

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
CYRILOMETODĚJSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Katedra křesťanské sociální práce

*Mezinárodní humanitární a sociální práce*

*Bc. Markéta Gürkan, DiS.*

*Nadace Švýcarská solidarita*  
*– způsob financování humanitární pomoci*

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Květoslava Princová, Ph.D.

**2016**

Potvrzuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne .....

Podpis.....  
Markéta Gürkan

Touto cestou chci poděkovat paní Mgr. Ing. Květoslavě Princové, Ph.D. za trpělivost a odborné vedení této práce a rovněž za motivaci během celého mého studia.

Rovněž děkuji rodičům a přátelům, zejména Petře, za podporu a pomoc.

V poslední řadě chci poděkovat také Fatihovi, který mi je velkou oporou.

# OBSAH

ÚVOD .....	7
1 HUMANITÁRNÍ POMOC .....	8
1.1 DEFINICE .....	8
1.1.1 Katastrofa .....	8
1.2 FÁZE HUMANITÁRNÍ POMOCI .....	9
1.3 HUMANITÁRNÍ PRINCIPY .....	9
1.3.1 Červený kříž a Červený půlměsíc .....	9
1.3.2 Sphere project .....	10
1.3.3 Dobrá praxe humanitárního dárcovství .....	10
2 FINANCOVÁNÍ HUMANITÁRNÍ POMOCI .....	12
2.1 ECHO .....	13
2.2 FINANCOVÁNÍ HUMANITÁRNÍ POMOCI V ČR .....	14
2.3 ZDROJE HUMANITÁRNÍ POMOCI .....	15
2.3.1 Evropská unie .....	16
2.3.2 Státní rozpočet .....	17
2.3.3 Organizace spojených národů .....	17
2.3.4 Vlastní výnosy .....	18
2.3.5 Dárcovství .....	18
2.3.6 Veřejná sbírka .....	19
2.3.7 Nadace a nadační fondy .....	19
3 FUNDRAISING A ČESKÁ FILANTROPIE .....	21
3.1 FILANTROPIE V ČESKÉ REPUBLICE .....	22
3.2 FUNDRAISING ZAMĚŘENÝ NA INDIVIDUÁLNÍ DÁRCE .....	23
3.2.1 Adresné individuální dárcovství .....	24
3.2.2 Neadresné individuální dárcovství .....	25
3.3 FUNDRAISING Z POHLEDU NADACÍ .....	27
3.3.1 České nadační prostředí .....	27
3.4 PODPŮRNÉ PROSTŘEDKY FUNDRAISINGU .....	27
3.4.1 Internet .....	27
3.4.2 Média .....	28
4 ŠVÝCARSKÝ PŘÍSTUP K FINANCOVÁNÍ HUMANITÁRNÍ POMOCI .....	31

4.1	ŠVÝCARSKÁ FILANTROPIE .....	31
4.2	KOLÉBKA HUMANITÁRNÍHO PRÁVA .....	32
4.3	EMERGENCY APPEALS ALLIANCE.....	33
4.4	NADACE ŠVÝCARSKÁ SOLIDARITA .....	35
4.4.1	Fungování .....	36
4.4.2	Historie.....	36
4.4.3	Partnerství .....	37
4.5	ŠVÝCARSKÉ FINANCOVÁNÍ HUMANITÁRNÍ POMOCI.....	39
5	METODOLOGIE VÝZKUMU .....	41
5.1	CÍL.....	41
5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	41
5.3	TECHNIKY A POSTUP VÝZKUMU .....	42
5.4	VÝZKUMNÝ VZOREK .....	42
5.4.1	ADRA Švýcarsko.....	43
5.4.2	Švýcarský červený kříž .....	43
5.4.3	Charita Švýcarsko .....	43
5.4.4	Nadace Švýcarská solidarita .....	44
5.4.5	Postup analýzy .....	44
6	ANALÝZA VÝZKUMU .....	45
6.1	PODMÍNKY PARTNERSTVÍ .....	45
6.2	ŠVÝCARSKÁ FILANTROPIE Z POHLEDU HUMANITÁRNÍCH ORGANIZACÍ .....	45
6.3	VÝZNAM SJEDNOCENÍ.....	46
6.4	SPOLUPRÁCE PŘI KATASTROFÁCH.....	46
6.5	VÝZNAM V ROZPOČTU ORGANIZACÍ .....	48
6.6	INDIVIDUÁLNÍ FUNDRAISING.....	49
6.7	VÝHODY A NEVÝHODY PARTNERSTVÍ.....	50
6.7.1	Výhody.....	50
6.7.2	Nevýhody.....	50
7	DISKUZE .....	52
7.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	52
7.2	SLABÁ MÍSTA VÝZKUMU .....	53
	ZÁVĚR.....	55
	ANOTACE.....	57

ANNOTATION .....	58
SEZNAM ZKRATEK.....	59
SEZNAM ZDROJŮ .....	60
BIBLIOGRAFIE.....	60
INTERNET .....	63
ROZHLAS .....	68
ROZHOVOR .....	68
LEGISLATIVA .....	68
WORKSHOP.....	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69

## Úvod

Život, studium a tvrdá práce, přivede občas člověka na místa, kam se původně ani nezamýšlel dostat. Díky ojedinělé variabilitě činností, o které jsem se od počátku studia zajímala, mě vedla cesta do pomáhání v neziskových organizacích za přístřeší a jídlo, přes vypisování projektů v mini neziskové organizaci, až k působení v diplomatických kruzích OSN. Všechna místa, jimiž jsem měla možnost projít, měla jednu věc společnou - obavy o finance.

Nabídka psaní diplomové práce na téma Nadace Švýcarská solidarita mě zaujala okamžitě. V prvním momentě jsem viděla možnost nahlédnout do systému, v němž mají možnost prosadit se malé organizace po boku velkých a zkušených partnerů. Ačkoliv obavy o peníze nikdy neustanou, můžeme se alespoň zaměřit na usnadnění jejich získávání a přerozdělování.

Často zbytečné a přehnané byrokratické vytížení brzdí nevládní organizaci v činnosti vyžadující rychlé jednání. V mnoha zemích se stalo běžnou praxí svěřit finanční dary jedné instituci, která důvěryhodně hospodaří a peníze patřičně přerozdělí humanitárním organizacím.

Cílem práce je poukázat na význam fundraisingu v humanitární pomoci a zjistit, jakým způsobem je realizován v dalších zemích, především jsem se zaměřila na Švýcarsko. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Jednotlivé kapitoly jsou součástí širokého tématu týkající se financování humanitární pomoci, konkrétně Nadace Švýcarská solidarita (pro účely diplomové práce používám označení nadace nebo Švýcarská solidarita). První kapitola se věnuje humanitární pomoci v širokém kontextu, druhá kapitola přímo specifikuje obecně nejvyužívanější zdroje financování a mechanismy pomoci. Třetí kapitola se zaměřuje na fundraising a filantropii v České republice. Švýcarské prostředí v oblasti financování humanitární pomoci je součástí čtvrté kapitoly. Další část diplomové práce je praktická. Pátá kapitola se věnuje metodologii výzkumu, v šesté je výzkum analyzován. Sedmou kapitolou je diskuze výzkumu.

Součástí práce je expertní výzkum, který je podepřen několika rozhovory s profesionály zastupující jednotlivé organizace.

# 1 Humanitární pomoc

Podstatou humanitární pomoci je pomáhat lidem, kteří se ocitli v tísní z důvodu nenadálé události, a to bez ohledu na jejich státní příslušnost, vyznání, pohlaví či etnický původ (EU, 2016). Významným dokumentem je podle Evropské komise Lisabonská smlouva, která je právním základem humanitární činnosti.

Britský teolog zabývající se etikou v humanitární pomoci, Hugo Slim, hovoří o pomoci lidem jako o nejjednodušší věci na světě, která nám je často vštěpována od raného dětství jako morální a duchovní základ. Opakem toho, jak by pomoc měla vypadat, podotýká, že „pomáhat lidem může být překvapivě obtížné. Po staletí jsme byli nabádáni, abychom o pomoci přemýšleli jako o dávání. Ale dobrá pomoc je mnohem delikátnější záležitost, než jen výměna věcí, které lidé ztratili nebo zacházení s věcmi, které nikdy neměli“ (Slim, 2008, s. 1).

## 1.1 Definice

Humanitární pomoc je užívaný termín, který pomalu nahrazuje anglický překlad humanitární asistence. Pojem asistence je z etického hlediska přívětivější pro příjemce humanitární pomoci, nicméně pro účely diplomové práce zůstaneme u původního termínu. Obecně je humanitární pomoc definována jako „poskytnutí pomoci za účelem záchrany lidských životů, zmírnění utrpení, zachování respektu vůči lidské důstojnosti“ (GHA, *Defining humanitarian assistance*, 2016), která vychází ze základních humanitárních zásad lidskosti, neutrality, nestrannosti a nezávislosti (EK, 2015).

### 1.1.1 Katastrofa

Jakékoliv humanitární pomoci předchází událost nebo sled více událostí, které vytváří její potřebu. Taková situace se nazývá humanitární katastrofou, která je podle definice Ministerstva zahraničních věcí ČR (2010) „ad hoc, nenadálá krize, která zasáhne geograficky vymezenou oblast (obydlenou aglomeraci, část země, evt. části několika zemí) a zanechá po sobě oběti na životech, zraněné, nezvěstné či jinak trpící lidi i značné materiální škody.“ Katastrofy jsou důsledkem eskalace určitých událostí, které mohou být



přírodní, zaviněné člověkem nebo výsledkem strukturálních krizí (Pazderka, nedatováno, s. 5).

## **1.2 Fáze humanitární pomoci**

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (2010) ve své příručce o humanitární pomoci dělí fáze pomoci na tři vzájemně provázané kategorie.

1. *Okamžitá pomoc* – činnosti záchranných akcí se týkají především poskytnutí zdravotní péče, pitné vody, přístřeší, jídla, oblečení a zajištění bezpečnosti.
2. *Časná rehabilitace* – v časovém rozmezí dva týdny až tři měsíce po události se pracuje na vyhodnocování škod, zabezpečení ohrožených osob, vybudování přístřeší, obnově základní infrastruktury, zajištění jídla a hygieny.
3. *Fáze obnovy* – limit komplexní obnovy bývá dva roky od katastrofy. Pojem „building back better“, neboli vybudování lepších podmínek pro život, než byly ty před ničivou událostí, je ideálním výsledkem pro realizátory pomoci.

Konečná fáze obnovy může být poslední činností pomoci nebo na ni může být navázána pomoc rozvojová.

## **1.3 Humanitární principy**

Každé menší či větší společenství lidí je nějakým způsobem provázané. S určitým spojením musí být vytvořena i pravidla, ať už je explicitně nebo implicitně (ICRC, 2002, s. 7) formulován charakter a hodnoty tohoto uskupení. Předpokladem při poskytování humanitární pomoci je dodržení základních zásad. Principy v humanitární pomoci mají mnoho různých podob a charakteristických znaků vztahujících se k danému prostředí.

Humanitární principy jsou odvozeny od základních principů, kterými se již dlouho řídí Mezinárodní výbor Červeného kříže a hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce (OCHA, 2012).

### **1.3.1 Červený kříže a Červený půlměsíc**

G. Moynier, jeden ze zakladatelů Mezinárodního výboru Červeného kříže, formuloval jedny z prvních principů v roce 1875. Jednalo se především o předvídatost – schopnost vytušit, kde bude potřeba humanitárního zásahu –, solidaritu – povinnost vzájemné pomoci

národů navzájem –, centralizaci a vzájemnost – povinnost pomoci každému bez ohledu na národnost či bojující stranu. Prezident Českého Červeného kříže, Marek Jukl (2010), zmiňuje ve svém zpravodaji, že „šlo o principy spíše praktické, směřující k národním společnostem, a ony ‚hlavní ideje‘ se i nadále pokládaly za samozřejmé a byly ponechány v rovině nepsané.“

Na XX. Mezinárodní konferenci Červeného kříže, konané ve Vídni roku 1965, bylo J. Pictetem formulováno sedm Základních principů, které se staly oficiálními a jsou platné dodnes. Patří mezi ně: *humanita, neutralita, nestrannost, nezávislost, dobrovolnost, jednota a světovost* (Jukl, 2010).

Výsledkem společného úsilí Mezinárodní federace Červeného kříže a Červeného půlměsíce a Mezinárodní výbor Červeného kříže bylo vypracování etického kodexu, jehož součástí jsou výše zmíněné základní principy. Etický kodex je dobrovolný a řeší standardy jednání, nikoliv však „technické otázky pomoci“ (Humanitarnipomoc.cz, nedatováno).

### **1.3.2 Sphere project**

Z anglického *The Sphere Project*, se jedná o plán, jehož nedílnou součástí je příručka úvah o kvalitě a zodpovědnosti k humanitární pomoci. Manuál popisuje jednotlivé oblasti potřeb událostí vyžadujících zásah, včetně humanitární charty a minimálních standardů a čtyř ochranných principů (The Sphere Project, 2011). Humanitární charta a minimální standardy mají za cíl „zlepšit kvalitu humanitární pomoci a zdůraznit zodpovědnost humanitárních organizací za jejich chování v krizových intervencích“ (Baštecká, 2002, s. 200). Humanitární charta vycházející z ustanovení mezinárodního humanitárního práva popisuje zásady: Právo na důstojný život, Rozdíl mezi bojovníky a civilisty a Zásada nenavrácení, kterými se řídí humanitární pomoc. Druhý dokument manuálu pro humanitární pomoc vymezuje minimální standardy pro pět základních oblastí, kterými jsou dodávky vody, výživa, potravinová pomoc, nouzové přístřeší, zdravotní péče (The Sphere Project, 2011).

### **1.3.3 Dobrá praxe humanitárního dárcovství**

Politický rámec pravidel humanitární pomoci je na evropské úrovni popsán v humanitárním konsensu. Tak jako se společná vize EU dotýká témat mezinárodní humanitární spolupráce, snižování rizik a připravenost na rizikové situace, civilní ochrany

a civilních a vojenských vztahů, tak zasahuje i do řádného dárcovství (Evropský parlament, nedatováno).

