun, nebo tam přišla nějaká širokouhlá televize plazmová za 15 tisíc a někdo řekl, jojo my si to tady vezmeme a večer přijelo auto a odvezli si to. Neexistuje tady v tom systému těch darů, neexistuje, nebo prozatím jsme nepřišli na žádný kontrolní mechanismus, nebo nějak nastavit to, abychom věděli, co do toho obchodu vteče, ale víme teda podle kasy, co vyteče...

...jednou za týden za čtrnáct dní se snažíme jet tzv tour de obchod, že sednem do auta a objedeme všechny ty obchody a bavíme se, furt si telefonujeme, je to takové jakoby ten kolektiv je, se mi zdá, velice dobře na to teď. Mě zajímá, jako vedení těch obchodů, jakoby tržby a jak těch tržeb dosáhnou, tak to mě je trošku jedno.(Rozhovor 3)

7.5.2 Dobrovolníci

Na rozdíl od fundraisingu dobročinné obchody velmi využívají dobrovolnické služby. Dobrovolnice v jednotlivých obchodech si opět organizují samy prodavačky.

tak do každého obchodu chodí dvě pravidelně. ...zase my to šéfujeme jenom při tom náboru, že toho člověka chceme vidět, většinou to jsou dámy, tak že ji chceme vidět a řekneme jim, potřebujeme tam a tam. Běžte a domluvte se s nima....A ty holky vědí, že... jak se s nima domluví samozřejmě... a ony už vědí, nebo by měly vědět a úkolovat je.(Rozhovor 3)

Dobrovolnice se nevyužívají jen na práci v obchodech, ale i při akcích, které obchody pořádají, tedy při bazarech oblečení, knih a jiných akcích, které jsou podrobněji popsány výše. Jejich zapojení usnadňuje organizování akcí a také to utužuje kolektiv.

...když je nějaká velká akce, tak se jich ptáme, jestli by nám nepřišli pomoc, třeba na ten mamáč, takže ony ještě to tam potom se ještě vystřídají ty naše zaměstnankyně, ale i ty dobrovolnice se tak jakoby trošku stáhnou. Nejenom to pracovní, ale i to že je tam vidíme a můžeme si pokecat trošku, takže to je takové i společensko utužující. (Rozhovor 3)

Dobrovolníci jsou pro chod obchodů a jejich akce velmi důležití. Zaměstnanci obchodů si jejich práce váží a vědí, že bez nich by jejich práce nebyla možná.

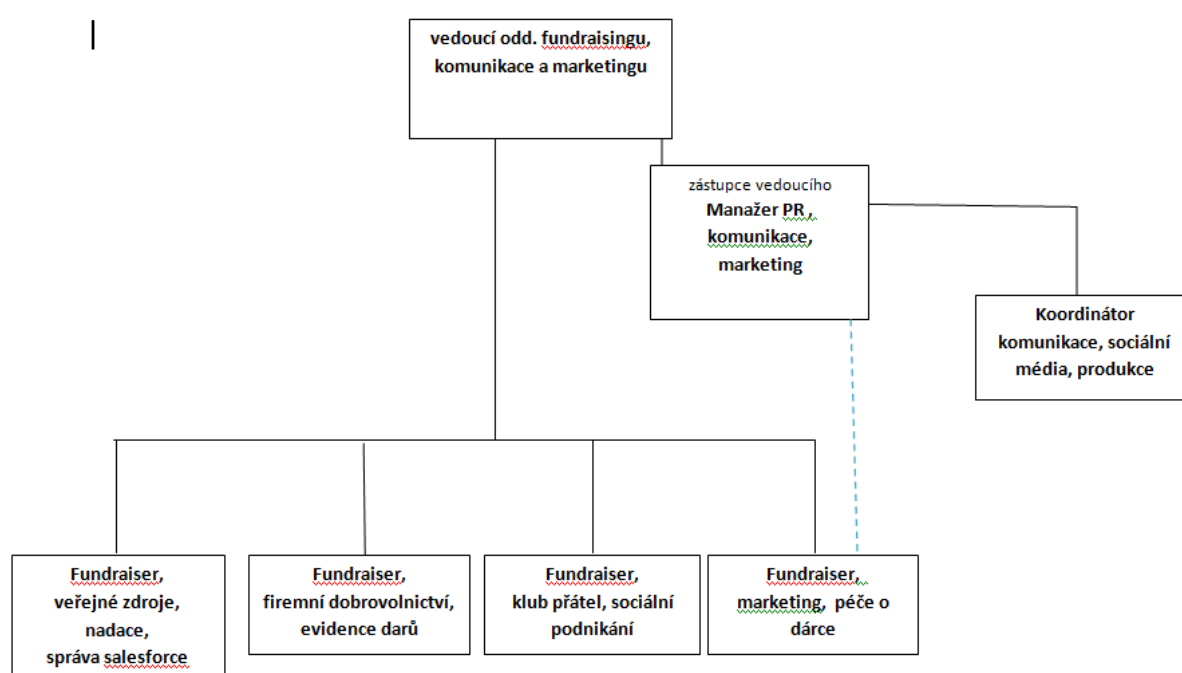
Jo jo, čím víc dobrovolníků by bylo, bojujeme o to, každý dobrovolník je k nezaplacení. Třeba tady ty bazary, o kterých jsme se bavili, bez nich by to vůbec nešlo (Rozhovor 3)

7.6 Aktéři a jejich role v Oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu

Kompetence pracovníků oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu jsou rozdělené tematicky, jejich stanovení není pevné. Kompetence se mohou měnit podle nastalých situací, některé možné případy jsou níže popsány.

Na následujícím diagramu (Obrázek 1) je zobrazena struktura oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu.

Obrázek 1



(Zdroj organizační struktura)

Oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu má jednoho vedoucího pracovníka, který řídí činnost fundraisingu i komunikace a PR. Jednotliví fundraiseři mají mezi sebou rozdělené oblasti, o které se starají. Jeden se stará o veřejné zdroje a nadace a spravuje systém Salesforce, což je systém řízení vztahu s dárci, který Domov používá. Jiný fundraiser má na starosti firemní dárce, firemní dobrovolnictví a evidenci darů. Další fundraiser spravuje klub přátel Domova a částečně se také zabývá sociálním podnikáním. Poslední pracovník fundraisingu má na starosti péči o dárce a marketing. Práce na marketingu je propojena s prací PR a komunikace. Manažer PR je zároveň zástupcem vedoucího celého oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu. Manažer PR má pod sebou ještě jednoho pracovníka komunikace, který se stará o vnitřní komunikaci, propagaci

a sociální média. Oblasti, které jsou rozdělené mezi fundraisery, jsou rozdělené tematicky. Každý se zaměřuje na jinou oblast získávání zdrojů, ne však pouze na jednu.

7.6.1 Porušování stanovené struktury spojené s navazováním kontaktů

U prvního fundraisera na diagramu zleva jsou veřejné zdroje, které by měly být podle zjištěných dat v kompetenci ekonomického oddělení. Oblasti, tedy nejsou oddělené zcela striktně. To dokazují i další zjištěná data.