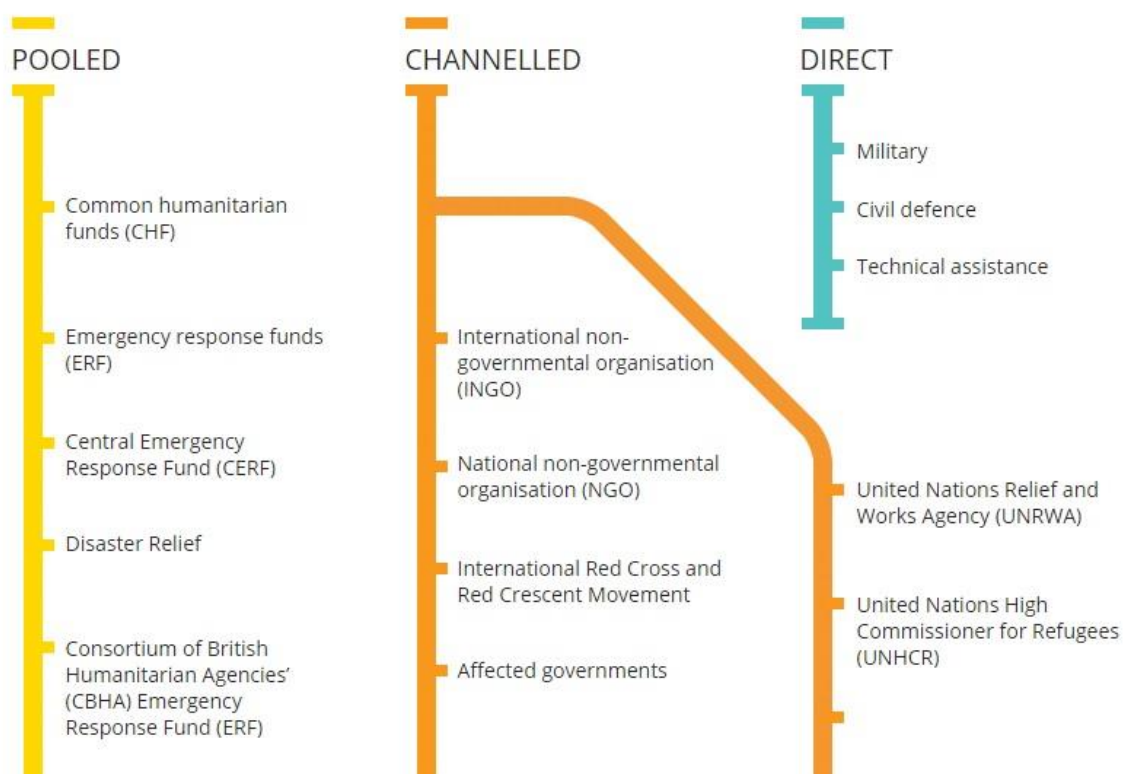
Iniciativa Dobrého humanitárního dárcovství (*Good Humanitarian Donorship*) je neformální síť a dárcovské fórum, které umožňuje kolektivní povýšení principů Dobrého humanitárního dárcovství, včetně příkladů dobré praxe. Česká republika, spolu se Spojenými státy Americkými a Kanadou, předsedala iniciativě GHD v období 2014 – 2016 s úsilím „o zlepšování účelnosti poskytované pomoci i celého humanitárního systému“ (MZV, 2015).

Výstupem zásad a dobré praxe humanitárního dárcovství je deklarace o 23 bodech, které jsou rozděleny do pěti oblastí. Listina byla přijata v roce 2003 ve Stockholmu a od té doby se k ní přihlásilo 41 zemí. Dobrá praxe humanitárního dárcovství „uznává nutnost flexibilního poskytování pomoci dle měnících se podmínek a potřeb v jednotlivých fázích humanitární krize. Podporuje co největší zapojení příjemců do přípravy, implementace i vyhodnocení pomoci“ (MZV, 2015). Ministerstvo zahraničních věcí ČR dále zmiňuje, že zásady dobrého humanitárního dárcovství představují „základní vodítko pro humanitární praxi vyspělých donorů“ (MZV, 2015). Všechny zásady jsou součástí práce (příloha č. 1).

## 2 Financování humanitární pomoci

Témata v rámci humanitární pomoci jsou poslední dobou nejčastěji spojovaná témata s „politickým, ekonomickým, sociálním i kulturním rámcem“ (Rozvojovka.cz, 2012). Efektivní humanitární financování závisí na několika podstatných rozhodnutích, která mohou mít vliv na celou humanitární oblast: kde, kolik, jak a především v jaké formě peníze utratit. Rozvojová iniciativa s názvem *Global Humanitarian Assistance* (2016) uvádí, že finanční prostředky mohou projít mnoha různými cestami. Mohou být vedeny prostřednictvím systému OSN, mezinárodními nebo lokálními nevládními organizacemi, Mezinárodním hnutím Červeného kříže a Červeného půlměsíce nebo prostřednictvím vyčleněných státních institucí, ročních dotací nebo v uspořádání víceletého financování. Příspěvky mohou být sbírány typem sdruženého financování pod záštitou OSN, které bylo vytvořeno za účelem včasější podpory a vychází z potřeb finančních prostředků. Další možností dárců je přímá technická pomoc prostřednictvím pátracích a záchranných týmů, například vojenských sil (GHA, *Financing*, 2016).

Obrázek č. 1 Mechanismy financování humanitární pomoci.



Variabilita zdrojů je velice pestrá, nicméně obecně nejvíce přispívá do „pokladen“ nevládních organizací zdroje Evropské Unie, zahraniční vládní rozpočty a soukromí dárci.

## 2.1 ECHO

Pojem institucionální trojúhelník – Evropská komise, Rada EU a Evropský parlament – hraje ve struktuře Evropské unie hlavní roli. Evropská komise, která funguje jako nadnárodní orgán Evropské unie prosazující zájmy EU a je nezávislá na členských státech, má v humanitární pomoci své důležité místo. Hlavním zástupcem humanitárního oddělení Evropské komise je Úřad Evropského společenství pro humanitární pomoc (*The European Commission's Humanitarian aid and Civil Protection department*, neboli ECHO). ECHO byl založen v roce 1992 v rámci snahy o urychlení a zefektivnění humanitární pomoci (Rozvojovka.cz, 2012), jehož funkce je odpovědnost „za poskytování pomoci obětem krizí nebo přírodních či humanitárních katastrof i mimo hranice Evropské unie“ (EUR-lex, 2011).

Financování humanitární pomoci stojí nejen na rozpočtu, ale i na partnerství. Navazování vztahů a spolupráce je nedílnou součástí Evropské komise. Partnerské organizace a ECHO navazují vztahy na „úrovni politických otázek i konkrétních humanitárních operací“ (European Commission, 2015, s. 1) a jsou řízeny podle rámcových dohod o partnerství mezi ECHO a nevládními organizacemi. Jiné rámcové dohody řídí oblasti finanční a správní Evropské Komise a orgánů OSN. Pro získání finančních prostředků na humanitární pomoc musí partnerské organizace předložit návrh financování a dodržovat přísná pravidla pro hodnocení a monitorování projektů. Všechny návrhy jsou posuzovány v souladu se strategií ECHO na základě svých technických hodnot v reakci na dané mimořádné události na základě potřeb, které byly identifikovány. Součástí dohody o finanční pomoci je podmínka, že partneři zobrazí logo EU na stránkách svého projektu (European Commission, 2015, s. 1-2).

Ačkoliv je humanitární pomoc soustředěna především do rozvojových zemí, své místo má i pomoc pro země EU, které byly zasaženy přírodními nebo humanitárními katastrofami. Za posledních deset let se zájem Úřadu Evropského společenství pro humanitární pomoc ubírá směrem k projektům snižování rizika katastrof (*Disaster Risk Reduction*, neboli DRR) a připravenosti.

### ECHO Humanitarian Partners - 2014

Category	Amount €	%
NGOs	595.224.775	48,38
UN entities	452.161.227	36,75
International Organisations	170.757.214	13,88
Suppliers (ECHO Flight)	11.450.000	0,93
Education (Noha)	700.000	0,06
<b>Total</b>	<b>1.230.293.216</b>	<b>100</b>

## 2.2 Financování humanitární pomoci v ČR

České prostředí nevládních organizací si za více jak dvacet let prošlo velkou proměnou. Transformace vedla k suverenitě, akceschopnosti a vybudování si jména v prostředí humanitární a rozvojové spolupráce.

Ačkoliv Česká republika působí na poli humanitární pomoci pár desítek let, zlomovým okamžikem byl vstup do Evropské unie. Od té doby si republika v rámci „zefektivňování poskytování humanitární pomoci“ (Sládková, 2013, s. 8) prošla několika fázemi. „V roce 2006 se oficiálně přihlásila k principům tzv. Dobrého humanitárního dárcovství a v roce 2007 k Evropskému konsensu o humanitární pomoci“ (Sládková, 2013, s. 10). Pro neziskové organizace byl z hlediska finančních zdrojů zásadní rok 2012. Významná změna spočívala v „novelizaci zákona o veřejných sbírkách,“ přičemž „mezi největší změny této novelizace patří zrychlení zahájení sbírky v případě mimořádných událostí, jako tomu jsou humanitární krize“ (Sládková, 2013, s. 11).

I přes výše zmíněné úspěchy se organizacím nedostává rovnoměrné pozornosti prostřednictvím sdělovacích prostředků. Dochází-li k upřednostňování jedné nevládní organizace v rámci mediální kampaně, vzniká tak v neziskovém sektoru napjaté prostředí. V publikaci *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování* je uveden konkrétní příklad problematického jevu veřejnoprávní České televize. Ta často upřednostňuje jednu organizaci, které věnuje čas ve vysílání hlavních televizních zpráv, kde jsou současně uvedeny čísla jejího účtu (Princová, 2012, s. 107-108).

## 2.3 Zdroje humanitární pomoci

Přestože humanitární pomoc není jen o penězích, peníze v ní hrají majoritní úlohu. Pokud by se ekonomika a financování humanitární pomoci pevně držela morálních a etických hodnot, neexistoval by problém s důvěrou dárců ani příjemců. Finanční mechanismy by byly přímé a transparentní.

Nositel Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman se zabýval významným tématem, tzv. *neexistence obědu zdarma*, která je ekonomickou teorií, ale i laickým názorem, že na světě není nic zadarmo – vždy je někdo někde, kdo platí za to, co je bráno jako bezplatné. Za zboží a služby musí být vždy zapláceno, to znamená, že nelze dostat něco za nic. Ačkoliv se jedná o téma ekonomicko-politického charakteru, princip „neexistence obědu zdarma, tedy toho, že kdokoliv (včetně vlád států) dostane k dispozici něco, za co by (byť třeba v budoucnosti) nemusel zaplatit“ (Louda, Malý, 2012, s. 1), je uplatnitelný v ekonomice humanitární.

Dimenze, do jaké může myšlenka pomoci dojít, obvykle začíná po roce 1945 a zaměřuje se na vlády a jejich vztahy s bývalými koloniálními zeměmi a zeměmi třetího světa. Zájem byl obvykle doprovázen „zřízením základních institucí jako je Mezinárodní banka pro obnovu (Světová banka), Mezinárodní měnový fond a Mezinárodní obchodní organizace. [...] Tímto se zdá, že kladený důraz na evropské a japonské rekonstrukce a obnovy v pozdních letech 1940 a 1950 byl zcela jasně řízen americkým programem pro pomoc, který funguje v rámci Marshallova plánu“ (Paulmann, 2014). Marshallův plán představoval fenomén, který ovlivnil politický a ekonomický vývoj ve východní i západní Evropě a který zcela selhal v zemích afrického kontinentu (Hubbard, 2013).

Výsledkem úspěšné obnovy v Evropě bylo přesunutí pozornosti na nedostatek kapitálu jako zásadní překážku rozvoje zemí chudého jihu. Politické zájmy převyšovaly podstatu pomoci a smysl humanitarismu byl potlačen silnou rolí ekonomie. Ačkoliv podpora průmyslu nahradila neúspěšnou strategii růstu, s první ropnou krizí se strategie proměnila spolu se zájmem o venkovský rozvoj. Nevládní organizace reagovaly posunem svých hranic humanitární pomoci až k počátkům rozvoje. Kromě venkovského rozvoje byly zemím poskytovány půjčky těmi státy, které těžily ze zvýšení cen nafty. S příchodem druhé ropné krize se závislost na finanční štedrosti vymstila tím, že průmyslové země omezily tok peněz do rozvojových zemí. Jižní polokoule byla ohrožena dluhovou krizí, která byla vyvolaná hospodářským poklesem a zvýšením úrokových sazeb. Výsledkem restrukturalizace globálního jihu a omezení pomoci byl úpadek afrických zemí do dluhů,

což vedlo k efektu sněhové koule, na kterou se problémy nabalují a eskalují. Dnes toto období nazýváme ztracené desetiletí rozvoje (Paulmann, 2014).

Finanční zdroje humanitární pomoci mají mnoho podob, proto jsou zde zmíněny pouze nejčastěji využívané. Hlavní výhodou početnosti zdrojů je variabilita a možnost jejich kombinování. Naproti tomu stojí problém striktního využití peněz, tedy neschopnost použít určité finanční dary na jiné, potřebnější činnosti.

### 2.3.1 Evropská unie

Nástroje k poskytování humanitární pomoci byly tvořeny již se vznikem Evropského hospodářského společenství. Z celosvětového hlediska jsou orgány Evropské unie, včetně států unie, největšími dárci humanitární pomoci na světě a jejich opatření koordinuje Úřad pro humanitární pomoc a civilní ochranu (ECHO), které spolupracuje s partnery na místě, zejména s OSN a nevládními organizacemi. ECHO disponuje prostředky Evropské unie na humanitární pomoc, které se podle samotné Evropské unie dostanou k více než 120 milionům lidí ročně (EU, 2016).

Obrázek č. 3 Rozložení finančních prostředků EU za rok 2013 do oblastí humanitární pomoci





### **2.3.2 Státní rozpočet**

Státní rozpočet je definován jako odhad „příjmů a výdajů na zabezpečení chodu státu a jednotlivých výdajových programů“ (Peníze.cz, nedatováno), mezi něž spadá rozpočet pro humanitární pomoc. Hlavní zdroje rozpočtu jsou příjmy z daní, sociálního pojištění, poplatků a dalších nedaňových příjmů (Peníze.cz, nedatováno). Výše státního rozpočtu se liší povahou státu, jeho solidaritou, vážností zasažení humanitární katastrofou a jeho zájmem podílet se na zahraniční pomoci. V kontextu České republiky byl humanitární rozpočet pro rok 2015 schválen vládou ve výši 73 mil. Kč, nicméně vzhledem k tomu, že rozpočet by měl pružně reagovat na aktuální dění, bylo nakonec schváleno 43 humanitárních aktivit ve 26 zemích s výslednou hodnotou 89,88 mil. Kč (MZV, *Humanitární pomoc v průběhu roku 2015*).

### **2.3.3 Organizace spojených národů**

Společnost národů, předchůdkyně nynější Organizace spojených národů (OSN), byla založena v rámci Versailleské smlouvy roku 1919 „na podporu mezinárodní spolupráce a dosažení míru a bezpečnosti“ (Informační centrum OSN v Praze, nedatováno). Cíle organizace zůstaly prakticky nezměněny dodnes.

Během humanitárních krizí by měla být OSN schopna reagovat okamžitou pomocí prostřednictvím svých agentur nebo podporou partnerských organizací. Pro oblast humanitární pomoci je ustanovena zvláštní agentura OSN - Úřad pro koordinaci humanitární pomoci (*United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*, neboli OCHA), který je obdobou oddělení Evropské komise pro humanitární pomoc. Úřad pro koordinaci humanitární pomoci spravuje dva typy sdružených finančních prostředků, jimiž jsou Centrální revolvingový fond (*Central Emergency Response Fund*, neboli CERF) a sdružené prostředky jednotlivých zemí (*Country-Based Pooled Funds*, neboli CBPFs). CERF celoročně získává dobrovolné příspěvky na poskytnutí okamžité finanční podpory agenturám OSN a Mezinárodní organizaci pro migraci na humanitární pomoc kdekoli na světě. CBPFs dovoluje dárčům sdružit své příspěvky na konkrétní mimořádné události a umožňuje tak financovat humanitární aktivity širokého spektra partnerů, včetně národních a mezinárodních nevládních organizací (OCHA, neuvedeno).

### 2.3.4 Vlastní výnosy

Výnosy z vlastní činnosti neziskové organizace bývají doplňkem rozpočtu. Obvykle se nejedná o významný příjem, nicméně i tento druh příjmu může organizaci velice pomoci. Může se jednat o prodej vlastních výrobků a služeb, výběru členských příspěvků nebo pořádání různých akcí, do nichž se může zapojit i veřejnost (např. burzy, aukce, festivaly atd.).

### 2.3.5 Dárcovství

*„Ať každý jedná, právě jak se rozhodl ve svém srdci, ne s nechtí nebo z donucení, neboť Bůh miluje radostného dárce.“*

2. Korint'anům 9:7

Inspirativní slova apoštola Pavla jsou zaměřena na podstatu štědrosti a jsou způsobem, jakým by měl člověk vnímat druhé. Dárcovství je jedním z projevů solidarity vůči slabším a stalo se základem pro vytváření různých fondů, které zprostředkují převádění hmotných nebo nehmotných darů chudým, znevýhodněným nebo lidem v krizi, kteří si nemohou vlastními silami pomoci (Šance Dětem, 2012).

Příjmy od dárců často tvoří v neziskové organizaci velice podstatnou část rozpočtu. Příkladem je světová organizace Lékařů bez hranic, jejichž příjmy od soukromých dárců tvoří 89% rozpočtu. Organizace uvádí, že má na světě 5,7 milionů donorů (MSF, 2014). Vyspělé a ekonomicky stabilnější státy se obvykle snaží své obyvatele motivovat k solidaritě daňovými úlevami nebo jinými nepeněžitými prostředky.

Pomoc formou daru může mít i svá úskalí. Slim (2008) ve své reflexi *Grammar of Aid* uvádí teorii dvojího rizika, kterým je nevhodnost daru a příliš silné zaměření se na samotný dar, čímž se podle Slima (2008) může vytratit samotná podstata onoho skutku. „Věci, které dáváme, se stávají ústředním fetišem naší práce a lidé, kteří je přijímají, jsou pro nás sekundárními objekty“ (Slim, 2008, s. 1).

Dobré humanitární dárcovství si stejně jako další oblasti humanitární pomoci prošlo vývojem. Podstata fóra je sdružování dárců v rámci jedné struktury za účelem zaplnění mezery v oblasti humanitární koordinace. Vyřešením nedostatku došlo k rozvoji konsensu obsáhlého programu pro zajištění *Dobrého humanitárního dárcovství a dobré praxe*, což se ve velice krátkém čase stalo ústředním mezinárodním tématem. Rámec Dobrého

humanitárního dárcovství a návazné postupy, na nichž se členové podíleli, poskytuje významnou platformu pro dialog a prostor pro prosazování humanitární politiky a praktických záležitostí jak samotných dárců, tak i humanitární společnosti jako celku (GHD, nedatováno).

#### **2.3.5.1 Sponzorství**

Sponzorství se od daru liší svojí podstatou. Dar funguje na bázi dobrovolnosti a bezplatnosti, kdežto sponzorství je jistá forma obchodu. Smyslem sponzoringu je protislužba za finanční nebo materiální podporu ve formě reklamy nebo jiné vzájemně domluvené službě (Ústav experimentální medicíny AV ČR, nedatováno).

#### **2.3.6 Veřejná sbírka**

Pořádání sbírek je upraveno českým zákonem č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách, kde je obsažena následující definice: „Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých prostředků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, pro rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo k zajištění ochrany kulturních památek, tradic a životního prostředí“ (Mihálik, 2012, s. 149).

Veřejné sbírky mají „nezastupitelné místo v práci nevládních rozvojových organizací jakožto systematický nástroj používaný k budování okruhu příznivců a k získávání prostředků“ (Mihálik, 2012, s. 149). Další podstatný význam sbírek je specifický pro postsocialistické země. Guštafik a Čaučík (In Mihálik, 2012, s. 149) zmiňují, že sbírky „pomáhají napravovat nedůvěru a skepsi, které si střední a starší generace socialismu vytvořily vůči filantropii a projevům solidarity všeobecně vůči přispívání rozvojovým zemím zvlášť.“

#### **2.3.7 Nadace a nadační fondy**

„Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu“ (Zákon 227/1997).

Podstata nadací byla definována v zákoně č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, který byl roku 2014 (Bezouška, 2014) nahrazen Novým občanským zákoníkem č. 89/2012. Podle občanského zákoníku může dojít k přeměně nadace její fúzí sloučením s jinou nadací nebo s nadačním fondem, anebo změnou právní formy na nadační fond. Nadační fond byl včleněn do českého právního řádu jako další typ právnické osoby. Nadační fond má dát možnost těm, kteří „konají odpovědnou nadační práci, ale nemají k dispozici majetek, který by vložily do nadačního jmění“ (Neziskovky.cz podle Deverová, 2009). V poslední době se nadační právo poměrně liberalizovalo tím způsobem, že doposud mohla být nadace založena pouze k obecně prospěšnému účelu, jak plyne z definice z původního zákona o nadacích a nadačních fondech, nicméně nově může být založena též k soukromému účelu (Bezouška, 2014).

### 3 Fundraising a česká filantropie

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

I navzdory prokazatelnému růstu českých humanitárních organizací a jejich tuzemských a zahraničních aktivit je fundraising v České republice poměrně konzervativní (Mihálik, 2012, s. 33).

Pojem fundraising, pocházející ze spojení dvou anglických slov *fund* a *raising*, který se sice dá doslovně přeložit jako *zvyšování zdrojů*, nebyl doposud nahrazen ekvivalentním českým výrazem. Ani v samotné definici významu není zcela jasno. Obsah fundraisingu je podle Boukal (2013, s. 15) „soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního jednání.“ Nestátní neziskové organizace jsou nositelem fundraisingových aktivit. Jsou úzce navázány na zmíněné finanční zdroje s úmyslem jejich získání a udržení. Jedná se o „systematické činnosti, jejichž výsledkem je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce“ (Fundraiser.cz, nedatováno).

Základem fundraisingu jsou strategie, které se zabývají dlouhodobými finančními potřebami organizací a „obsahují analýzy výhod a rizik spojených s organizací a poskytovanými službami“ (Fundraiser.cz, nedatováno). Fundraisingová činnost, včetně finančních strategií a metod, „musí korespondovat s prostředím, v němž jsou využívány“ (Mihálik, 2012, s. 28). Každý krok organizace by měl být ve vztahu s „problematikou právního prostředí, kulturního prostředí, sociálního a ekonomického zázemí“ (Mihálik, 2012, s. 28). Struktura systému získávání finančních zdrojů se dá shrnout do šesti hlavních bodů, jimiž jsou ověření skutečností, stanovení jasných cílů, vytvoření plánu, zvolení vhodného způsobu dárcovství, přenesení nápadu do oficiální podoby a poděkování dárcům.

Fundraising se stal absolutně nezbytnou součástí každé organizace jakožto prvek, který se „zabývá rozvojem zdrojů pro činnost nevládních neziskových organizací“ (M-Journal.cz, podle Ledvinová, 2009), a tak zajišťuje kontinuitu fungování projektů i samotné organizace. Způsob oslovení donora je obvykle systematický a promyšlený. Větší organizace si často mohou dovolit cíleně diverzifikovat (Mihálik, 2012, s. 16) vlastní zdroje.

Ačkoliv se může zdát, že z prospěšné činnosti vzniká boj nevládních organizací za tvrdým businessem obstaráváním finančních zdrojů, dává logicky větší prostor k realizaci cílů organizace. Navíc i samotné ohodnocení fundraiserů funguje na motivujícím principu sdíleného rizika neboli dohodnutém procentu ze získaných peněz. Metody oslovení potenciálních dárců jsou odvislé od typu zdroje. Jiný přístup fundraisingu se volí u grantů a dotací a jiný u individuálních dárců, který se opět liší v závislosti na podobě dárců, tedy jde-li o firmy nebo jednotlivce. Součástí fundraisingu může být samofinancování<sup>1</sup> organizace, které se i v tomto případě metodologicky liší. Organizace musí zvolit vhodný strategický plán, jehož „smyslem je především účelně a efektivně rozvrhnout zdroje organizace tak, aby mohlo být co nejlépe naplněno poslání organizace“ (Boukal, 2013, s. 153).

„Forma finančního příspěvku může být dvojitá. Buď darujeme reálné peníze, nebo elektronické“ (Köhler, 2014, s. 154). Vhodně zvolený přístup k dárci může organizaci zajistit jednorázovou nebo dlouhodobou finanční podporu. Všechny fundraisingové metody mají své určité postupy, které by se měly řídit etickým kodexem fundraisera, jehož hlavním bodem je otevřená, pravdivá a úplná komunikace fundraisera s dárcem. Fundraiser dále: „respektuje dárce i jeho odmítnutí, nezneužije slabosti dárce, citově nevydírá a nevyvíjí nátlak; oslovuje výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní; přijme pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace; jedná tak, aby neohrozil organizaci, její dobré jméno a aby nepoškodil jiné organizace; poděkuje vždy, včas a adekvátní formou; chrání důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost; vzdělává se v oboru a usiluje o kultivaci profese“ (Fundraising.cz, nedatováno).

### **3.1 Filantropie v České republice**

„Je to zlatý věk pro filantropii a Česká republika se v tom smyslu právě narodila“ (In Hanžlová, 2015), tak viděl celosvětově uznávaný expert na filantropii a fundraising Tony Myers situaci české společnosti v roce 2013. Myersova slova potvrzuje Jiří Bárta z Nadace Via „Nedávno jsme se podívali na dárcovská čísla za období roku 2000 až 2013 a v tomto období narostlo dárcovství v České republice dvakrát. Takže ten trend je jasný“ (In

---

<sup>1</sup> Samofinancováním jsou míněny příjmy z vlastních aktivit NNO. (Boukal, 2013, s. 151)

Hanžlová, 2015). V roce 2013 až 2014 zaslali dárci na charitu 4 miliardy 122 milionů korun, nicméně skutečná částka, kterou lidé věnovali na tyto účely, je podle Českého rozhlasu (In Hanžlová, 2015) ještě vyšší.

Nadace Via představila kvantitativní průzkum Filantropie a české elity 2014. Z průzkumu vyplynulo, že za filantropy se označuje poměrná většina, tedy až dvě třetiny dotázaných. V rámci průzkumu dále třetina dotázaných uvedla, že na dobročinné účely nepřispívá vůbec, polovina přispěje pouze nárazově a veřejně prospěšných aktivit se neúčastní opět polovina veřejnosti. Pouhých sedm procent respondentů se věnuje dlouhodobě dobrovolným činnostem (Nadace Via, 2014). Malý počet aktivně solidárních lidí vysvětluje Bačuvčík tak, že „česká společnost není natolik kolektivistická a netíhne ke komunitní a spolkové tradici“ (Ostrčilová, 2012, podle Bačuvčík, 2011, s. 209). K pochybám vůči finančnímu dárcovství očividně přispívá nedůvěra k nadacím a neziskovým organizacím. Podle průzkumu se „mírně nadpoloviční většina veřejnosti přiklání k názoru, že některé nadace a neziskové organizace zneužívají svěřené finanční prostředky“ (Nadace Via, 2014).

I přes skepse plynoucí z průzkumu zájem české společnosti přispívat finančními dary na charitu roste. S rozšiřující se štedrostí se mění i způsob dobročinného přispívání. „Podle ankety Fóra dárců lidé nejčastěji přispívají přes internet a hlavně pomocí dárcovské SMS“ (Hanžlová, 2015). Nové trendy mění způsob fundraisingu a tím i způsob prezentace pomoci.

Výčet nejčastěji používaných zdrojů financování humanitární pomoci současně utváří představu fundraisingových zájmů – individuální dárci, podniky, veřejné rozpočty, fondy EU, sociální podnikání, samofinancování. Pro účely diplomové práce se ve fundraisingu zaměříme pouze na formy individuálního dárcovství a nadace.

### **3.2 Fundraising zaměřený na individuální dárce**

Součástí fundraisingové strategie musí být podle Boukala individuální dárcovství, které je „svébytným a specifickým nástrojem fundraisingu, které se například od psaní grantů liší především vysokou mírou emocionalitou s potřebou systematického a dlouhodobého vztahu s jednotlivými podporovateli“ (Boukal, 2013, s. 77).

Organizace musí zvolit vhodnou metodu jakou individuálního dárce oslovit. Možností je mnoho, nicméně obvykle záleží na dostupných zdrojích organizace. Například sbírka je velice častou metodou oslovení velkého počtu lidí současně. Jedná se o časově i organizačně náročnou metodu fundraisingu, která by měla být doprovázena dobrovolnickou účastí.

Veškeré fundraisingové aktivity by měly být založeny na solidaritě, empatii a filantropii (Boukal, 2013).

### ***Osobní setkání***

Přímý kontakt s dárce je neúčinnější a zároveň velice náročnou metodou fundraisingu. Každé osobní návštěvě dárce by měla vždy předcházet domluva a řádná příprava, která se dále řídí normami etického kodexu. Stejnými hodnotami by se mělo řídit i náhodné setkání fundraisera a dárce na veřejných místech (Tomalová, 2010).

### ***Dopis***

Forma poštovní komunikace má výhodu oslovení většího počtu dárců, nicméně „nelze dosáhnout stejného úspěchu jako u osobního setkání“ (Tomalová, 2010, s. 13). Dopisní forma oslovení dárce může být formou osobní nebo neosobní. V případě osobního dopisu je předpokladem znalost dárce (Boukal, 2013). Neosobní forma dopisu je využívána k oslovení potenciálních dárců (Boukal, 2013). Konkrétní náležitosti, které dopis musí obsahovat, jsou upraveny ČSN<sup>2</sup> 016910 o normalizované úpravě písemností. Formální náležitosti musí být dodržovány rovněž u elektronického dopisování (Köhler, 2014).

### ***Telefon***

Telefonická kampaň má pro fundraisera mnoho výhod. Není časově náročná a možnost osobního jednání zvyšuje pravděpodobnost získání dárce. Negativním dopadem může podle Boukala (2013) být pocit narušení soukromí prvodárce, proto hovor musí být předem pečlivě připravený.

## **3.2.1 Adresné individuální dárcovství**

Konkrétní formy adresného individuálního dárcovství jsou například závět' či mecenášství. Jedná se o výjimečné formy dárcovství, které jsou obvykle postaveny na základě vztahu mezi organizací a dárce.

---

<sup>2</sup> Označení českých technických norem.



## ***Závěť***

Závěť je podle Boukala (2013, s. 88) velice „delikátní formou individuálního dárcovství.“ Doposud se jedná o tabuizované téma vzhledem k citlivosti a pocitu nevhodnosti. Dar ze závěti může být zdrojem velice vysokého příjmu pro organizaci. Boukal (2008) dále zmiňuje průzkumu o.s. SPIRALIS z roku 2003, jehož závěrem vyplynulo, že dar ze závěti přijalo pouze 1% neziskových organizací v České republice.

## ***Mecenášství***

Výkladový slovník (SCS.ABZ.cz, nedatováno) označuje mecenášství jako činnost podporující zejména kulturní a vědní témata. Dlouho nepoužívaný termín má v současnosti význam člověka, který za své osobní soukromé jmění podporuje veřejně prospěšné aktivity. Dnes se tak sami označují především bohatí lidé, podnikatelé, kteří se zajímají o společnost a aktivně podporují její růst významnými finančními prostředky (Šplíchalová, nedatováno).

### **3.2.2 Neadresné individuální dárcovství**

Typy individuálního dárcovství, které nejsou zaměřeny na konkrétní osobu-dárce, jsou veřejné sbírky, charitativní akce, dražba, tombola a zvláštní formy dárcovských kampaní, kterou jsou například dárcovské SMS - DSM.

#### ***Veřejné sbírky***

Veřejné sbírky se řídí *zákonem 117/2001 o veřejných sbírkách*. Jak bylo již zmíněno ve druhé kapitole Financování humanitární pomoci, a mohou být jedním z hlavních zdrojů financování neziskové organizace. Podle zákona platí pro sbírky oznamovací povinnost a organizovat je mohou pouze „právnícké osoby na základě oznámení příslušnému krajskému úřadu“ (Boukal, 2013, s. 92). Z hlediska fundraisingu se za úspěšnou veřejnou sbírku dají pokládat následující atributy: obecná důvěryhodnost pořádající organizace, účel sbírky je vnímán jako potřebný a žádoucí, parton sbírky je dostatečně důvěryhodný, sbírka je podporována mediálně a existují variabilní možnosti její podpory (Boukal, 2013).