Bylo to tematicky, teď jsme ty, teď to držíme tak, že jako každý ten člen toho fundreisingovýho týmu má nějakou základní věc, o kterou se stará... A pak k tomu jsou ještě nějaký drobnosti, takže když si prostě přinese ten fundraiser téma, že na něco narazil a chce si to zpracovat, tak určitě může...jako když si budeš chtít napsat projekt, tak klidně můžeš. Jo nikdo tomu nebrání, ale prostě ten člověk zodpovídá primárně, takže pořád je to tematicky trošku rozdělený... Takže zůstalo to tematicky rozdělený, s tím, že je tam mnohem větší volnost, protože ono je to taky po určitý době potom nuda, že jo, když to děláš jako pořád. (Rozhovor 1)

Porušování struktury oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu v konkrétních věcech a oblastech, které mají zaměstnanci na starosti, plyne také z logiky navazování kontaktů s dárci. Pokud například fundraiser, který zajišťuje kontakt s firemním dárcem, přitáhne kontaktní osobu, kterou ve firmě má k Domovu jako individuálního dárce, tak ho nepředává jinému fundraiserovi, který se stará o individuální dárce, ale dál s ním jedná on sám, protože s ním má utvořenou dlouhodobou vazbu.

nikde není řečeno, že někdo, kdo se stará, prostě o nějakou firmu a tam jsou zaměstnanci, který tě potom znají, tak ty se musíš starat o ty zaměstnance, a ne je přehodit někomu dalšímu. (Rozhovor 1)

třeba rádia si držím sama, protože tam mám nějaké úzké kontakty a už to jako jde za mnou a je to mnohem jednodušší cesta, než to řešit s někým třetí ve FR. (Rozhovor 4)

Dalším zásahem do rozdělené struktury jsou strategičtí partneři, které organizace považuje za natolik důležité, že potřebují individuální péči a strategii spolupráce s nimi. Tito strategičtí partneři mají v organizaci své kontaktní osoby, které se o ně starají, a toto rozdělení je úplně oddělené od stanovených struktur, odvíjí se od osobních kontaktů.

Co je možná ještě důležitý k tomu, je tam skupina, který jsou nějaký strategičtí partneři a součástí toho operační plánu letos poprvý je taky zpracovat strategii práce s těma strategickýma partnerama...ted' se ukázalo, že historicky, nevim, někdo se stará o Českou spořitelnu a on je to strategický partner, někdo se stará o nadační fond Avast a někdo se stará o ČSOB, ale pak musí mít opravdu přehled zpracovat tu strategii, co se s nimi bude dít dál... nicméně já jsem zodpovědná za to, že pro všechny strategický partnery budou vypracovaný strategický plány. Takže celý to jde vlastně za mnou, nicméně dělají to ti jednotlivý lidi, protože tak to prostě je. Jo.(Rozhovor 1)

Rozdělení strategických partnerů nekopíruje rozdělení oblastí mezi pracovníky fundraisingu, dokonce ne všichni strategičtí partneři jsou zpracováváni pracovníky fundraisingu, přesto je i tady stanoven člověk, který odpovídá za plnění věcí, které s péčí o strategické partnery odpovídá. Takže i tady je stanovena nějaká struktura.

PR mají v rámci oddělení fundraisingu, komunikace a marketing na starosti dva lidé. Jejich rozdělení činností je také zanesené do diagramu, z rozhovorů ale vyplývá, že rozdělení oblastí je volné.

My jsme v komunikaci dvě, mám tady ještě kolegyni na část úvazku, takže si rozdělujeme ty věci a děláme je v podstatě společně. Máme rozdělené věci, které dělám já a které dělá ona, ale na kolegyni třeba spadnou víc produkční věci, které se týkají komunikace, takže ty si rozdělujeme my tady. A co je otázka komunikace a je to spojený s fundraisingem tak my dvě si tady řekneme, která co bude dělat. (Rozhovor 4)

Individuální napojení dárce na konkrétní osobu v organizaci není jediným momentem, který nerespektuje danou strukturu. Jednotlivé akce organizované jako projekty také rozbíjejí tyto struktury. Každý projekt má osobu, která za něj odpovídá a není to vždy vedoucí oddělení. Od toho se pak odvíjejí pravomoci v rámci řízení daného projektu.

...je tady adventní kampaň a musel se vytvořit adventní kalendář, oslovit dárce, udělat promo, jako spoustu věcí. A ted' vedoucí fundraisingu řekla, adventní kalendář dostaneš ty, jako já, takže já jsem napsala agendu do toho projektu a v tom projektu jsem přidělila úkoly celému týmu včetně té vedoucí, takže to šlo ze shora, ale pak jsem si ten projekt řídila já, ale zase jsem tam zapojovala ostatní lidi.(Rozhovor 2)

Mění se to třeba podle situace, když pracujeme na konkrétním projektu... A tam najednou můžeš říct, že tenhle se stará o úplně něco jiného než běžně dělá... pak se to může měnit, protože každý pak může mít jinou roli. (Rozhovor 1)

7.6.2 Porušování struktury v projektech

Projekty jsou úplně specifická záležitost, lze říci, že v organizační struktuře na diagramu výše, jsou zachycené jen běžné činnosti, které pracovníci vykonávají. Organizace akcí je samostatnou záležitostí a řídí se podle konkrétní situace a činnosti v projektech se rozdělují podle toho, kdo je jak vytížen nebo s čím má zkušenosti.

...jsou projekty, kde jsou dva lidi, udělaj víc činností a pak do toho vstupuje jenom PR oddělení, který musí zkontrolovat, že tam nenastal žádný kiks jako komunikační...ale protože nemůžou znát všechno, jakože tu práci jako i tu PR, jako že napíšou obsah webu a tak podobně, tak to udělá třeba fundraiser ... trošku to i záleží na tom, jak je třeba zaneprázdněnej tým, někdy je opravdu potřeba aby se člověk ujal i jiných činností než normálně, protože jiný lidi dělají jiný věci v tu chvíli. (Rozhovor 2)

Další úroveň, která se do řízení projektů promítá, je konkrétní konání akce, tedy zajištění skutečných činností, které se na pořádané akci dějí, tedy registrace návštěvníků, prodej na stáncích, zajišťování materiál pokud je potřeba atd. To jsou organizační věci zachycené konkrétně v projektech a jejich agendě a tato struktura se může opět odlišovat od obou předchozích úrovní. Lze konstatovat, že popsané prolínání různých činností na různých úrovních struktur a v různých projektech je důsledkem malého počtu zaměstnanců, kteří musejí zajistit mnoho věcí.

Nepravidelné rozdělení oblastí, které mají v projektech zaměstnanci na starosti, se snaží v organizaci vyrovnávat jasnou strukturou agendy k projektům. Pečlivě vyplněné agendy jim také pomáhají v krizových situacích, kdy někdo z týmu například onemocní. Díky dobrým podkladům jsou schopni se hned zapojit a zastoupit se mezi sebou.