#### ***Charitativní akce***

Charitativní (benefiční) akce jsou další metodou sbírek a mohou mít podobu „prodejních výstav, festivalů, hudebních, výtvarných a divadelních programů, aukcí, tombol, sportovních akcí, ale také různých výletů či obědů a večeří, kdy dárce přispívají neziskové

organizaci prostřednictvím úhrady vstupného“ (Boukal, 2013, s. 98). Důkladná organizační příprava a mediální propagace je základem úspěšných charitativních akcí.

### ***Aukce***

Dražbou neboli aukcí „se rozumí prodej věci, která se tímto způsobem nabízí ke koupi neurčitému množství subjektů, přičemž je prodána tomu, kdo nabízí nejvíce a zároveň se zavazuje splnit všechny další podmínky, které byly dražbou stanoveny“ (Boukal, 2013, s. 101). Aukce může být součástí charitativních nebo společenských událostí (např. plesy a vernisáže), kde mohou být draženy předměty spojeny s aktivitami organizace (vlastní výrobky či věnované předměty osobami nebo firmami) a jejichž výnos je určen neziskovým organizacím (Boukal, 2013).

### ***Tombola***

Tombola se svou formou podobá aukci s rozdílem, že se místo nabídek soutěží formou zakoupeného losu. Využívání tomboly se stalo složitější s jejím zařazením do Zákona o loteriích č. 202/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který znesnadnil využívání tomboly svou zdaňovací povinností (Boukal, 2013).

### ***Dárcovské SMS - DMS***

Projekt DMS je zcela ojedinělým společným projektem občanského sdružení Fórum dárců a Asociace provozovatelů mobilních sítí, který byl podle Boukala (2013) prvně spuštěn v České republice, dále na Slovensku a v Bulharsku. Systém dárcovských SMS je velice často využíván pro účely financování humanitární pomoci. K finanční podpoře organizace formou DMS je zapotřebí mobilní telefon, telefonní číslo, které je stejné pro všechny operátory a specifické heslo, které je přiděleno každému konkrétnímu projektu. Pro zapojení organizace do projektu dárcovských SMS musí předcházet registrace, která je posuzována zvláštní radou DMS. V roce 2006 „vstoupila v účinnost novela zákona o DPH, která vyřešila problém odvodu DPH u dárcovských SMS. DMS tak stojí rovných 30 Kč a příspěvek pro zvolený projekt nebo neziskovou organizaci ve výši 27 Kč je zcela osvobozen od platby daně z přidané hodnoty“ (Boukal, 2013, s. 105).

### **3.3 Fundraising z pohledu nadací**

Nadační podpora je podle Boukala (2013, s. 143) vždy účelová. „Nadace stanoví jednoznačně podmínky, za nichž poskytuje nadační prostředky. [...] Za dodržení podmínek nadační podpory zodpovídá vedení NNO, resp. fundraiser.“ Fundraisingové aktivity jsou často zaměřeny pouze na získávání finančních prostředků, ale jejich reálnou úlohou je splnění všech etap, včetně zpracování průběžných zpráv a závěrečné zprávy nebo evaluace, kterou musí nadace schválit.

„Nadace se stávají seriózním subjektem, který představuje sdružení majetku za účelem naplnění obecně prospěšného poslání“ (Boukal, 2013, s. 135).

#### **3.3.1 České nadační prostředí**

V rámci české společnosti se funkce nadací považovala za natolik specifickou a odlišnou od dárcovství nebo sponzorství, že nadace a nadační fondy byly právně zakotveny v samostatném zákonu. V roce 2014 byla právní úprava změna. (Bezouška, 2014)

### **3.4 Podpůrné prostředky fundraisingu**

#### **3.4.1 Internet**

Internet se stal fenoménem, který lze využívat v mnoha různých formách s minimálními náklady. V současnosti je nejrozšířenější a nejsnazší cestou k dárci online přístup, který může oslovit širokou veřejnost. Online fundraising nemusí nezbytně znamenat pouze prezentaci na „webových stránkách organizace, i když jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů. Do online fundraisingu patří také pravidelné newslettery a využití e-mail marketingu, prezentace na sociálních sítích apod.“ (Darujme.cz, 2010). Jednoznačně největší předností prezentace neziskové organizace na internetu jsou nízké náklady a možnosti okamžitého jednání. Stejně tak plynou výhody pro zájemce a dárce, který může kdykoliv a odkudkoliv získat potřebné informace a reagovat finanční podporou prakticky ihned (Darujme.cz, 2010). Dalšími významnými sdělovacími prostředky jsou tisk, rádio a televizní přenosy.

### 3.4.2 Média

Tři čtvrtiny české veřejnosti jsou podle průzkumu nadace Via názoru, že téma filantropie by se „mělo častěji objevovat v médiích, aby lidé byli lépe informováni o konkrétních příkladech dobročinnosti“ (Nadace Via, 2014).

Vývoj sdělovacích prostředků se za posledních 40 let posunul tak daleko, že nás především elektronická média začala takřka přehlcovat. Ačkoliv jsou média vázána světovými či národními kodexy regulující jejich činnost (Dubský, 2006), není možné pokrýt všechny informační zdroje a občas se média stanou manipulativním nástrojem. Staří Římané kdysi říkali: „bojím se čtenáře jedné knihy“ (Kociánová, 2015). To, že „masmédiá silně ovlivňují lidskou psychiku a sociální chování lidí“ (Dubský, 2006, s. 56), je prokázaná skutečnost. Bohužel zpravodajství často poskytuje informace zjednodušeně a příliš jednoznačně, což může budít mylné dojmy skutečností a tím vytvářet zpravodajské stereotypy (Kolektiv autorů, 2007). Populismus ve sdělovacích prostředcích může mít negativní dopad na člověka a společnost. Ze současného dění<sup>3</sup> lze sledovat, že publicita může sloužit jako prostředek k zastrasování a dramatizování situace. Příkladem je kontrast současné hysterie panující kolem migrační vlny a situace z 90. let, kdy se změnou imigrační politiky vytěsnila „xenofobní představa přistěhovalce jako příživníka na jistotách sociálního státu a vytvořil se obraz pro stát potřebného a „užitečného“ přistěhovalce-spolutvůrce blahobytu“ (Fňukal, 2007, s. 8).

Ačkoliv má většina informačních zdrojů takovou sílu, že se snadno stávají nebezpečným politickým nástrojem, dají se stejně masivní měrou využít pro pomoc potřebným. Pomoc může prostřednictvím médií přijít v různých podobách. Může se jednat o prostou informovanost, poskytnutí dalších nových úhlů pohledu na danou věc. Rovněž mohou média vybízet ke spolupráci či přímo nabízet možnosti úniku z tísnivých situací. Z hlediska materiální pomoci jsou prostřednictvím rádia, televize, tisku či internetových zdrojů pořádané sbírky od plastových víček, přes oděvy, až po finance. V humanitární či rozvojové pomoci jsou tyto metody informačních zdrojů často využívány pro významný finanční přínos. Bohužel, pokud vůbec se v událostech nějaké informace objeví, bývají rozvojové země nejčastěji vyobrazeny právě v kontextu s negativní událostí (Kolektiv autorů, 2007). Naopak existují i tzv. elitní státy, národy i osoby, které mají ve světě událostí obzvlášť významnou zpravodajskou hodnotu a ty často bývají využíváni ke

---

<sup>3</sup> Zpravodajství týkající se migrační vlny.

zviditelnění. Nejznámějším příkladem je série benefičních koncertů Live 8 (Kolektiv autorů, 2007).

#### **3.4.2.1 Vliv médií na mimořádnou událost**

Součástí zpravodajských přenosů bývají stále častěji živé přenosy z bezprostřední blízkosti události. Obraz reportéra, pohybujícího se v bojovém poli v živém vstupu, se už dávno stal tzv. denní chlebem světových médií. Každý divák může v pohodlí svého domova sledovat vznikající střety, probíhající masakry a válečné zločiny i následky živelných katastrof. Zůstává otázkou, nakolik je vysílání těchto tragických událostí etické. Rovněž je nutno uvědomit si, že „intenzita pokrytí krize či katastrofy v mezinárodních médiích má bezpochyby důležitý vliv na to, zda a jak se ostatní státy a veřejnost v dané krizi angažují. Odborníci zde hovoří o tzv. efektu CNN<sup>4</sup> (*CNN effect*). Rychlý mediální přenos může zapříčinit výraznou reakci politiků a veřejnosti na mezinárodní i vnitrostátní události. Efekt CNN se ovšem nevztahuje jen na vysílání světoznámé americké televizní stanice, ale na mediální pokrytí vyhrocených událostí všeobecně“ (Kolektiv autorů, 2007, s. 26). Jedním z důsledků zvyšujícího se rizika žurnalistů výše zmíněných přenosů je i nezbytnost zvýšení jejich bezpečnosti. Je stále běžnější, že novináři podstupují speciální výcviky pro přežití v krizových situacích a častěji spolupracují s armádou, která na základě domluvy zajišťuje jejich ochranu.

Zvyšující se nabídka odpovídá na vysokou míru poptávky. Rychlost a dravost médií je zcela nepochybně významným faktorem v humanitární pomoci. Objem pokrytí sdělovacích prostředků a způsob, jakým je zpráva předána dál, může rozhodnout o počtu dárců i jejich velkorysosti (Kolektiv autorů, 2007). Ačkoliv se zpočátku může velká medializace a zájem sponzorů zdát jako „výhra v loterii“, prostředky sbírané na konkrétní účel nebo událost mnohdy nemohou být použity podle potřeby, nýbrž bývají vázány striktním přáním dárců. Další obtíž může nastat v okamžiku, rozjede-li se „invaze“ zpravodajů a dárců a přebytečnou solidaritou dojde k *přefinancování* (Kolektiv autorů, 2007, s. 26), jako tomu bylo „v případě tsunami v jihovýchodní Asii v prosinci 2004“ (Kolektiv autorů, 2007, s. 26).

Dalším problematickým faktorem je upřednostňování zpráv, které zvýší zájem čtenáře, diváka či posluchače a naopak absolutní ignorace jiných událostí. Tématu přehlížení

---

<sup>4</sup> Tzv. CNN efektem se označuje 24 hodinový televizní přenos krizových situací, který může vyvolat agresi jedinců nebo organizací vůči aktuálnímu dění. Vyvíjený tlak ze strany veřejnosti může dále ovlivnit politické kroky a další vývoj situace.

určitých informací se dlouhodobě věnuje organizace Lékaři bez hranic (MSF), která „každoročně vydává seznam deseti nejvíce opomíjených krizí. Těmto krizím věnují podle studie nadace Reuters Foundation hlavní zprávy třech největších sítí v USA pouze 0,05 procenta vysílacího času“ (Kolektiv autorů, 2007, s. 26).

Potenciální dárce prochází určitými fázemi informovanosti. Nejprve je člověk zpraven o problému, který je nutné řešit a do něhož se může sám zapojit. Posléze mu jsou popsány metody, jakým způsobem se může do pomoci zapojit a jak bude jeho pomoc přínosná. Organizace často rovněž odkazují, kde se o průběhu a výsledku pomoci může dozvědět. Pro donora je zcela zásadní transparentnost finančních prostředků organizace a jejich aktivit.

#### **3.4.2.2 *Utváření stereotypů***

Názory, do jaké míry ovlivňují média stereotypní myšlení, se různí. Nicméně jednoznačně se jedná o „konstruktivní prvek sociální konstrukce reality“ (Kolektiv autorů, 2007, s. 42) a právě stereotypy „jsou především typizovanými nositeli soudů, postojů, názorů, případně předsudků“ (Kolektiv autorů, 2007, s. 42). Už z tohoto vyplývá, že se jedná obvykle o negativní, předem dané charakteristiky, které mohou utvářet nucené a neobjektivní názory. Obecně se stereotypy dělí na výše zmíněné negativní, ale i na pozitivní. Kladné stereotypy utváří představy typu chudých plačících dětí, otrhaných vesničanů se stádem koz, hodných a prostoduchých chudáků v kontrastu se vzdělaným, zabezpečeným a spokojeným Západem, který je nositelem řešení chudoby a pomoci. Kvůli intenzitě stereotypů je obvykle mediálně opomíjena většina tíživých událostí v rozvinutých i zaostalejších zemích, zapomíná se na neuvěřitelné variace lidí, skupin a prostředí.

I v tomto ohledu se dá stereotypů využít ve prospěch pomoci lidem v nouzi. Podprahové vnímání ovlivňuje naše chování, proto jsou emoce často využívány jako prostředek k získání přízně a finanční podpory. Solidarita je jednou ze zásadních hodnot nejen pro humanitární a rozvojové organizace, ale především pro lidstvo samotné.

## 4 Švýcarský přístup k financování humanitární pomoci

Financování humanitární pomoci se v České republice zlepšuje. Výsledky jsou znát díky nárůstu dárců i realizovaným zahraničním projektům. I přes pozitivní progres nejsou všechny oblasti stejně pokrokové. Příležitosti fundraisingu na celostátní úrovni nemají všechny organizace rovnocenné.

Opakem jsou švýcarské výzvy. Dlouholetý systém spolupráce s celostátními médii a humanitárními organizacemi se stal předmětem expertního výzkumu v diplomové práci. Fundraising je velice úzce spojen s lidumilností, proto zájem zkoumání začíná u švýcarské filantropie.

### 4.1 Švýcarská filantropie

*„Lidé se rodí dobří a kazi se teprve vinou společnosti.“*

Jean-Jacques Rousseau

Pojem filantropie a humanitární pomoc má ve Švýcarsku dlouhou tradici a to především díky přítomnosti řady významných mezinárodních vládních a nevládních organizací, které se zabývají otázkami společného zájmu na globální úrovni. Důsledkem je celosvětové uznání švýcarských charit a velká důvěra mezinárodních dárců. Nutno zmínit, že Švýcarsko také představuje symbol stability, bezpečnosti, dodržování soukromí, stejně jako významných odborných znalostí v oblasti poradenství a řízení těchto subjektů (Montgomery, 2012).

Před 153 roky byly postaveny základní kameny jedné z nejvýznamnějších humanitárních organizací, díky níž nabíral humanitarismus právní formu a místo v celosvětových diskuzích. Místo zrodu bylo Švýcarsko. Doposud je tato země celosvětově nejvyhledávanějším místem pro zakládání charitativních fondů.

Po geografické stránce se může alpská země pyšnit mnohým hospodářským a strategickým významem. Ačkoliv má Švýcarsko mnoho jiných předností, nelze opomenout jeho „malá města světového významu“ (Hospodářské noviny, 2008).

Podle průzkumu z roku 2014 *Global Peace Index* Švýcarsko hrdě zaujímá přední příčky nejméně konfliktních zemí světa (Global Peace Index, 2014). Dle výsledků zprávy *World Happiness Report* (Ledger, 2015) z roku 2015 je Švýcarsko dokonce nejšťastnější zemí na světě. Není náhoda, že alpská země vévodí takto těmto pozitivním ukazatelům. „Od ukončení své expanze v roce 1515 se tento stát vyhýbá jakékoliv vojenské konfrontaci. [...] V roce 1815 na Vídeňském kongresu“ (Telička, 2013), došlo k mezinárodnímu uznání věčné neutrality státu. Nejen díky těmto historickým skutečnostem je snazší představit si povahu prostředí, v němž byly zformulovány celosvětově závazné úmluvy ustanovující ochranu obětí bojů.

Švýcarsko se stalo tzv. mateřskou zemí humanitárního práva. Trnitá cesta vedla od švýcarské války se Sondenbundem v roce 1847, kde „došlo k prvnímu uplatnění humanitárních zásad ve válce“ (Švejnoha, 2008, s. 18), přes organizování pomoci ruským chirurgem Pirogovem a anglických sester a ošetřovatelek během Krymské války až po významnou bitvu u Solferina během druhé italské války za nezávislost. Otřesné zkušenosti z boje u italského města iniciovaly ženevského humanistu a podnikatele (Nobelprize.org, nedatováno) Henriho Dunanta a jeho čtyři kolegy, mezi nimiž byl novinář, lékař a velitel švýcarských jednotek (Švejnoha, 2008), k činnosti „mezinárodního společenství na mezinárodní konferenci v Ženevě roku 1863 pro ustavení specifické organizace, nazvané později Mezinárodní Červený kříž“ (Český červený kříž, nedatováno, s. 3). Před 151 lety to byl zlomový moment v oblasti humanitárního práva a pro budoucnost záchrany obětí mnoha nadcházejících válek.

Švýcarská země si napříč dějinami udržela hodnotu solidarity (Aeschimann, 2004) a důraz na člověka, občana, který je „nejvyšším suverénem“ (Vincourek, 2008). Obě hodnoty se staly její předností.

## **4.2 Kolébka humanitárního práva**

Švýcarsko je velice úzce spojeno s mezinárodním humanitárním právem. Dunantova iniciativa se na mezinárodní konferenci v Ženevě v roce 1863 zasloužila o založení Mezinárodního výboru Červeného kříže (Švejnoha, 2008), čímž se organizaci dostalo zvláštního pověření určitých států k úkolům „při ochraně obětí válek i přírodních katastrof a byla partnerem úřadů na poli sociálním, zdravotním a humanitárním“ (Český červený



kříž, nedatováno, s. 4). Rok po založení Červeného kříže byla přijata první ze Ženevských úmluv, která je konvencí zlepšující osudy raněných a nemocných příslušníků ozbrojených sil v poli. Později vznikly další tři úmluvy a tři dodatkové protokoly, jež jsou dodnes hlavním pramenem Mezinárodního humanitárního práva. Ženevské úmluvy a dodatkové protokoly jsou tzv. kodexem humanitárního práva. Od počátku organizované pomoci uplynulo již 151 let. Ačkoliv mají současné boje a konflikty pramálo podobného s těmi, kvůli kterým se humanitární právo zrodilo, podstata dodržování mezinárodních válečných pravidel je neměnná a měla by být aktivní. S měnícími se dopady bojů přibýval i obsah humanitárního práva.

Pružnost a zřetelnost švýcarského právního a regulačního rámce je jedním z důvodů velkého počtu charitních organizací založených právě ve Švýcarsku. Význam nadačních fondů pro zajištění finančních prostředků k realizaci pomoci je obecně dobře znám, proto při vypracovávání stanov zákonu o nadačních fondech je jim „poskytována široká míra autonomie. Dokonce, místní vyhláška může být navržena tak, aby poskytovala pravidla správy šitá na míru, a tak zajistila kontinuitu nadace“ (Montgomery, 2012, s. 1). Mezi zmíněná benevolentní pravidla patří možnost přítomnosti rodinných členů v nadační radě nebo svévolné rozhodnutí zakladatele, zdali zůstat v anonymitě nebo naopak použít své jméno pro název nadace. V pravomoci nadační rady je přerozdělování prostředků do neziskových projektů či institucí, které jsou v souladu s posláním nadace, což znamená, že za tímto účelem mohou být zdroje přerozděleny dle efektivní činnosti. Samozřejmě, v rámci kontroly podléhají švýcarské nadace státnímu dozoru k zajištění cíle, aby finanční prostředky byly používány pouze v souladu s účelem (Montgomery, 2012).

### **4.3 Emergency Appeals Alliance**

Na světě existuje mnoho institucí a sítí, které sdružují organizace a usnadňují jim některé činnosti nezbytné pro chod neziskové organizace. *Emergency Appeals Alliance* (EAA) je „první globální iniciativou humanitární pomoci svého druhu“ (Humanitarian Coalition, nedatováno), jejíž podstatou je sdružení humanitárních organizací a mediálních institucí za účelem spolupráce, předávání znalostí a zkušeností v rámci pokrytí širšího a včasného fundraisingu na pomoc obětem katastrof a konfliktů (Humanitarian Coalition, nedatováno). Do EAA je v současnosti zapojeno osm národních iniciativ, kterými jsou: *belgická Consortium 12-12*, *kanadská Humanitarian Coalition*, *německá Aktion Deutschland Hilft*,

italská *Agire*, nizozemská *Stichting Samenwerkende Hulporganisaties*, švédská *Radiohjälpen*, britská *Disasters Emergency Committee* a nadace Švýcarská solidarita<sup>5</sup> (Humanitarian Coalition, nedatováno). Nejstarším členem EAA je švédský *Radiohjälpen*, který byl založen roku 1939 jako vánoční benefiční událost na podporu vojáků a jejich rodin. O sedm let později vzniká podobný koncept ve švýcarské Ženevě.

Obrázek č. 4 Členové EAA

Country	Name	Population (in millions)	Appeal results 2013 (in million euros)
Belgium	Consortium 12-12	10.8	7,722,000
Canada	Humanitarian Coalition	34.7	5,427,000
Germany	Aktion Deutschland Hilft	82.0	81,987,651
Italy	Agire	61.0	438,584
The Netherlands	Giro555	16.7	41,211,909
Sweden	Radiohjälpen	9.5	18,000,000
Switzerland	Swiss Solidarity	7.7	43,637,000
United Kingdom	Disasters Emergency Committee	62.8	129,781,869

Ačkoliv mají výše zmíněné organizace podobný charakter, Švýcarská solidarita má svá specifika. Nabytím a následným přerozdělení peněz neziskovým organizacím obvykle činnost členů EAA obvykle končí. Nadace Švýcarská solidarita kromě přerozdělování financí „sleduje projekty a tím kontroluje využití peněz. Nicméně, každá země se trochu liší“ (Spörri, 2015).

<sup>5</sup> Anglicky Swiss Solidarity, francouzsky Chaîne du Bonheur, německy Glückskette

#### 4.4 Nadace Švýcarská solidarita

V rámci Švýcarska fungují tři významné institucionalizované formy spolupráce:

1. *ZEWO* – upravuje standardy švýcarských charitních zařízení, monitoruje jejich činnosti a současně funguje jako informační zdroj pro dárcce (*ZEWO*, nedatováno). Jedná se o značku kvality, finančně transparentní (Neggli, Fossati, 2014) systém a způsob posílení důvěry dárců.

2. *Bread for all a Swiss Catholic Lenten Fund* – tzv. Ekumenická kampaň bojuje za převzetí odpovědnosti a posílení spravedlnosti (Ecumenical Campaign, 2016). Jedná se o společnou iniciativu organizací Bread for all spojující švýcarské protestantské církve a Swiss Catholic Lenten Fund neboli Švýcarský katolický postní fond. Spolupráce závisí na stejných záměrech s odlišnými cílovými skupinami a na kolektivní kampani s jednotnou komunikací a individuálním fundraisingem. Výhodami spolupráce je především hospodárnost organizací, zviditelnění se, tvorba lákavějších propagačních materiálů, lepší proces plánování aj. (Neggli, Fossati, 2014).

3. *Nadace Švýcarská solidarita* – institucionalizovaná spolupráce s privátním sektorem a zpravodajstvím. Zaujímá vůdčí postavení ve výzvách humanitárních kampaní, tvoří působivé mediální akce a disponuje vysokým příjmem z fundraisingu (Neggli, Fossati, 2014).

Nadace Švýcarská solidarita vznikla jako rádiový program a doposud funguje jak v rámci občanské společnosti, tak i v humanitární pomoci. Posláním humanitární nadace „je poskytnout první pomoc a podporu lidem, kteří se ocitnou v nouzi v důsledku krizové situace ve Švýcarsku i v zahraničí“ (Swiss Solidarity, *principles*, nedatováno). Nejedná se o přímé poskytování pomoci, nýbrž o pomoc „zprostředkovanou“ partnerskými organizacemi. Organizace funguje „v duchu solidarity a spravedlnosti bez etnické, sociální, náboženské, ideologické nebo jiné formy diskriminace“ (Swiss Solidarity, *Statutes and Regulations*, nedatováno) od počátku svého založení sídlí stále v Ženevě.

Součástí nadace jsou dvě komise, z čehož jedna schvaluje financování projektů tuzemských a druhá mezinárodních.

#### 4.4.1 Fungování

V případě katastrofy je potřebná pomoc na místě rychle a bez zbytečné byrokracie. Schopnost nadace vytvářet krizové fondy a finanční stabilita jí umožňuje tzv. předfinancování humanitární pomoci. Příkladem je tsunami, katastrofa, na kterou byly finanční prostředky poskytnuty ještě před přijetím prvních darů. Díky bohatým zkušenostem a finančním možnostem je hlavní část peněžních darů použita zpravidla pro obnovovací práce (rehabilitace) a přestavby. Podle švýcarských expertů se jedná o nejúčinnější formu pomoci v dlouhodobém horizontu. Tento typ obnovování oblastí a života v ní může trvat jeden rok nebo až několik let, což se odvíjí od rozsahu činností. Všechny projekty jsou zvláště posuzovány a schvalovány speciální projektovou komisí a na místě monitorovány během jejich realizace. (Swiss Solidarity, *About us*, nedatováno).

Švýcarská Solidarita využívá tento způsob k financování sociální podpory ve Švýcarsku, podpory dětí v zemích třetího světa a rovněž k vlastnímu provozu. Tento charakter nespekulativní investiční politiky je přísně regulován a vykonáván finančními experty v duchu základních etických principů a spravedlnosti (např. vůči životnímu prostředí a třetího světa) a je sledován skupinou auditorů. Z toho důvodu podléhá Nadace Švýcarská solidarita třem formám finanční kontroly a současně tak patří mezi nejlepší ve Švýcarsku (Swiss Solidarity, *About us*, nedatováno).

V roce 1999 získala Švýcarská Solidarita mezinárodní cenu lidských práv jako uznání své práce (Swiss Solidarity, *About us*, nedatováno).

#### 4.4.2 Historie

Rok po konci druhé světové války, i přes oslabení a devastaci Evropy, se našli lidé, kteří dokázali zmírnit bolest a pomoci překonat těžké období. Dne 19. září 1946 na Univerzitě v Curychu, Winston Churchill přednesl projev, ve kterém zve evropské státy k vytvoření Spojenectví evropských zemí. Jeden z jeho nejvíce pozorných posluchačů je Juliette Hédiguer, která se chopila se pera, aby vyjádřila velkému muži své vděky a sdílela s ním přání pomoci zdravotně postiženým válkou. Ve stejný den se shodou okolností na Radiu Lausanne objevila show, která zahájí Švýcarskou solidaritu<sup>6</sup> s písní La Gavotte a svými moderátory Jackem Rollanem a Rogerem Nordmannem. Dojemný a přesvědčivý dopis Hédiguerové adresovaný Churchillovi měl za následek, že druhý týden vysílání dostala

---

<sup>6</sup> Rádio vytvořilo program Švýcarská solidarita, jehož úspěch narůstal.

autorka možnost číst ho přes vysílací zařízení v Avenches. To bylo skutečné zahájení Švýcarské solidarity (Mercier, 2013).

Novinářům Nordmannu, Vallottonovi a komiku Rollanovi se podařilo vytvořit show, která se stala okamžitě jedním z nejoblíbenějších rozhlasových programů v západním Švýcarsku. Díky síle kampaně tamějšího rozhlasu a televizní společnosti SRG SSR, vzniklo mezi lidmi silné pouto solidarity. Švýcarská solidarita si uvědomuje svůj význam a potřebnost a ráda sdílí poznatky, jako například, že „dnes diváci a posluchači projevují solidaritu svým bližním ve chvíli nouze, více než kdykoliv předtím. [...] V roce 1983 získala organizace právního postavení nadace“ (Swiss Solidarity, *History*, nedatováno).

Zahraniční aktivity nadace, které jsou zaměřeny výlučně na urgentní pomoc při humanitárních katastrofách, mají svá přísná pravidla a jasné postupy fungování. Nadace svou původní podstatu od svého prvního vysílání de facto nezměnila. I nadále jsou pomocí mediálních prostředníků, kterými jsou celostátní televize a některé rozhlasové stanice, organizovány sbírky pro konkrétní humanitární události. Hlavičkou sbírky je právě Švýcarská solidarita, která slouží jako prostředník realizace okamžité pomoci nebo na podporu dlouhodobých projektů<sup>7</sup>.

#### **4.4.3 Partnerství**

Platforma EAA sdružuje několik podobně konstruovaných organizací, avšak švýcarská nadace se od nich výrazně liší. Švýcarská solidarita je specifická především pro své další aktivity, kterými jsou monitorování a evaluování humanitárních projektů, na kterých se finančně podílela. S tímto poměrně náročným procesem jsou spojena kritéria, která musí být partnerskými organizacemi splněna, aby ke spolupráci mohlo dojít. Mezi hlavní podmínky pro spolupráci se švýcarskou nadací Švýcarská solidarita, jak organizace může navázat vztah s nadací, jsou následující:

- 1) Identita a humanitární charta
  - a) Švýcarská nezisková organizace – NNO musí sídlit na území Švýcarska
  - b) Zkušenosti v humanitární a rozvojové pomoci – NNO má zkušenosti se zahraničními projekty v humanitární a rozvojové oblasti
  - c) Spolupráce s dalšími partnery – NNO je otevřená spolupráci s jinými subjekty

---

<sup>7</sup> Dlouhodobé projekty jsou Švýcarskou solidaritou podporovány pouze ve Švýcarsku.

## 2) Management a strategie

- a) Nezávislý management – NNO má svůj vlastní management, není řízena druhou stranou
- b) Logická strategie – NNO má svou strategii, kterou se snaží naplnit své poslání
- c) Transparentnost a odpovědnost vůči švýcarským zákonům – NNO je transparentní a vykazuje svou činnost v souladu se zákony

## 3) Kvalita a aktivní management

- a) Účinnost a vůle učit se<sup>8</sup> - NNO je ochotná vzdělávat se a je schopná adaptovat své způsoby pomoci nově vznikajícím potřebám a situacím.