...od loňského listopadu začínáme pracovat na tom, aby ta akce měla jasně danou strukturu a zodpovědnost jednotlivých lidí. Takže si myslím, že to teď velmi dobře začíná fungovat, že každý ví, co má dělat a zodpovídá si za to a máme i timing, takže každý má naprosto jasnou svojí práci... protože každá akce a každá věc, kterou dělám, má nějaký organizační rámeček, ve kterém by tady tyhle všechny věci měly být zachycené... V okamžiku, kdy někdo onemocní, vypadne nebo se cokoliv

stane, musíme všichni vědět, že dělal to a ono a rozdělit si tu práci dejme tomu mezi sebe nebo to společně nějak dotáhnout. (Rozhovor 4)

7.6.3 Profesionalita ve stanovování kompetencí

Struktura aktérů a rozdělení kompetencí mezi ně je v mnoha věcech velmi volné, a pokud se týká projektů oddělení fundraisingu, komunikace a marketing i velmi proměnlivé. Ve všech momentech je v organizaci snaha mít činnosti podchycené tak, aby bylo jasné, kdo za ně odpovídá, a aby byla jasná struktura jednotlivých akcí. To koresponduje s již zmíněným profesionálním stylem práce fundraisera, kterou popisuje teorie (Šedivý, Medlíková, 2011). Na rozdíl od dobročinných obchodů na oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu nevyužívá dobrovolníky. Všichni pracovníci tohoto oddělení mají pracovní smlouvu. Opět to potvrzuje teoretický předpoklad o profesionálním přístupu k získávání prostředků. Zároveň je ale nutné zachovat v organizaci nadšení pro věc, aby organizace neztratila legitimitu u dárců (Cumming, 2008). Nadšení, které je potřebné k práci fundraisera, bude více popsáno v následující kapitole společně s jinými vlastnostmi, které by podle účastníků výzkum měl fundraiser mít.

7.7 Vlastnosti a znalosti aktérů

Následující kapitola se zabývá vhodnými osobnostními vlastnostmi a znalostmi fundraisera, pracovníka PR nebo zaměstnance Dobročinných obchodů.

7.7.1 Fundraiser

Ideální představy toho, jaký by měl fundraiser být, které uvádí ředitel organizace, se od reality liší. Říká, že v ideálním případě by měl fundraiser mít odborné vzdělání z tohoto oboru, které zahrnuje mnoho expertních vědomostí, jako jsou například daňová soustava.

Myslím si, že to je kombinace znalostí obchodních, obchodních principů, dovedností, technik. Pak si myslím, že je nesmírně důležité, aby fundraiser a fundraiseři obecně měli povědomí o daňových režimech, o tom vlastně, jak funguje ta technika toho darování...rozumět tomu, že odněkud někam přejdou peníze, může mít spoustu podob a v závislosti na tom, jak se pojmenují tak mají různé dopady do hospodaření obou stran, a pak vnímám to, že fundraising už zkrátka je oborem svého druhu... ta schopnost zasadit to do toho kontextu, znát chování dárců, mít přehled o tom, jak vypadá dárcovství v oblasti, kde se pohybují, tak už dneska je nezbytné. (Rozhovor 5)

Otázka je, zda tyto znalosti u fundraisera organizace skutečně vyžaduje a zda tyto znalosti všichni fundraiseri mají. Podle vedení organizace je na místě tyto znalosti vyžadovat, alespoň od vedoucího fundraisingu.

No tak já si myslím, že tu ambici chtít to po nich, z té bych neslevoval... ta odbornost a nárokovat tu odbornost, že je na místě a minimálně například, kdy v organizaci je tým fundraiserů, tak si troufnu říct, že ten vedoucí fundraisingu, ten kdo vede ten tým, tak už ty znalosti a dovednosti mít musí. (Rozhovor 5)

Na fundraising se tedy ve vedení organizace dívají jako na plnohodnotnou profesi, která je samostatným oborem. Realita zaměstnanců fundraisingu je ale jiná. Podle následujících úryvků není třeba, aby měl fundraiser expertní znalosti.

No já bych ti jako na první dobrou řekla, že tak jako vlastně úplně ne. Jako samozřejmě odhlídnu od toho, že je fajn když mluví anglicky, že musí jako umět dobře ovládat počítač, jako když se támhle zavádí CRM system, tak jako by měl bejt dostatečně inteligentní na to, aby se to naučil a uměl ho dobře používat.... Tak jako nemůže bejt úplně blbej. Jo já si myslím, že tyhle věci se jako doučí, že fundraising není žádná věda. (Rozhovor 2)

...je to určitě plus když umí, jako měla jsem i písemný testování, že museli mi zpracovat projekt a takový věci. Tam je vidět jestli ten člověk má to myšlení, jestli je schopen se to naučit. Musí být vidět, že je schopen se to naučit a musí být vidět nějaký základní... Prostě to nemůže být někdo totálně neorganizovaný. (Rozhovor 1)

Z předchozích úryvků vyplývá, že znalosti, které jsou třeba pro práci fundraisera, se zaměstnanec doučí během praxe. Důležité jsou předpoklady, tedy organizovanost a inteligenční vybavenost. Důležitější než expertní znalosti jsou pro fundraisera osobnostní vlastnosti jako komunikativnost. Na tom se shodli všichni dotazovaní.

...je strašně důležitá jakoby ta osobnost toho fundraisera, že když sem přijmeme člověka, kterej není komunikačně zdatnej a bude mít třeba takovej nějaký konfliktní způsob komunikace, každej ho vytočí, každej ho našťve, tak to jako není úplně dobrej předpoklad pro takovouhle práci, takže já si jako myslím, že musí bejt výbornej v komunikaci, měl by umět dobře jasně formulovat myšlenky, psát, protože je to jako i hodně o psaní mailů. Myslim si, že je v tom strašně důležitěj ten lidskej

rozměr, aby jako co největší skupině dárců tak nějak aspoň trošku seděl. A pak jsou tam další věci, jako že musí být schopnej systematicky práce... (Rozhovor 2)

Kromě již zmíněných základních předpokladů, je potřeba pro práci fundraisera i dávka nadšení a vytrvalosti i odolnosti vůči překážkám a odmítnutí.

...musí být, ježiš teď to zní jako blbě, ale pozitivně naladěnej, že se nesmí vzdát, když ho 50 lidí odmítne, ten 51. ho neodmítne. Tak jako, že musí být v tomhle strašně silnej...musí být člověk jako takovej odvážnej a nesmí se zhroutit z toho, že z neúspěchu, a že to je strašně důležitý v tomhle. Vytrvalost a nějaký nadšení, aby uměl ty lidi strhnout.(Rozhovor 2)

Vzdělání není k tomu potřeba, jako když máš nějaký znalosti z marketingu tak je to přínos, ale myslím si, že více jako nějakýho nadšení je tam potřeba. (Rozhovor 1)

Ryzí nadšení je dobré, je nutné...(Rozhovor 5)

Nadšení pro věc není tedy jen obranou proti ztrátě legitimacy ve společnosti, jako ho popisuje teoretická část (Cumming, 2008), ale i určitá obrana samotné osoby fundraisera, který by bez něho nebyl tak vytrvalý a odolný a tedy úspěšný. Zajímavou vlastností, která je podle respondent dobrým předpokladem pro práci fundraisera, je osobní zkušenost s darováním.

...zajímavou hladinou testovací je vlastní dárcovská zkušenost. Upřímně nedovedu si představit, že by dobrým fundraiserem byl člověk, který v životě nedaroval, nebyl dobrovolníkem, tak bych se ptal, kde se bere to jeho nastavení, kde se bere to jeho porozumění tomu, proč dárce daruje. A nejde o objem peněz, které daroval, ale to vědomí toho daru...to jsou momenty, které mohou dát mnohem více odpovědí než, jestli znáte systém fundraisingové pyramidy.(Rozhovor 5)

Fundraiser by tedy měl být člověk, který je schopen vnitřního porozumění motivaci dárců a který takovou zkušenost má. Měl by to být člověk altruistický.

7.7.2 Pracovník PR

Jiná situace je práce v komunikaci a propagaci. PR je podle respondentky oborem, ve které jsou expertní teoretické znalosti jednoznačně velmi užitečné.

Já si myslím, že je. Protože já sama tu školu teď dostudovávám. To co já tady v praxi dělám, jsem několik let studovala a vidím, že ty teoretické základy jsou mnohdy docela fajn, že jsou užitečné. (Rozhovor 4)

7.7.3 Pracovník dobročinných obchodů

Naopak práce v dobročinných obchodech nepotřebuje žádnou znalostní vybavenost. Opět je potřeba být komunikativní a dobře vycházet s lidmi.

Tam jde hodně o tu povahu... Spíš to jde o ten zákaznický přístup, který já tvrdím, že se nedá naučit. Je to jako vlastně nějaká vrozená vlastnost toho člověka, komunikativnost a tak. Já sem teda vystudovaný ekonom, nikdy nepraktikující, tak zase to jako možná ve vidění těch souvislostí a nějaké počítání a že to není jen zisk, ale jsou tam náklady a takové tak jo. Já si myslím, že normální, inteligentní člověk se tady tohle velice rychle naučí. ...my jsme spíš vydělej, takže je to spíš o té hubě a o té nátuře. Stačí zdravý selský rozum a může to dělat každý. (Rozhovor 3)

Pro vedení obchodů je třeba počítat s náklady a mít nějaké základní povědomí o ekonomických procesech. Nejdůležitější je schopnost komunikace se zákazníky a dárci.

7.7.4 Osoba fundraisera v Domově a v teorii

Co se týká vlastností a schopností nezbytných pro práci fundraisera, které popisuje teorie, tedy že fundraiser musí umět plánovat, fundraiser musí umět komunikovat s lidmi, a to nejen v rovině gramatické správnosti sdělení a úrovně komunikace, ale i míry kontaktu s lidmi a schopnosti oslovovat druhé a zaujmout je. To vše sebraná data potvrzují a realita ve zkoumané organizaci tomu odpovídá. (Šobánová, 2010).

Fundraiser jako aktér získávání prostředků na dosahování cílů organizace by tedy měl v sobě mít určité nadšení pro věc, musí umět přesvědčit ostatní, měl by být zdvořilý a měl by umět vhodně požádat dárce, musí mít natolik velké sebevědomí, aby byl schopen si nic nedělat z odmítnutí. K jeho práci patří vedení podrobné dokumentace. Jednou z nejdůležitějších vlastností fundraisera je komunikativnost, pak musí umět i vhodně reprezentovat sebe a tím i organizaci. Fundraiser by měl mít vyjednávací schopnosti, musí být schopen používat správně argument, tedy organizaci, kterou reprezentuje dostatečně

znát (Šedivý, Medlíková, 2011). Všechny tyto vlastnosti zachycené v teorii byly nalezeny i v sebraných datech.

7.8 Vzdělávání aktérů

Vzdělávání, školení a nejrůznější kurzy jsou pro aktéry procesů získávání prostředků velmi důležité je prostředek k udržení si povědomí o trendech v získávání prostředků, možnost dozvědět se o nových nástrojích a postupech, o inovacích v oblasti získávání prostředků a navíc to vše i konzultovat s lidmi, kteří získávají prostředky v jiných organizacích. V Domově považují za důležité vysílat pracovníky fundraisingu na školení, fundraisingové konference a festivaly, aby sbírali nové zkušenosti, znalosti a podělili se naopak o své zkušenosti z oboru.

Primárně fundraisingový tým se snažíme vysílat ven, troufnu si říct, že tam je potřeba být v obraze, být v kontaktu s tím, co se děje v tom oboru, takže je nezbytná ať už jsou to Fundraisingová konference v Bratislavě, Fundraisingový festival v Praze nebo specifická síťová školení, členství v síťových organizacích, které síťují fundraisery, Koalice za snadné dárcovství. To jsou místa, kde se objevují a probírají ta nová témata. A já vnímám jako nesmírně cenné se inspirovat a je to vlastně obousměrné, to že vidíte, že se někomu daří, je inspirací a zároveň to co vy za to platíte je, že vy inspirujete ostatní...co je cenné, je ještě mít prostor se to dozvědět. A dozvědět se, co byly ty prvky, co byl ten faktor, který si na tom ten kolega cenní. Myslím, že tohleto jsou momenty, kdy to stojí za to.(Rozhovor 5)

Kurzy a konference absolvují aktéři poměrně často a mohou si je sami vybírat, vše ale musí projít schválením a posouzením, zda jsou na to finanční prostředky a zda to bude mít takový přínos, aby se to organizaci vyplatilo.

Zhruba dvakrát do roka, a prochází to teda mým schválením, kdy já třeba řeknu na tohodlentoho lektora určitě nechod' nebo na tohodlentoho jo, tohleto za to nestojí za ty peníze a tak. (Rozhovor 1)

...treba co sme byli v Bratislavě na podzim na konferenci, tak z toho teď žijeme...Postupně se člověk k tomu dostane a začne to používat, takže určitě. Co je docela dobrá platforma je klub profesionálních fundraiserů, což je jednou měsíčně. Co je třeba důležitý, to mě nenapadlo, jsme členy koalice za snadné dárcovství, ... je to vlastně hodně o sdílení těch zkušeností a byli jsme z toho úplně nadšený, takže

my zaplatíme ročně nějaké poplatky, ne teda úplně malej no ale to už se na to školení prostě xkrát vrátí. (Rozhovor 1)

Nové dovednosti, které si zaměstnanci z absolvovaných kurzů přinesou, jsou pro organizaci přínosné. Zavádí potom v praxi mnoho inovací a vylepšení. Ostatní organizace jsou pro ni inspirací, ale není možné přebírat nástroje a techniky bezmyšlenkovitě, je také nutné nové znalosti a dovednosti zhodnotit a upravit tak, aby organizaci vyhovovaly nebo počkat na vhodnější dobu.