Před pěti lety bylo do spolupráce s nadací Švýcarská solidarita zapojeno 32 nevládních organizací. Nadace neustále hledá nové partnery ke spolupráci, ale vždy pracuje výhradně s těmi, které prošly výběrem a splnily všechny potřebné podmínky. Ani po úspěšném zařazení do partnerství není vše úplně automatické. Aby organizace měla nárok na finanční pomoc určenou k humanitárním aktivitám, musí být navržený projekt předložen komisím, které se tak stávají de facto „výkonnými orgány“ nadace. Každá organizace je kromě plnění vstupních kritérií současně každé čtyři roky evaluována (Spörri, 2015), což nadaci umožňuje podrobný přehled činností všech organizací. Současnými partnery nadace je 25 neziskových organizací (Swiss Solidarity, *Charities partner*, nedatováno), jimiž jsou:

*ADRA – Adventist Development and Relief Agency, Bruecke / Le pont, Caritas Switzerland, CBM – Christoffel Blindenmission, CFD – the feminist Peace Organization, EDM – Enfants du Monde, Fastenopfer - Swiss Catholic Lenten Fund, Handicap International, Helvetas, HEKS – Swiss Interchurch Aid, IAMANEH Switzerland, Medair, Médecins du Monde Switzerland, MSF – Doctors Without Borders Switzerland, Nouvelle Planète, Pestalozzi Children's Foundation, Save the Children Switzerland, Solidar Switzerland, Swiss Red Cross, SolidarMed, Swissaid, Swisscontact, Terre des hommes – Helping children worldwide, Terre des Hommes Suisse a Vivamos Mejor.*

---

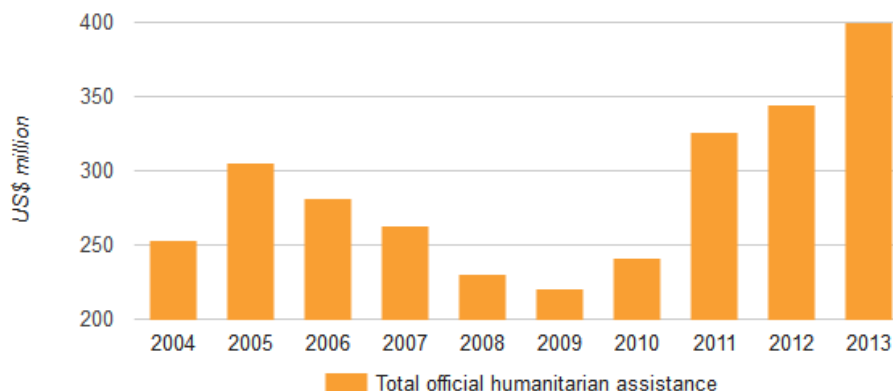
<sup>8</sup> Obecné podmínky, které musí organizace splňovat, sdílela organizace ADRA.

## 4.5 Švýcarské financování humanitární pomoci

„Kromě neutrality je Švýcarsko pověstné i svou ekonomikou. Nyní figuruje na 11. příčce žebříčku států s nejvyšším HDP na hlavu a nechává za sebou i mnohé ‚daňové ráje‘. Švýcarská ekonomika těží z vysoce rozvinutého sektoru služeb, v němž zaujímá klíčovou pozici finančnictví“ (Telička, 2013). V roce 2011 bylo Švýcarsko uznáno 15. nejvýznamnějším dárcovským státem v poskytování humanitární pomoci (GHA, nedatováno). V období 2003-2012 poskytlo Švýcarsko US\$ 2.8 bilionů na humanitární pomoc (GHA, 2013). Zásadní změnou v oblasti humanitární a rozvojové pomoci si Švýcarsko prošlo v roce 2012. Jedním ze závazků nového programu zahraniční pomoci byla změna finančního objemu. Země se zavázala k rozpočtu na výše zmíněnou pomoc 0,5 procenta hrubého národního příjmu pro rok 2015. Následně „rada států odsouhlasila rozpočet pro zahraniční pomoc na příští čtyři roky v hodnotě 12,06 bilionů amerických dolarů“ (Devex, 2012). Na podporu bilaterální spolupráce bylo vymezeno celých 60 procent z objemu 6,9 bilionů švýcarských franků, načež ze zbylých 40 procent jsou podporovány mezinárodní organizace, včetně agentur OSN a mezinárodních fondů (Devex, 2012).

Financování humanitární pomoci získalo v letech 2005 až 2013 podobu sinusoidy. Zatímco se od roku 2005 až do roku 2009 podpora humanitární pomoci snížila z 305 milionů dolarů na 221 milionů dolarů, kdy právě rok 2009 byl za celou dekádu nejnižší, o čtyři roky byla pomoc znásobena (viz obrázek č. 5).

Obrázek č. 5 Růst financování humanitární pomoci za rok 2004 - 2013  
HUMANITARIAN AID, 2004-2013



Source: Development Initiatives based on OECD DAC data

Notes: Data for 2013 is an estimate based on partial preliminary data releases (constant 2012 prices) and estimated core ODA contributions to UNHCR, UNRWA and WFP.

V roce 2013 poskytlo Švýcarsko na humanitární krize 399 milionů dolarů, čímž vláda zaujala ve světě 12. místo největších oficiálních dárců. Využití finančních prostředků humanitární pomoci se ze 2/3 týkalo zajištění materiálních potřeb, dále se jednalo o potravinovou pomoc a zbylé prostředky byly použity na rekonstrukci, obnovu, prevenci a přípravu (GHA, nedatováno).



## 5 Metodologie výzkumu

Švýcarský systém financování humanitární pomoci je natolik podnětný, že jsem v rámci diplomové práce provedla kvalitativní výzkum týkající se Nadace Švýcarská solidarita a jejích některých partnerů.

### 5.1 Cíl

Typologie cílů podle Maxwella je zmíněna v publikaci Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách (Švaříček, Šed'ová, 2007). Intelektuální cíl je v kontextu studie švýcarské nadace a financování humanitární pomoci na místě, neboť výsledky plynoucí ze studie mohou sloužit pro orientaci nevládních organizací a jako podklad pro další výzkum v České republice. Výsledky výzkumu by mohly být použity jako základ pro realizaci finančního mechanismu v jiné zemi. Praktický cíl navazuje na cíl intelektuální, neboli studie může přispět k zamyšlení nebo dokonce vytvoření podobného systému zajišťující efektivní přerozdělování peněz ve spolupráci s médii v prostředí, ve kterém systém nebyl zaveden. Personální cíl je zmíněn v úvodu, tedy má přímá zkušenost s finančními nedostatky různých organizací a zájem o porozumění fundraisingu v solidární společnosti.

Cílem výzkumu je vyhodnotit význam nadace pro partnerské organizace, najít výhody a případné nevýhody partnerství, rovněž bylo cílem identifikovat vlivy, které mohou mít vliv na míru solidarity a funkčnost systému financování humanitní pomoci.

### 5.2 Výzkumné otázky

Teoretická část obsahuje obecné kapitoly, které měly za cíl doplnit informace spojené s financováním humanitární pomoci a kontextem švýcarského prostředí. Obsah teoretické části se stává důležitým základem orientace v kladení výzkumných otázek. V rámci rozhovorů jsem se snažila najít odpovědi na tyto výzkumné otázky:

1. *Jak je obtížné stát se partnerem Nadace Švýcarská solidarita?*
2. *Jak je Nadace vnímána svými partnerskými organizacemi?*
3. *Existují výhody nebo nevýhody plynoucí z partnerství?*

### 5.3 Techniky a postup výzkumu

Zkoumání vzájemných vztahů mezi organizacemi je do jisté míry sociální téma. Aby bylo vhodně prošetřeno, musí být zvolena hloubková technika zkoumání. Z tohoto důvodu se věnuji kvalitativnímu výzkumu, který Reichel definuje jako „nenumerné šetření a interpretace sociální reality“ (Disman, 1993, s. 285), které současně „představuje řadu rozdílných postupů, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému“ (Reichel, 2009, s. 40).

Studentský výzkum *Dvojí riziko v humanitární pomoci* (Princová, 2014), pod vedením Pavliny Valouchové, který je součástí stejnojmenné publikace, jehož autorkou je Květoslava Princová, jsem zvolila jako příklad svého kvalitativního výzkumu. Po vzoru výzkumu *Dvojí rizika v humanitární pomoci* jsem rovněž přistoupila k metodě expertních rozhovorů.

Expertem je podle Dismana (1993, s. 293), s trochou nadsázky, „někdo, kdo by rád, kdyby mohl, ale nemůže. Tak říká těm, kteří mohou, jak by měli.“ Reichel vnímá experta jako nositele odborné a kvalifikované informace, ale často nejpodstatnějším důvodem výběru odborníka může být jeho institucionální zařazení (Reichel, 2009). Výběr expertů k průzkumu konkrétního švýcarského typu financování humanitární pomoci se odvíjel od partnerských organizací a od jejich zájmu se na výzkumu podílet. Jednotlivé rozhovory byly vedeny přes telekomunikační prostředek Skype. Výhodou Skypu je videohovor, který umožňuje jak hlasový přenos, tak přímý vizuální kontakt s respondentem. Důvodem neschopnosti realizace rozhovorů tváří v tvář byla obtížná komunikace s organizacemi. Dlouho jsem neměla přehled o počtu expertů pro účely výzkumu, a proto jsem nebyla schopna zorganizovat všechna plánovaná setkání.

Rozhovory trvaly v rozmezí 20 a 40 minut. S každým respondentem předcházelo několik zpráv k mé práci a výzkumu. Všichni respondenti měli pozitivní přístup k práci a svým písemným svolením souhlasili s nahráváním rozhovoru pro účely diplomové práce.

### 5.4 Výzkumný vzorek

Pro účely výzkumu jsem oslovila všechny organizace, které spolupracují s nadací Švýcarská solidarita. Rovněž jsem oslovila jednoho zástupce zmíněné nadace. Zpětnou

vazbu jsem dostala od jedné šestiny oslovených. Podmínky potřebné rozhovoru splňovaly tři partnerské organizace. Zúčastněnými organizacemi v rámci výzkumu jsou:

#### **5.4.1 ADRA Švýcarsko**

*Adventist Development and Relief Agency* je organizace založená roku 1956 církví Adventistů sedmého dne ve státě Maryland ve Spojených státech amerických za účelem poskytnutí jednotlivcům a místní komunitě rozvoj a snahu zmírnit následky katastrof. V současnosti působí ADRA ve více než 130 zemí světa a zaměstnává více než 6000 pracovníků a dobrovolníků. Ve Švýcarsku ADRA vznikla v roce 1986 a její počet pracovníků a projektů ji řadí spíše mezi menší organizace (ADRA, nedatováno).

Rozhovor mi poskytla Sibylle Schuppli (R1), která je koordinátorkou marketingu a veřejných vztahů.

#### **5.4.2 Švýcarský červený kříž**

Mezinárodní výbor Červeného kříže (*International Committee of the Red Cross* neboli ICRC) vznikl roku 1863 v Ženevě. Jak z názvu vypovídá, jedná se o výbor Mezinárodního hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce, jehož funkcí je řídit aktivity jednotlivých národních společností v době válek a vnitřních bojů (Český červený kříž, nedatováno).

Švýcarský červený kříž byl založen o šest let později v Bernu, na podnět ICRC a pod záštitou generála Guillaume-Henriho Dufoura a spolkovým kancléřem Jakobem Dubsem (*Croix-Rouge suisse*, nedatováno). Cílem Švýcarského červeného kříže je snaha zabránit a zmírnit lidské utrpení ve Švýcarsku i v zahraničí, chránit zdraví, život a důstojnost lidí.

Podrobné okolnosti vzniku Červeného kříže je zmíněn v kapitole 4.2.3

Rozhovor mi poskytl Anton Jöhr (R2), jenž ve Švýcarském červeném kříži působí jako DRR poradce

#### **5.4.3 Charita Švýcarsko**

Švýcarská charita funguje v rámci široké mezinárodní sítě *Caritas Internationalis*, která se skládá ze 165 organizací po celém světě. Charita pomáhá lidem v nouzi bez ohledu na jejich náboženské a politické přesvědčení nebo jejich etnický původ. Díky tomu, že má charita dosah do místních komunit, je v případě katastrofy schopna rychle reagovat poskytnutím nezbytné pomoci. Švýcarská charita byla založena v roce 1901 otcem

Rufinem Steimerem, který byl rovněž jejím prvním prezidentem (Caritas Internacionalis, nedatováno). Švýcarská charita je tak jednou z nejstarších, pomáhá ve více jak 40 zemích světa a funguje jako síť nezávislých, multifunkčních humanitárních organizací se sídlem ve švýcarském Lucerne (Caritas Switzerland, nedatováno).

Rozhovor mi poskytl Paul Rüegg (R3), vedoucí humanitárního oddělení a mezinárodní spolupráce.

#### **5.4.4 Nadace Švýcarská solidarita**

Švýcarská Solidarita je nadace, která zvyšuje finanční prostředky na humanitární projekty na záchranu a pracuje se švýcarskou televizní stanicí SRG SSR a švýcarskými humanitárními organizacemi. Švýcarská Solidarita je schopna čerpat speciální podpory z veřejných rozhlasových a televizních služeb, a stejně tak spolupracuje i se soukromými sdělovacími prostředky. Přímá práce v terénu je vykonávána zkušenými švýcarskými humanitárními organizacemi spolupracují s nadací, kterých je v současnosti 25 (Swiss Solidarity, nedatováno).

Historii vzniku Nadace Švýcarská solidarita je věnována kapitola 4.2.1

Pro účely rozhovoru jsem oslovila mluvčí nadace Prisku Spörri (R4).

#### **5.4.5 Postup analýzy**

Po realizaci rozhovorů následovala jejich transkripce, která byla občas ztížená špatným zvukovým záznamem, i přesto jsem však volila typ doslovné transkripce. Po přepisu údajů jsem následně data roztřídila do analytických jednotek (Reichel, 2009) a přešla ke kódování. V rámci výzkumu jsem zvolila způsob otevřeného kódování. Během vyhodnocování rozhovorů jsem postupovala podle Hendlovy holistické analýzy případové studie, která „neusiluje o rozbití nashromážděných dat na jednotlivé části, ale hledá závěry posouzením dat jako celku“ (Hendl, 2005, s. 226).

## 6 Analýza výzkumu

### 6.1 Podmínky partnerství

Nadace Švýcarská solidarita spolupracuje výhradně se stálými partnery, jimiž jsou organizace, které splnily podmínky a prošly výběrem komise. Kritéria pro schválení v rámci nadace Švýcarské solidarity obsahuje 22 jednotlivých bodů, které jsou rozděleny do 3 částí: 1. Humanitární zásady a identita, 2. Řízení a strategie, 3. Kvalita řízení a výsledky. Všechny konkrétní podmínky v originálním jazyce jsou součástí přílohy č. 2.

Splněním počátečních povinných podmínek organizací vůči nadaci nekončí. Každé čtyři roky musí všechny organizace žádat o tzv. re-akreditaci, což je de facto evaluační proces, při němž trvá plnění podmínek partnerství. V tomto ohledu zájem nadace ulpívá především na „*kvalitě vaší práce, vaší práce v terénu, psaní reportů, a jak evaluujete, atd.*“ (R3) „*Pro velké organizace to (re-akreditace) není problém. Jde pouze o formalitu. Pouze malé organizace mohou mít problém je splnit*“ (R2). Pro humanitární organizaci ADRA, která je ve Švýcarsku pro své nepříliš početné zastoupení považována za menší organizaci, je naplnění podmínek poměrně obtížné. „*Měli jsme trochu problémy a myslím, že jeden nebo dva projekty byly zamítnuty, protože prý nebyly v jejich oblasti zájmu*“ (R1). Hlavním problémem pro ADRA byla priorita nadace, kterou je přítomnost expatů<sup>9</sup> na jednotlivých projektech v zasažených oblastech. Využívání sil místních lidí je obvykle jednou z hlavních předností široké mezinárodní sítě humanitárních a rozvojových organizací. Ačkoliv nadace klade důraz na podmínku přítomnosti švýcarských expatů pracujících v místech katastrofy, i přes to posuzuje tyto mimořádné podmínky, které by mohly ubrat možnost realizace pomoci některým organizacím, velice individuálně. „*Švýcarská solidarita nám kvůli této podmínce hodně odpustila*“ (R1).

### 6.2 Švýcarská filantropie z pohledu humanitárních organizací

Jak jsem už dříve zmínila v kapitole 4.2.4, pojem filantropie a humanitární pomoc má ve Švýcarsku dlouhou tradici. Na otázku odkud se bere štědrost Švýcarů, „*není obecná odpověď*“ (R3), hlavními důvody jsou „*silná tradice, kterou máme v humanitární pomoci, která sahá až ke Švýcarskému Červenému kříži*“ (R4) a fakt, že „*Švýcarsko je bohatá*

---

<sup>9</sup> Zaměstnanci vykonávající práci v cizině.

země“ (R4). Příkladem velké míry štedrosti je katastrofa „tsunami<sup>10</sup>, na které se vybralo 223 milionů švýcarských franků, čímž se v mnoha případech Švýcarsko dostalo na vrchol dárcovství“ (R4). V každém případě, rozhodujícím faktorem je i typ události. „Lidé jsou o něco štedřejší, pokud přispívají na přírodní katastrofy“ (R3).

Organizace, mající zastoupení v různých zemích světa, mohou porovnávat míru štedrosti v jednotlivých státech. ADRA provedla průzkum mezi svými pobočkami po světě a výsledkem bylo zjištění, že „ve Švýcarsku vždy vidíme, že lidé jsou obecně štedří, více štedří, než v jiných zemích“ (R1). V případě, že je organizace zastoupená i o něco lokálněji, jako je například Charita<sup>11</sup>, lze porovnat míru štedrosti uvnitř Švýcarska. „Analyzováním oblastí jsme přišli na to, že lidé jsou jinak štedří ve frankofonní oblasti a jinak v germanofonní oblasti. Například ve frankofonní části dávají obecně více peněz pro Sýrii a Libanon, než v německy mluvící části“ (R3).

### 6.3 Význam sjednocení

Ačkoliv jsem nevytvářela průzkum veřejného mínění, jak je nadace vnímána veřejností, i přesto se objevily indikátory, které potvrzují domněnku, že nadace Švýcarská solidarita hraje v oblasti švýcarského financování humanitární pomoci významnou roli. Z hlediska vjemu veřejnosti je ukazatelem každoroční množství vybraných finančních darů. Z hlediska organizací je ukazatelem trvajícím zájmem o partnerství s nadací.

„V mnoha zemích to je jasný problém, že jedno evropské rádio spolu se státním rádiem a televizí organizuje sbírku pro jednu organizaci, samozřejmě, že ostatní se budou zlobit. Protože i oni by chtěli mít takové publikum“ (R4). V tomto ohledu nadace vytváří sjednocující, férové prostředí pro organizace, čímž předchází nekalému soupeření mezi neziskovými organizacemi.

### 6.4 Spolupráce při katastrofách

Při ohlédnutí se za posledními 30 lety, nejvíce nadace Švýcarská solidarita přispěla na humanitární pomoc. Celých 69% darovaných prostředků šlo na pomoc při katastrofách

---

<sup>10</sup> Tsunami v Indickém oceánu, prosinec 2004.

<sup>11</sup> Regionální charita má 16 nezávislých poboček po celém Švýcarsku.

mimo území Švýcarska a dalších 6% ryze na pomoc dětem v zahraničí. V rámci tuzemských projektů šlo 25% z darů pro lidi, kteří potřebují pomoc ve Švýcarsku (Swiss Solidarity, *About us*, nedatováno).

Práce dobrovolníků a dlouhodobá partnerství s SRG<sup>12</sup> a Swisscom<sup>13</sup> ohromně přispěla k posílení solidarity kolem nadace Švýcarská solidarita. Tato podpora je obzvláště důležitá, protože dárci jsou vyzýváni pouze prostřednictvím médií (Swiss Solidarity, *About us*, nedatováno).

System, jakým nadace funguje, je ve stručnosti a ve srozumitelném podání pro laika prezentován na webových stránkách Švýcarské solidarity. Animovaný spot, kterým se nadace prezentuje, ukazuje potenciálním dárcům, co se konkrétně děje mezi nadací a organizacemi, dojde-li ke katastrofě. Příchod katastrofy bývá náhlý a nečekaný. Příčina katastrofy má podobu větru a deště, která intenzivně sílí. Ničivé následky jsou popisovány v událostech televizním zpravodajem. Televizní a rozhlasový přenos zprostředkuje informace okamžitě po události. Během zpravodajství jsou diváci informováni, jak mohou přispět Nadaci Švýcarská solidarita a že k příspěvku lze využít mobilní telefon, počítač, domácí telefon nebo bankomat. Další část videa představuje, jak jsou peníze přerozdělovány. Zástupci organizací předstupují před zvláštní komisi, která je pro tuto funkci zřízena a překládají své projekty. Animovaná komise schválila tři projekty ze čtyř, které jsou okamžitě realizovány. Na závěr se ve stejném místě katastrofy opět objevuje silná vichřice, ale tentokrát je vesnice díky pomoci dostatečně rezistentní.

Jednoduchý popis mechanismu a jasný návod jak pomoci je přímo zacílen na individuální dárce. Skutečné postupy jsou složité a náročné a začínají v okamžiku, kdy přijímající a vysílající země souhlasí s poskytnutím pomoci. „*První rozhodnutí, zda vyzveme ke sbírce, rovněž závisí na tom, zda jsou organizace v kontextu (katastrofy) aktivní nebo by mohly být aktivní*“ (R4). Od rozhodnutí podílet se na pomoci při katastrofě vznikají výzvy nadace prostřednictvím médií i výzvy samotných organizací.

Švýcarská solidarita může podpořit projekt do výše 80% rozpočtu projektu. Peníze pokrývající minimálně 20% rozpočtu si „*můžou obstarat sami (organizace) nebo můžou*

---

<sup>12</sup> Švýcarské rádio a televize.

<sup>13</sup> Největší telekomunikační poskytovatel ve Švýcarsku.

najít jiné dárce, jako ECHO. [...] Například během tsunami jsme měli společný projekt, který byl realizován DDC<sup>14</sup> a my jsme ho kofinancovali“ (R4).

V případě katastrofy a zahájení sbírky pro Nadaci Švýcarská solidarita vznikají i sbírky jednotlivých organizací pro své účely. Aby partnerská organizace mohla žádat o peníze pro svůj projekt, musí nejprve projekt prezentovat zvláštní komisy, zvané COPRO - INT. Mezinárodní projektová komise zkoumá, které zahraniční projekty budou podporovány z prostředků Švýcarské solidarity. Samotná komise se skládá z několika odborníků, zástupců humanitárních organizací a vedení Nadace Švýcarská solidarita. Projekty jsou na schůzi komise nejprve analyzovány, následně důkladně projednávány. Konečné rozhodnutí, zda bude projekt financován, je podřízeno zvláštní rozhodující komisi<sup>15</sup>.

Výsledek projektové a rozhodující komise, který projekt jaké organizace bude financován, může mít čtyři možné výsledky. „Bude akceptován nebo zamítnut. V rámci toho jsou ještě dvě možnosti – (komise) nesouhlasí s vaším konceptem návrhu nebo to projde komisí, ale potom musíte odpovědět na dvě technické otázky, které vám položí. Pokud jsou zodpovězeny uspokojivě, můžete dostat peníze“ (R3).

## 6.5 Význam v rozpočtu organizací

Ačkoliv si Nadace Švýcarská solidarita uvědomuje své postavení na poli financování humanitární pomoci, sama se vnímá jako „jeden z mnoha dárců“ (R4) svých partnerů. Na dotaz, jak významným zdrojem financí nadace je pro organizace, všichni respondenti se shodli s odpovědí, že jde o velkého a významného donora, ale současně všichni dodali, že rovněž záleží na okolnostech katastrofy. „Když se podívám na rozpočet, je to jeden z velkých dárců“ (R2), ale samozřejmě „záleží na různých faktorech, jak moc navýší fond, jak moc opětovně navýší fond, jak je katastrofa vnímána veřejností atd.“ (R3) „Myslím, že rok 2011 byl rokem plný katastrof. Bylo tam Japonsko, Fokushima, Tsunami a taky Haiti. V roce 2011 byly dary Švýcarské solidarity kolem 66% (rozpočtu). V roce 2012 to bylo méně než polovina. Stále to je kolem 52%, ale částka byla menší než poloviční. A 2013 mimo Filipín, tam nebyla žádná velká katastrofa, to spadlo na 17%, takže vážně záleží na katastrofě“ (R1).

---

<sup>14</sup> Švýcarská agentura pro rozvoj a spolupráci.

<sup>15</sup> Decision-making Subcommittee (COPRO-DEC)



Zemětřesení v Nepálu, které proběhlo v dubnu roku 2015, se v porovnání s jinými katastrofami nedostalo tolik pozornosti. „Nepál byl případ, kde nebylo příliš mnoho peněz Švýcarské solidarity k dispozici, z důvodu ne příliš velké sbírky. Nyní jsme pro Nepál získali přibližně 50% celkem<sup>16</sup>“ (R3).

## 6.6 Individuální fundraising

Fundraising z praktického hlediska probíhá v rámci Nadace Švýcarská solidarita a jejích partnerských organizací separátně. V případě katastrofy hlavními fundraisery Švýcarské solidarity jsou partnerská média. „Obvykle se náš fundraising děje prostřednictvím televize, ale ve formě zpravodajství. Švýcarská televize pouští zprávy a na konci řeknou, pokud chcete pomoci, darujte Švýcarské solidaritě“ (R4). Spörri dále dodává, že ve skutečnosti je účel těchto zpravodajských přenosů více o vlastní odpovědnosti, než o fundraisingu. Jednotlivé organizace si zajišťují svůj vlastní fundraising, tudíž v tomto ohledu nespolupracují s nadací. Německy hovořící švýcarské rádio a televize SRF vytvořilo spolu se Švýcarskou solidaritou pětiletou fundraisingovou kampaň na aktuální potřeby<sup>17</sup>. „Existuje určitá spolupráce. Máme se Švýcarskou solidaritou další mechanismus, který se nazývá ‚Každý cent se počítá‘. Tam spolupracujeme, abychom ukázali, co všechno je možné dokázat. [...] V tomto ohledu spolupracujeme. Ale řekněme, že nemáme společné prostředky“ (R2).

Charita Švýcarsko uvádí důvod, proč společný fundraising není realizovatelný: „Musíme si dělat svůj fundraising, protože potřebujeme vlastní prostředky na to, abychom získali finance od nadace“ (R3). I přes to existuje propagace, při níž nadace a organizace jsou součástí jednoho fundraisingu. ADRA využívá logo Nadace Švýcarské solidarity pro své fundraisingové účely. Pro malou organizaci má tento způsob spolupráce velký význam. „Švýcaři mají občas obavy darovat malým organizacím“ (R1). Spolupráce nadace se známými a spolehlivými organizacemi vytváří důvěryhodný vztah s dárcem. „ADRA se prezentuje s logem Švýcarské charity. Je to jako naše doporučení“ (R1).

---

<sup>16</sup> Míňeno 50% z celého rozpočtu pomoci po zemětřesení v Nepálu poskytnuté charitou.

<sup>17</sup> V roce 2014 se kampaň zaměřila na přesídlené rodiny a zlepšení podmínek v uprchlických táborech. Rok 2013 byl věnován dětem ve slumech. 2012 byl název fundraisingové aktivity Voda pro všechny. Kampaň v roce 2011 podpořila trpící matky. 2010 byly podpořeny dětské oběti konfliktů. První rok fundraisingové kampaně byl zaměřen na boj s malárií.

## 6.7 Výhody a nevýhody partnerství

Převažující výhody nad nevýhodami jsou logickým předpokladem partnerství nadace a neziskovými organizacemi. Účel nadace, tedy finanční podpora, není v rámci výzkumu vyhodnocován jako výhodný či nevýhodný aspekt.

### 6.7.1 Výhody

Význam spolupráce pro nadaci je především schopnost rychle reagovat na situaci prostřednictvím nemalého počtu partnerských humanitárních organizací, které pracují v nejrůznějších oblastech pomoci. *„V případě Haiti bylo jasné, že se jedná o velkou katastrofu, země je velice chudá. Na místě už fungovalo 13 našich partnerů, tak bylo rychle jasné, že se bude tvořit výzva na pomoc“* (R4).

V rámci pravidelného setkání organizací s nadací jsou, mimo jiné, diskutovány nové poznatky a předávány užitečné informace a zkušenosti (R3), což malým i velkým organizacím dává prostor reagovat na aktuální dění.

Spolehlivost nadace hraje, podle Charity Švýcarsko, zásadní roli ve vzájemných vztazích. *„Oni znají nás, my známe je, známe své limity“* (R3). *„Lidé, co pracují v terénu v zahraničí by řekli, že je to strašný zmatek a boj o projekty. My známe své partery, víme, že obvykle zůstanou déle, protože jsou velice dobří v obnovovacích činnostech a taky obvykle chodí do míst, kam si nikdo jiný netroufne jít“* (R4). Spolehlivost a důvěryhodnost jsou základními kameny pro vybudování dobrého jména. Na základě výpovědi zástupců organizací lze říci, že Švýcarská solidarita má velice dobrou pověst, která může přinést výhody i méně známým organizacím. Partnerství s nadací je pro nás *„jistý druh reputace“* (R1).

### 6.7.2 Nevýhody

*„Ne vždy je všechno tak pozitivní. [...] Zjistil jsem, že někdy zacházejí (komise nadace) příliš do detailů a samozřejmě někdy je hodně složité na něčem se shodnout“* (R3). Pro zaneprázdněné organizace s nevelkým počtem zaměstnanců mohou takové nároky znamenat překážku v práci. Například nebudou schopni zajistit pomoc včas nebo nebudou schopni finančně pokrýt svou činnost.

*„Další nevýhodou jsou setkání s projektovou komisí, která jsou pořádaná přibližně osmkrát do roka, na kterých musí být zástupci všechny neziskových organizací, jsou tam*

*čtyři technici, čtyři experti a čtyři zástupci Švýcarské solidarity, takže návrhy jsou diskutovány velice pomalu“ (R3).*

## 7 Diskuze

Ačkoliv hospodaření českých a švýcarských NNO je velice podobné, i přes to je systém financování humanitární pomoci velice odlišný. Vyhlášení sbírky přes danou, za tímto účelem založenou, instituci, se zdá být spravedlivý vůči malým i velkým organizacím. Funkce nadace Švýcarská solidarita zdaleka nekončí u přerozdělení finančních prostředků. Nadace kromě průběžného monitorování a závěrečné evaluace jednotlivých projektů také částečně koordinuje humanitární pomoc – vyzývá partnery k činnosti, pečlivě vyhodnocuje jejich projekty a pravidelnými setkáními přispívá k navazování bližších vztahů mezi organizacemi.

### 7.1 Zodpovězení výzkumných otázek

Tato práce poukázala na fungující systém financování humanitární pomoci, který, jak vyplynulo z výzkumu, je v mnoha ohledech přínosem pro neziskové organizace.

#### **Jak je obtížné stát se partnerem Nadace Švýcarská solidarita?**

Z expertních výpovědí výzkumu vzešel závěr, že obtížnost naplnění podmínek organizací, stát se partnerem Nadace Švýcarská solidarita, závisí do jisté míry na velikosti organizace. „Pro velké organizace (například Charita Švýcarsko, Švýcarský Červený kříž) jde o formalitu“ (R2). Malé organizace mívají větší obtíže všechny podmínky naplnit. To potvrzuje i počet partnerů, který se v posledních pěti letech snížil z 31<sup>18</sup> na 25 organizací. Podle organizace ADRA bylo nemožné naplnit podmínku přítomnosti švýcarských pracovníků v místě katastrofy. Důležitým poznatkem výzkumu bylo zjištění, že nadace ke svým partnerům přistupuje jednotlivě a vzniklé problémy se snaží řešit individuálně. Vzhledem k tomu, že využívání místních pracovních sil včetně odborníků, je součástí strategie organizace ADRA, nadace Švýcarská solidarita udělila výjimku splnění tohoto bodu.