...tak to udělal po vzoru Greenpeace, my nejsme Greenpeace, takže jsme byli natlačeni do něčeho, co není úplně pro nás použitelný. Takže teď se snažíme si to přizpůsobit sobě... (Rozhovor 1)

Přináší, musím říct, že v řadě případů jsou některé věci, které se zobrazí rovnou, v komunikaci změna, úprava, doplněk. A pak mám pocit, jsou věci, které se zobrazí, za dva roky. Nebo že ta znalost dovednost, přijde v době, kdy na to ta organizace ještě není připravená. A za dva roky se k ní vrátí a řekne se, jo teď je ten moment, kdy to, co jsme slyšeli před dvěma lety a bylo to pro nás nepochopitelné, tak najednou je na místě. (Rozhovor 5)

7.9 Faktory prostředí

Následující kapitola popisuje nejdůležitější vnější faktory a vlivy, které působí na procesy získávání prostředků v organizaci Domov pro seniory Sue Ryder. Jsou jimi institucionální tlaky, závislost na zdrojích a mylné představy veřejnosti o Domově pro seniory Sue Ryder.

7.9.1 Institucionální tlaky

Institucionální tlaky působící na organizaci jsou legislativní povahy, plynou z nastavení veřejných politik, společenského nastavení nebo situace v oblasti poskytování sociálních služeb seniorům.

7.9.1.1 Právní nejistota a jiné politické vlivy

Vnějších vlivů ovlivňujících organizaci je mnoho. Jsou jimi například situace v legislativě, respondent v následujícím úryvku ji dokonce označuje jako právní nejistotu, dále je to situace ve zdravotnictví, jelikož organizace poskytuje sociální služby, které jsou se zdravotnictvím do určité míry propojené, a nastavení dotační politiky. To jsou vlivy přímo politické situace a nastavení státu a tak by patřily mezi vlivy, které jsou v teorii popisovány jako tlaky donucovací, plynoucí z mocenské nadřazenosti (DiMaggio, 1983).

...co je nám nejbližší a asi působí největší nejistotu je, to co asi popisuje řada subjektů, tak je právní nejistota. Právní nejistota toho, že zákon o sociálních službách, což je jeden z klíčových zákonů, ve kterém se nějakým způsobem nacházíme, tak probíhá neustále nějakou permanentní změnou, to je jedna věc. A na něj jsou navázány další věci, typu finančního, zdrojů financování, mechanismu rozdělování prostředků z veřejných rozpočtů atd. Takže to je jedna linie, která jde....Druhá věc, kterou vnímám tak jsou ty vzdálenější, nejenom legislativa, zákony, ale témata, která se překrývají s námi, třeba se nás týká úzce téma zdravotnictví, protože se pohybujeme na hraně mezi sociální a zdravotní péčí. Takže to, co se děje ve zdravotnictví, se na nás více či méně propisuje. (Rozhovor 5)

7.9.1.2 Společenské nastavení

Prostředí a kulturní předpoklady společnosti ovlivňují organizaci stejně jako situace politická. Evropské chápání státu jako poskytovatele sociálních jistot ovlivňuje Domov, protože toto kulturní nastavení zpochybňuje jeho legitimitu.

...výrazným způsobem se na tom, jak budeme fungovat, podepisuje něco, co bych nazval klima, kultura společenská, hodnoty společenské, tradice, ve kterých fungujeme. Já si myslím, že třeba jedna z věcí, kterou jsme řešili a do jisté míry se promítla v posunu v oblasti našeho strategického směřování, tak je téma toho, že Česká republika je Evropě, tak stále následuje nějakým způsobem něco, co bylo formulováno jak princip welfare state, stát blahobytu, ruku v ruce s tím, máme za sebou epizodu komunismu a tyhle dvě věci welfare state a komunismus předávají, a paradoxně žádná z vlád nových nepřestala předávat poselství, my se o vás postaráme. A díky tomu, to téma, že člověk ve stáří očekává, je veden k tomu, aby očekával nějakou míru zajištění stran státu, tak stále je. (Rozhovor 5)

Očekávání společnosti, že o staré občany se postará stát, je poměrně závažným vlivem působícím na organizaci. Do jisté míry toto očekávání narušuje legitimitu organizace tolik potřebnou pro motivaci dárců podpořit organizaci. Domov pro seniory Sue Ryder se proti těmto společenským nastavením snaží bojovat informacemi. Snaží se téma do veřejného prostoru přinášet a diskutovat o něm a svou legitimitu ve veřejném prostoru neustále obhajovat.

...my se vlastně vnímáme tak, že se potřebujeme stávat nebo být nositelem toho tématu a přinášet to téma do veřejného prostoru, otevírat ho... Také je tam ještě

tenhle krok navíc, že nestačí být poskytovatelem služeb, protože být NNO a jenom poskytovat služby nestačí, je potřeba ještě být tím, kdo přináší to téma do veřejného prostoru... (Rozhovor 5)

7.9.1.3 Snaha posouvat téma dál

Z dat je zřejmé, že se Domov velmi snaží být něčím víc, než běžná servisní organizace. Snaží se šířit informace o oblasti, ve které působí, diskutovat o něm a neustále ho rozšiřovat, přinášet nová témata, neustále to jejich téma někam posouvat. To je zajímavé, protože jejich přístup, je přístupem průkopníka a inovátora.

...humanizace toho prostředí v těch domovech pro seniory, takže udělala velikánský krok dopředu. A my jsme teď stáli před, řádově před dvěma lety jsme otevřeli otázku, že máme pocit, že v tom prostředí ten posun už je takový, že na jednu stranu s radostí sledujeme, že spousta domovů nabízí velmi podobný standard a teď je to v různých oblastech, někde v péči, někde v ubytování, někde vznikají zařízení, která mají podobnou ambici, jako my jsme měli na začátku, a to téma bylo, jestli vlastně pokračovat dál ještě nebo se posunou do vlastně zase do nějaké mezery systémové a pokusit se vytvářet řešení v nějaké další oblasti, protože tohle už je oblast, která nějakým způsobem zachycená je. (Rozhovor 5)

Organizace se snaží posouvat v tématu někam, kde ještě není péče zajištěna a přinášet nové náhledy a postupy, nové služby.

to téma ve chvíli, kdy se vyčerpá nebo se podaří, aby do něj vstoupilo více subjektů. Tak si myslím, že teď jsme ve fázi, kdy možná jedno opouštíme a posouváme se dál. Že spíš než konformně se stát jedním z průměrných šedivých, tak si myslím, že budeme i v budoucnu hledat, jak posouvat ta témata, jako otevírat nová a přinášet nová nebo je posouvat dál. (Rozhovor 5)

Domov tedy v tomto ohledu nepodléhá mimetickému mechanismu, který popisuje napodobování fungování jiných organizací působících ve stejné oblasti. Jako průkopníci a inovátoři se naopak snaží opouštět témata, která už nápodobou nebo jiným mechanismem prosákla do většiny ostatních organizací stejné oblasti. To ovšem neznamená, že se mimetickému mechanismu zcela vyhne. Nápodoba funguje i na jiných úrovních, jako například přejímání některých částí procesů získávání prostředků nebo inspirace postupy či nástroji jiných organizací, jak je popsáno výše. Normativní mechanismus popsany v teoretické části například jako vnášení stejných norem do organizací stejné oblasti

prostřednictvím stejného vzdělání a znalostí profesionálů, kteří jsou v organizacích zaměstnáni. Tento mechanismus se opět může projevovat v organizaci vlivem absolvování stejných kurzů jako zaměstnanci jiných organizací a uplatňováním stejných principů a dovedností v praxi.

7.9.2 Závislost na zdrojích

Teorie závislosti na zdrojích popisuje práci se zdroji, schopnost identifikovat jaké zdroje a prostředky organizace potřebuje, kdo ty zdroje má a její pochopení by mělo sloužit aktérům procesů získávání prostředků k tomu, aby byli schopni snížit závislost na zdrojích (Powell, 1987).

7.9.2.1 Odmítání darů

V Domově Sue Ryder se to daří snižovat závislost na zdrojích. Jejich zdroje jsou rozmanité. Jak už bylo výše zmíněno, organizace využívá všechny jí dostupné zdroje a může si dovolit některé dárci a dary odmítat. Pokud jim skutečně nevyhovují podmínky, za kterých dar dostanou, tak si mohou dovolit ho nepřijmout.

...pak jsou dárci, kteří mají nějakou představu a pak je to otázka, buď se podaří se domluvit, skutečně partnersky domluvit, nebo je to okamžik, kdy říct, ta vaše představa pro nás postrádá význam, smysl a pak se do toho nepouštět. Případně pak se objevují dárci, kteří mají jasnou představu toho, že by chtěli darovat, volné vstupenky na koncert, což je úžasné, nicméně každý z těch klientů by ještě potřeboval asistenci, která by ho tam doprovodila, což už chybí. Nebo má ten dárci představu, že dá materiál, nakoupí vozíky, něco hmatatelného. Tak tam je to otázka, se domluvat. My vždycky používáme tu frázi, že jedna věc je vozík, bezva, ale co je ještě druhá stránka, tak je ten kdo ten vozík tlačí, a že když dostaneme vozík bez toho, abychom dostali peníze na člověka, který ho bude tlačit, tak že ten dar je vlastně poloviční. Někde se to daří, někde se to nedaří. (Rozhovor 5)

7.9.2.2 Diskuze s dárci

Snaží se s dárci o situaci diskutovat, vyjasňovat si jejich i svoji představu o podmínkách partnerství a skutečně pokud jim podmínky nevyhovují a diskuze neskončí vzájemnou dohodou a porozuměním, tak ke spolupráci nedojde. Tento přístup je výsledkem vývoje a poučení z předchozích zkušeností.

Já si myslím, že je to otázka dárce konkrétního, jsou dárci, kteří přijdou, mají jasnou nabídku a my si jasně řekneme ano nebo ne. Pak jsou dárci, kteří přicházejí s nějakou představou, s nějakou myšlenkou a myslím si, že už máme za sebou historii epizod šťastných i méně šťastných. Takže musím, říct, že čím dál tím víc věnujeme času, abychom s dárce, který přichází s nějakou představou, tak abychom si dovyjasnili do důsledku ten obsah, těch jeho představ. Z té fáze s nadšením přijímáme všechno, tak jsme, myslím si, ve fázi s jistou mírou opatrnosti, někdy těžkou srozumitelnou pro dárce, tak vnímáme jako důležité opravdu si vyjasnit to očekávání, tu agendu, kterou za tím má ten dárce, a jaký přínos to může mít pro nás. Já bych řekl, že to není ustoupit dárce, já bych řekl, že to opravdu, buď se podaří najít nějaký společný směr, pak je na místě říci ano. Nebo je to otázka, že nenajdeme ten směr a pak je potřeba říct ne, a kdykoliv jsme udělali ten ústupek, no spíš ne ale zkusíme, tak se nám to vymstilo, takže je důležité si to vyjasnit, otevřeně říci, co od toho očekáváte a jaký je to reálný přínos... (Rozhovor 5)

Stejný přístup funguje v organizaci i na úrovni individuálních dárců, kteří darují hmotné dary do obchodů. Tam funguje taková politika, že pokud dar neodpovídá představě, kterou obchody mají, tedy pokud není prodejný, tak pro ně nemá význam a nepřijmou ho.

...s tím my pořád zápasíme, protože nemůžeme brát všechno... my se snažíme, narážíme, snažíme se vychovávat v dobrém slova smyslu ty dárce, že ne každý pro ně dar, je pro nás dar, že je to jakoby přítěž a my ještě potom s tím tady zápasíme, co s tím máme dělat. ...snažíme se to, čím dál tím víc tlačit do toho, že dejte nám to nejlepší, jinak to nemá pro nás význam. (Rozhovor 3)

7.9.2.3 Dopady odmítání darů

Tento přístup ztěžuje situaci organizace, protože někteří dárci jsou toho názoru, že nepřijetí jejich daru je projevem snobství a arogance pracovníků i organizace jako celku. To vede zpět k nutnosti budování image a k intenzivní práci na PR organizace.

Hodně často, nebo ne hodně často, ale fakt už sem to jako několikrát slyšela, že sme jako arogantní. To je jako takovej pohled dárce, jako že on ti chce něco dát. Příklad. Volá mi pani z Mělníka, kdysi dávno, a že nám chce něco dát, nějaký velkej dar nějak nábytek. No a já říkám, fakt sem byla slušná, protože jako vždycky

si myslím, že jsme tady strašně slušný. Promiňte, do Mělníka nepošlu auto, a ty věci no to sem jí neřekla, že jsou blbý nebo že ale to jako bychom tam projeli ty peníze, za který bychom to tady prodali. Ale takovouhle věc může někdo cejtít jako, že jsme arogantní. (Rozhovor 2)

Jenomže ono, my nemáme peníze na nějakou osvětovou kampaň. Občas vyjde nějaký článek...vždycky když má někde nějaký článek tak tam vždycky zmiňuje, že Sue Ryder dobrý, že nám na začátku strašně pomohla, že neseme její jméno, ale jako jak jsme na tom teď. Takže jako jo. Ale je to taková mravenčí práce. (Rozhovor 2)

7.9.3 Mylné představy o Domově Sue Ryder

Obecně nejvíce zmiňovaným faktorem prostředí, který ovlivňuje organizaci, byly mylné představy o organizaci, které okolí i dárci mají. To je něco co se v datech opakuje a je to problém, se kterým Domov pro seniory Sue Ryder dlouhodobě bojuje. Konkrétním problémem je obraz organizace jako Domova pouze pro bohaté seniory.

Spíš nás neznají a asi musíme ještě pracovat na image, takže řeknou, že je to to zařízení pro ty bohatý důchodce, to zahraniční zařízení. (Rozhovor 2)

...nebo jsme se potkali s potenciálním dárcem, a ten říkal, vy jste pro bohaté seniory. (Rozhovor 5)

...tam se setkáváme s názorem, anglický domov pro seniory, pro bohaté seniory a podobně, takže můžeme mít tady tuhle zpětnou vazbu, kdy potřebujeme úplně změnit jejich náhled na tady tohleto. Někdy se to daří, někdy ne a je to ještě velký kus práce před náma, proto by ta osvěta mohla docela zafungovat v tomhle doufám. (Rozhovor 4)

Neodpovídající obraz organizace u široké veřejnosti je velkým problémem. Organizace se snaží s tím to problémem bojovat přesnější a intenzivnější komunikací s veřejností i dárci a lepším PR. Snaží se budovat image organizace ve společnosti, která bude odpovídat jejím cílům a poslání.

8 Závěr

Domov pro seniory Sue Ryder může být z hlediska získávání prostředků označen za příklad „dobré praxe“. Domo Sue Ryder je servisní organizace poskytující sociální služby pro seniory. Konkrétně jsou to dvě registrované sociální služby, a to domov pro seniory a osobní asistence. (Výroční zpráva 2013). Poskytuje ještě dvě související služby, poradenství a půjčovnu kompenzačních pomůcek. Domov pro seniory Sue Ryder poskytuje své služby v Praze od roku 1998. (Sue Ryder, 2015). Je to organizace, která má v současné době celkem cca 30 zaměstnanců. Snaží se o velkou míru profesionalizace v procesech získávání prostředků. Má své vlastní vnitřní fundraisingové oddělení a provozuje sociální podnikání (Výroční zpráva 2013). Organizace je schopná získávat na svou hlavní činnost dostatečné množství prostředků.

Případová studie zkoumala v organizaci procesy získávání prostředků pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými aktéry procesů získávání prostředků, zúčastněným pozorováním a analýzou dokumentů. Zaměřovala se na to, jaké činnosti se během těchto procesů dějí, jak jsou tyto činnosti zorganizovány, kdo tyto činnosti provádí, kdo všechno je zapojen do procesů získávání prostředků anebo jaké vlivy na ně působí zvenčí. Data byla analyzována otevřeným kódováním a na základě zjištění byly aspekty procesů získávání prostředků popsány. Výzkum došel k následujícím zjištěním.

Domov využívá všechny jemu dostupné zdroje. Získává prostředky na svou činnost z veřejných zdrojů, z nadací a nadačních fondů, od firemních i individuálních dárců a z vlastního sociálního podnikání. Jeho zdroje jsou rozmanité a četné, proto může čerpat prostředky pouze ze zdrojů, u nichž mu vyhovují podmínky získávání prostředků. Aktéři zapojení do procesů získávání prostředků v Domově tyto podmínky s dárci vyjednávají a upřesňují očekávání obou stran tak, aby spolupráce vedla vždy ke spokojenosti všech zúčastněných. Pokud není možné se dohodnout na podmínkách vyhovujících oběma stranám, tak ke spolupráci nedojde a Domov získá prostředky z jiného zdroje. Domov získává prostředky z vlastního sociálního podnikání, což jsou prostředky bez jakéhokoli omezení v jejich využití, prostředky z těchto zdrojů mohou být použity na cokoli, například na provozní náklady Domova. Tímto Domov Sue Ryder snižuje svou závislost na zdrojích.

Velkým problémem, se kterým se Domov potýká, jsou mylné představy o něm, které plynou z odmítání spolupráce s dárci. Někteří dárci mají tak představu, že Domov dary odmítá, jelikož je to organizace arogantní, snobská a vybíravá. Domov se s těmito mýty

snaží neustále bojovat poskytování lepších informací o péči, kterou poskytují, i o čemkoli jiném, co se v Domově děje, zkrátka zlepšováním PR a přesnější a intenzivnější komunikací s dárci i veřejností.

PR je celkově velmi důležitou součástí procesů získávání prostředků. Domov Sue Ryder podniká mnoho akcí za účelem získávání prostředků, tyto akce je nutné dobře propagovat, aby o nich veřejnost věděla a přišlo co nejvíce návštěvníků. Jsou to akce kulturní, sportovní, prodejní, dny firemního dobrovolnictví aj.

Důležité pro efektivní využívání těchto pořádaných akcí je nejen dobré PR, ale také přesně si vyjasnit a uvědomit cíle a očekávání, která od pořádané akce organizace má, a těmto cílům pořádání akce zcela přizpůsobit. Domov se postupně odklonil od pořádání čistě benefičních akcí, od kterých by očekával získání prostředků. Akce pořádá proto, aby dárci přimknul blíže k domovu, aby zlepšil jejich vztah s organizací a získal kontakty nové, nikoli aby získal prostředky přímo na akcích.

Jiným velmi důležitým typem činností je práce s kontakty na dárci, komunikace s novými kontakty a oslovení nových kontaktů a dárců s žádostí o dar. Dopad získávání prostředků přichází až určitou dobu po pořádané akci, třebaže kontakt na finálního dárci získal Domov právě na ní. Časové odstupy, po kterých budou kontakty oslovovány, musejí být plánovány, aby nedocházelo k příliš časté komunikaci, která může být pro dárci či potenciálního dárci obtěžující. Plánování všech činností v rámci procesů získávání prostředků je projevem profesionality. Plánování probíhá v rámci dlouhodobých plánů, stanovování nutných prostředků, které je třeba v daném období získat, v těchto plánech. Profesionalita se projevuje dále v dokumentaci a plánování samotných pořádaných akcí. Ty se v Domově plánují a řídí jako samostatné projekty se stanovenými cíle, měřitelnými indikátory, konečným zhodnocením a agendou. V Domově je v rámci projektů vždy přesně stanoveno, kdo je odpovědný za jakou činnost. Všechny akce by měly být v průběhu roku rozloženy rovnoměrně, aby se akce v rámci některých období nekumulovaly nebo naopak nedocházelo k hluchým obdobím. Proto se plány v Domově tvoří již před začátkem nového roku.

Struktura aktérů zapojených do procesů získávání prostředků zasahuje několik oddělení, aktivními odděleními jsou oddělení fundraisingu, komunikace a marketingu a sociální podnik Dobročinné obchody. Dalším oddělením je ekonomické oddělení, které spravuje získávání prostředků z veřejných zdrojů. Do procesů se zapojují i aktéři z jiných oddělení,

ale jako jednotlivci. Domov se touto cestou snaží co nejvíce otevřít možnostem, kterými lze získat dary, proto všichni pracovníci včetně sociálních pracovníků nebo vrátného mají instrukce, jak mají reagovat, kdyby se s potenciálním dárce setkali.

Aktéři oddělení fundraisingu a sociálních podniků zapojení do procesů získávání prostředků v Domově nemají formální vzdělání spojené s jejich pracovní pozicí, s výjimkou manažerky PR. Znalosti potřebné pro svou práci získávají praxí a soustavným vzděláváním na školeních, kurzech, fundraisingových konferencích a festivalech atd. V domově považují toto vzdělávání za velmi důležité, umožňuje pracovníkům udržovat povědomí o trendech, nových postupech a inovacích v procesech získávání prostředků a pro organizaci je to přínosné. Za nejdůležitější pro svou práci považují osobnostní vlastnosti, především komunikativnost, vytrvalost, odolnost, nadšení, altruismus aj.

Domov se musí vyrovnávat s mnoha vnějšími vlivy, které ovlivňují procesy získávání prostředků. Ředitel organizace uvádí jako dva nejvýznamnější vlivy právní nejistotu prostředí poskytování sociálních služeb a očekávání společnosti, že se o ně ve stáří postará stát, což ohrožuje legitimitu Domova. Organizace se snaží s těmito vlivy bojovat tím, že se snaží otevírat téma péče o seniory a téma stáří ve veřejném prostoru, také se ho snaží stále posouvat dál a přinášet do samotné péče i do veřejné diskuze nové aspekty. Podle ředitele organizace není pro servisní organizaci dostačující pouze poskytování služeb. Musí se stále snažit přinášet téma do veřejného prostoru.

9 Zdroje:

Literatura:

- ANDREONI James, A. Abigail PAYN, 2003, „Do Government Grants to Private Charities Crowd Out Giving or Fund-raising?“ American Economic Review. Vol 93 No. 3 str. 792-812
- BAILEY, Moira. 2011. “Policy, professionalism, professionalism and the development of HR practitioners in the UK”. Journal of European Industrial Training 35.5 . p 487-501.
- BOGAN, C.E. and ENGLISH, M.J..1994, “Best Practices, LLC” . Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. New York: McGraw-Hill
- BOUKAL. Petr. 2009. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). Praha : Oeconomica, 2009
- BOUKAL, Petr, 2011. „Vícezdrojové financování kulturních organizací“. Ekonomika a management VŠE, Číslo 4.
- CUMMING, Gordon D. 2008. „French NGOs in the Global Era: Professionalization “Without Borders”?“ Voluntas 19, str. 372-384.
- DAS, Enny, Peter KERKHOF A Joyce KUIPER. 2008. “Improving the Effectiveness of Fundraising Messages: The Impact of Charity Goal Attainment, Message Framing, and Evidence on Persuasion“. Journal of Applied Communication Research Vol. 36, No. 2, str. 161- 175.
- DIMAGGIO, Paul J, Walter W. POWELL. 1983. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.”. American Sociological Review. Volume 48. Issue 2. p. 147-160.
- DOHNALOVÁ, Marie, a kol. 2009. „Sociální ekonomika – vybrané otázky“. 1. vydání. Praha, Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 92 s., ISBN 978-80-7416-052-3
- DOHNALOVÁ, Marie. 2010. „Sociální ekonomika“. In SKOVAJSA, Marek a kol.: Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice. 1. vydání. Praha, Portál, Str. 289 – 307, ISBN 978-80-7367-681-0

- European Fundraising Association. 2013. „Fundraising in Europe. A Decade of Change.“ http://www.efa-net.eu/images/pdf/efa_survey_mar_2013.pdf 20.1.2015 16:44
- EVANS, L. 2008, "Professionalism, professionalism and the development of education professionals", *British Journal of Educational Studies*, Vol. 56 No. 1, pp. 20-38.
- FREIDSON, E. 1994, "Professionalism, The Third Logic". Polity Press. Cambridge.
- HAIBACH, Marita, 2006. *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. Campus Verlag Frankfurt/New York. ISBN 978-3-593-37934-0.
- HATCH, J.M.. 1997. *Organization Theory: Modern Symbolics, Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. 63-88.
- HENDL, Jan. 1997. „Úvod do kvalitativního výzkumu“. Praha: Karolinum, 243 s. ISBN 80-7184-549-3
- HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. 2011. "Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti". Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 158 s. *Texty k sociální práci (Gaudeamus)*. ISBN 978-807-4351-211.
- HYHLÍKOVÁ, Věra. 1984. *Informační analýza dokumentu*. Praha: Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací, institut UVTEI
- CHAVES, R. - Monzona, J. CIRIEC.2007 „Social Economy in the European Union“. Bruxelles:The European Economic and Social Committee, (on-line). http://www2.ulg.ac.be/ciriec/en/telechargements/EESC_%20English.pdf
- KOVÁŘ, Blahoslav. 1974. *Obsahová analýza dokumentu*. Praha: Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací.
- MARKOVÁ, Helena. 1996 „FUNDRAISING 96 – Finanční zdroje pro neziskové organizace“. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura
- MCGEE, Sionbán a Freda DONOGHUE. 2009. „The Conundrum of Fundraising in Nonprofit Organizations: A Story from Ireland“. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 21. str. 367–383.
- O'BRIAN, Thomas. 2010.“ Stuck in the Middle: Maintaining the Organizational Legitimacy of the Regional Environmental Center“. *Voluntas* Vol. 21. str. 339–357
- POLÁČKOVÁ, Z. 2005. "Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity". 1. vyd. Praha: Portál, 120 s. ISBN 80 – 7178 – 694 – 2.

- POWELL, Walter W., Rebecca FRIEDKIN. 1987 .”Organizational Change in Nonprofit Organizations.” Str. 180-192 in The Nonprofit Sector: A Research Handbook, edited by Walter W. Powell. New Haven and London: Yale University Press.
- PROUZOVÁ, Z. Podíl neziskových organizací v odvětvových statistikách v roce 2004. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005
- SALOMON, L. M., Sokolowski, S. W., et al. (2004). Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Volume2. Bloomfield: Kumarian Press.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. (2011). “Úspěšná nezisková organizace”. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 155 s. Management (Grada). ISBN 978- 80-247-4041-6.
- ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2010. “Fundraising”. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 78 s. ISBN 978-807-3687-502.
- ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ, a kol. 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál.
- TESSEA, 2010, „Principy sociálního podnikání“
- YIN, Robert K. 2009. Case Study Research. London: SAGE.

Webové stránky:

- České sociální podnikání. 2015 <http://ceske-socialni-podnikani.cz/cz/tessea>. 21.1.2015 11:23
- Dictionary.com. 2015. <http://dictionary.reference.com/browse/soft%20skills?s=t>. 5.4.2015 14:47
- Kooperativa pojišťovna, a.s., [www.koop.cz /o-nas/spolecenska-odpovednost/](http://www.koop.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/), 25.4.2015
- Social economy Europe, 2015. <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique541>. 22.1.2015 10:07
- Sue Ryder, 2015 ,<http://www.sue-ryder.cz/historie.html>, 8.5.2015 12:58

Analyzované dokumenty:

- Agenda Adventní Kalendář 2014 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)
- Agenda Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu)
- Agenda Sue Ryder Charity Cup (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)

- Jarmark 2014 – 142039/1459 (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)
- Jarmark 2014 činnosti (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)
- Jarmark 2014 – organizace (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)
- Jarmark 2014 – preferované stánky (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)
- Operační plán fundraisingu, komunikace a marketing (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace)
- Organizační struktura (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace)
- Náplně práce (zdroj vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace)
- Scénář Midnight Walk 2014 (zdroj pracovnice oddělení fundraisingu)
- Špacír PR podklady (manažerka PR oddělení)
- Domov Sue Ryder, “Výroční zpráva 2013” Praha, Domov Sue Ryder
- Domov Sue Ryder, “Závěrečná zpráva Projektu Cesta k dárcům II” Praha, Sue Ryder
- Rekapitulace pro rok 2014 - zdroje % (zdroje pracovnice fundraisingového oddělení)
- Zhodnocení Sue Ryder charity Cup (zdroj pracovnice fundraisingového oddělení)

Rozhovory:

Rozhovor 1 s vedoucí fundraisingu,

Rozhovor 2 s pracovníci fundraisingu,

Rozhovor 3 s vedoucím dobročinných obchodů,

Rozhovor 4 s pracovníci PR,

Rozhovor 5 s ředitelem zkoumané organizace.