Nadace klade náročné podmínky pro navázání spolupráce, aby si byla jistá, že tímto způsobem prověřená a schválená organizace je zcela důvěryhodná a je bezpečné se za ni zaručit u dárců. Švýcarská solidarita se tak zavazuje k férovému přístupu svých partnerů a finanční spolupráci při katastrofách.

---

<sup>18</sup> Spörri, P. výzkumný rozhovor, Nadace Švýcarská solidarita

## **Jak je Nadace vnímána svými partnerskými organizacemi?**

Nadace Švýcarská solidarita je „*jeden z významných dárců*“ (R3), shodli se všichni experti - zástupci neziskových organizací -, kteří se podíleli na výzkumu. Dále vyhodnotili význam nadace jako potřebný zdroj, který hraje velkou roli v pokrývání rozpočtu humanitárních projektů. Důležitým aspektem pro objem poskytnuté finanční podpory organizacím, je velikost katastrofy. Na „*velké katastrofy je poskytnuto více peněz*“ (R1). Z výzkumu rovněž vyplynulo, že nadace je do jisté míry iniciátorem humanitární výzvy. To znamená, že monitoruje prostředí partnerských organizací, které by se na pomoci mohly podílet. Vyzývá je ke spolupráci, vyhodnocuje jejich projekty, monitoruje a evaluuje. Některé malé organizace (v tomto případě ADRA Švýcarsko) využívají partnerství s nadací ke zvýšení důvěryhodnosti při kontaktu s veřejností a potenciálními dárci, v prostředí, kde mají menší zastoupení. Konkrétně se jedná o umístování loga nadace na hlavní stranu webových stránek nadace.

## **Existují výhody nebo nevýhody plynoucí z partnerství?**

Výhody plynoucí z partnerství by měly podle předpokladu svým významem silně převažovat nad slabými stránkami. Hypotéza byla potvrzena počtem výhod převládajících nad nevýhodami. Nejsilnějšími stránkami partnerství byla spolehlivost nadace a dobré jméno v oblasti financování humanitární pomoci.

Náročné podmínky pro vstup do partnerství, včetně každé 4 roky opakující se re-akreditace, byly vyhodnoceny jako hlavní nevýhody pro menší organizace. Dalšími nevýhodami pro organizace je detailní způsob práce Švýcarské solidarity a časté setkávání se se zástupci všech partnerských organizací, členy nadace a dalších nezávislých expertů. S touto nevýhodou, jak je některými organizacemi vyhodnoceno, jde ruku v ruce pozitivní stránka, kterou je vzájemné předávání poznatků a know-how.

## **7.2 Slabá místa výzkumu**

Potřebné materiály, které by měly předcházet studium situace financování humanitární pomoci ve Švýcarsku, byly velice často nedostupné nebo byly publikovány pouze v německém či francouzském jazyce. Primárně jsem čerpala z anglických elektronických zdrojů a literatury, omezeně jsem používala francouzskou literaturu.

Druhou slabinou práce byla citlivost údajů. Ačkoliv organizace často publikují své hospodaření jako součást závěrečných zpráv, i tak se jedná o citlivé téma. Zpočátku práce jsem předpokládala, že se dostanu k údajům týkající se financování nadace a případně, zjistím jaký podíl ze sbírky určen pro správu Švýcarské solidarity, pokud vůbec. Z veřejných informačních zdrojů, ani z rozhovorů jsem se k tomuto tématu nedostala. Vzhledem k tomu, že hospodaření nadace nebylo předmětem zkoumání, tématu jsem se více nevěnovala.

## Závěr

Cílem této práce bylo poukázat na význam fundraisingu v humanitární pomoci a zjistit, jakým způsobem je realizován v zahraničí, konkrétně ve Švýcarsku. V rámci práce jsem se zaměřila na konkrétní instituci, Nadace Švýcarská solidarita, která má ve Švýcarsku vybudovanou dlouhou tradici. Výzkum byl zaměřen na partnery Švýcarské solidarity a jejich postoj k nadaci. Činnosti všech organizací, které byly součástí výzkumu, byly popsány a organizace představeny.

Humanitární pomoc je financována z mnoha zdrojů, které jsou závislé na jiných mechanismech, například fundraisingu. Ve fundraisingu hraje roli mnoho sekundárních faktorů. V rámci diplomové práce jsem se zaměřila především na faktor médií. S fundraisingovými aktivitami je úzce provázaná filantropie, které jsem se v kontextu české a švýcarské společnosti dotkla v teoretické části. Ze získaných informací od odborníků, kteří se dlouhodobě pohybují v oblasti financování humanitární pomoci a jsou v přímém kontaktu s Nadací Švýcarská solidarita, vyplynulo mnoho poznatků o vzájemném vztahu s nadací. Z pohledu zástupců organizací jde o velice podstatný a spolehlivý finanční zdroj. Samotnému financování předchází splnění několika podmínek, které jsou učeny Nadací Švýcarská solidarita ke svým potenciálním partnerům. Každé čtyři roky je vyžadována obnova partnerství, tudíž znovunaplnění stejných podmínek.

Kromě financování projektů je podstatné i pravidelné scházení se zástupců všech partnerských organizací spolu s vedením nadace. Setkávání se je současně příležitostí pro sdílení nových informací a předávání si know-how. Časté scházení a dlouhé diskuze jsou rovněž považovány za přitěžující činnost, které se nelze vyvarovat, neboť jde o povinnost organizací vůči nadaci.

Všechny vytyčené cíle byly naplněny. V rámci výzkumu byla popsána spolupráce při konkrétních katastrofách, význam individuálního fundraisingu i výhody a nevýhody partnerství. Výzkum je vhodný pro hlubší zkoumání fundraisingu humanitární pomoci v zahraničí i v České republice nebo jako příklad efektivního využití veřejných médií.

Tvorba diplomové práce, jak teoretické, tak praktické části, byla přínosná nejen na osobní úrovni, ale především v profesním životě. Porozumění finančním strategiím organizací dává větší prostor pro seberealizaci a otevírá pomyslné dveře k profesnímu růstu.

Věřím, že tato práce může být přínosem pro diskuze o férovém fundraisingu a poslouží pro další výzkumné účely zaměřené na financování humanitární pomoci v České republice nebo ve světě.



## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá financováním humanitární pomoci prostřednictvím fundraisingu ve Švýcarsku. Konkrétně je zaměřena na Nadaci Švýcarská solidarita, která má dlouholeté zkušenosti v oblasti financování projektů svých partnerských organizací.

Nejprve je představena humanitární pomoc a s ní spojené finanční zdroje. Dále je věnována pozornost historickým a společenským okolnostem, které se staly základem pro fungování Nadace Švýcarská solidarita.

Druhá část je věnována expertnímu výzkumu, jeho metodologii, kvalitativním výzkumným metodám a technikám. Praktická část výzkumu popisuje význam nadace pro humanitární organizace z pohledu expertů (zástupců několika organizací).

### **Klíčová slova:**

NNO, financování, humanitární pomoc, fundraising, média, nadace, Švýcarsko

## **Annotation**

This thesis deals with the financing of humanitarian assistance through fundraising in Switzerland. Specially, I have focused on the Swiss Solidarity Foundation, which has years of experience in project financing of its partner organizations.

First of all I have introduced humanitarian aid and the associated financial sources. I also deal with the historical and social circumstances, which became the basis for the functioning of the Swiss Solidarity Foundation.

The second part is devoted to expert research, its methodology, qualitative research methods and techniques. The practical part of the research describes the importance of the Foundation for the humanitarian organizations from the perspective of experts (representatives of several organizations).

### **Key words:**

NGO, financing, humanitarian aid, fundriasing, medias, foundation, Switzerland

## **Seznam zkratek**

CBPFs – Country-based pooled funds

CERF – Central Emergency Response Fund

ČSN – České technické normy

DRR – Disaster Risk Reduction

HDP – Hrubý domácí produkt

EAA – Emergency Appeals Alliance

ECHO – The European Commission's Humanitarian aid and Civil Protection department

EK – Evropská komise

EP – Evropský parlament

EU – Evropská unie

GHA – Global Humanitarian Assistance

GHD – Good Humanitarian Donorship

ICRC – International Committee of the Red Cross

MSF – Médecins Sans Frontières

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky

OCHA – Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

OSN – Organizace spojených národů

## Seznam zdrojů

### Bibliografie

Aeschimann S., a kol. (2004). *Swiss Neutrality*. Bern: Federal Department of Defence, Civil Protection and Sports in conjunction with the Federal Department of Foreign Affairs. 4. edice.

Baštecká, B., a kol. (2002). *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada

Bezouška, P. (2014). Nadace a nadační fondy po faceliftu. *Hospodářské noviny*. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/obcansky-zakonik/c1-58790210-nadace-a-nadacni-fondy-po-faceliftu>

Boukal, P., a kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Český červený kříž (nedatováno). *Metodické doporučení pro výuku mezinárodního humanitárního práva v oborech středního vzdělávání*. Dostupné z: [http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/16181/metodicke\\_doporučení\\_pro\\_vyuku\\_mezinarodniho\\_humanitarniho\\_prava.pdf](http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/16181/metodicke_doporučení_pro_vyuku_mezinarodniho_humanitarniho_prava.pdf)

Disman, M. (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Dubský, J., Murdza, K., Urban, L. (2006). *Sociologie médií a veřejného mínění*. Praha: Policejní Akademie České republiky

Ecumenical Campaign (2016). Dostupné z: <http://www.fastenopfer.ch/data/media/2016%20Ecumenical%20Campaign.pdf>

European Commission (2015). *ECHO Factsheet*. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/humanitarian\\_aid\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/thematic/humanitarian_aid_en.pdf)

Fňukal, M., Šrubař, M., Toušek, V. (2007). *Studie Dopady migrací ze zemí bývalé Jugoslávie do ostatních evropských zemí*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Global Humanitarian Assistance (GHA) (nedatováno). *Report 2013*. Dostupné z: <http://www.globalhumanitarianassistance.org/wp-content/uploads/2013/07/GHA-Report-2013.pdf>

Hospodářské noviny. *Švýcarsko: malá města světového významu*. Poslední aktualizace 10.06.2008 18:24. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-25370940-svycarsko-mala-mesta-svetoveho-vyznamu>

International Committee of the Red Cross (ICRC) (2002). *International Humanitarian Law*. Geneva

Jukl, M. (2010). Základní principy Červeného kříže a Červeného půlměsíce – I. díl. *Noviny Červeného kříže*, 17(37), č. 3. Dostupné z: [http://www.cervenykriz.eu/cz/principy/Zakladni\\_principy\\_CK.pdf](http://www.cervenykriz.eu/cz/principy/Zakladni_principy_CK.pdf)

Köhler, P. (2014). Způsoby a nástroje fundraisingu podle donátora. *Český finanční a účetní časopis*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví, roč. 9, č. 2.

Kolektiv autorů (2007). *Novináři, rozvojová spolupráce a humanitární pomoc: Příručka rozvojového vzdělávání pro studenty mediálních oborů*. Praha: Člověk v tísni, společnost při ČT

Louda, J., Malý, V. (2012). *Politická ekonomie: Oběd zdarma neexistuje – ani v oblasti environmentální politiky*. VŠE v Praze, Národohospodářská fakulta. Dostupné z: [www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=863.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=863.pdf)

Médecins Sans Frontières (MSF) (2014). *Médecins Sans Frontières Financial Reports 2014*. Dostupné z: [http://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf\\_finance\\_summary\\_2014.pdf](http://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf_finance_summary_2014.pdf)

Mercier, M. (2013). *Une Suisse généreuse*. Výtažek z knihy. Ženava: Labor et fides. Dostupné z: [http://www.bonheur.ch/fileadmin/user\\_upload/00\\_livre\\_mercier/2013Extrait\\_1.pdf](http://www.bonheur.ch/fileadmin/user_upload/00_livre_mercier/2013Extrait_1.pdf)

Mihálik, J. (2012). *Fundraising bez hranic*. Autoři Guštafík, P., Čaučík M. *Veřejný sbírka „Dobrá novina“ na Slovensku*. S. 149 – 157. PDCS, o.z.

Montgomery K. (2012). *New Trust Legislation in the Bahamas*. Rhone. Newsletter, číslo 1. Dostupné z: <http://www.rhoneservices.com/wp-content/uploads/2013/05/Rhone-Newsletter-no-1.pdf>

Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) (2012). *Humanitarian Principles*. Dostupné z: [https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM-humanitarianprinciples\\_eng\\_June12.pdf](https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM-humanitarianprinciples_eng_June12.pdf)

Ostrčilová, K. (2012). *Mezinárodní humanitární pomoc a efektivnost charitativních sbírek na Haiti*. Diplomová práce. Masarykova Univerzita Brno. Podle Bačuvčík R., *Marketing neziskových organizací* [E-kniha], 2011.

Pazderka, J. (nedatováno). *Evropská unie a humanitární pomoc. Člověk v tísní*. Dostupné z: [http://varianty.cz/download/docs/110\\_euromodel-evropska-unie-a-humanita-rni-pomoc.pdf](http://varianty.cz/download/docs/110_euromodel-evropska-unie-a-humanita-rni-pomoc.pdf)

Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Olomouc: Caritas - Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Princová, K., a kol. (2014). *Dvojití riziko v humanitární pomoci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů* [online]. Praha: Grada Publishing, a.s.

Sládková, Z. (2013). *Humanitární pomoc České republiky: Deset let z pohledu nevládních neziskových organizací*. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové.

Slim, H. (2008). *The Grammar of Aid: Reflections on Oxfam's Use of Participatory Research After the Tsunami*. Oxford. Dostupné z: <http://www.hugoslim.com/publications.php>

Swiss Solidarity (nedatováno). *Principles*. Dostupné z: [http://www.swiss-solidarity.org/fileadmin/user\\_upload/Ueber\\_uns/Leitbild/PDFs/0.0\\_2010\\_Leitbild-EN.pdf](http://www.swiss-solidarity.org/fileadmin/user_upload/Ueber_uns/Leitbild/PDFs/0.0_2010_Leitbild-EN.pdf)

Swiss Solidarity (nedatováno). *Statutes and Regulations*. Dostupné z: [http://www.swiss-solidarity.org/fileadmin/user\\_upload/Ueber\\_uns/Statuten\\_Reglemente/PDFs/en/1.1\\_Statuts-EN\\_140805.pdf](http://www.swiss-solidarity.org/fileadmin/user_upload/Ueber_uns/Statuten_Reglemente/PDFs/en/1.1_Statuts-EN_140805.pdf)

Švaříček, R., Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Švejnoha, J. (2008). *Historie Mezinárodního Červeného kříže*. Praha: Úřad Českého červeného kříže.

Telička, M. (2013). *Švýcarsko: Stíny prosperity*. 100+1. Dostupné z: <http://www.stoplusjednicka.cz/svycarsko-stiny-prosperity>

The Sphere Project (2011). *The Sphere Handbook*. Dostupné z: <http://www.spherehandbook.org/en/>

Tomalová, P. (2010). *Fundraising v neziskových organizacích*. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta.

## Internet

ADRA. *About us* [online]. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <https://adra.org/about-adra/>

Caritas Internationalis. *Switzerland – Caritas Switzerland* [online]. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.caritas.org/where-we-are/europe/switzerland/>

Caritas Switzerland. *Who we are* [online]. Caritas Schweiz ©2016. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <https://www.caritas.ch/en/who-we-are/organisation/caritas-switzerland/>

Croix-Rouge suisse. *L'histoire de la CRS* [online]. Croix-Rouge suisse ©2013 – 2016. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <https://www.redcross.ch/fr/organisation/l-histoire-de-la-crs>

Český červený kříž. *Mezinárodní výbor Červeného kříže* [online]. Český červený kříž ©1999 – 2016. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.cervenykriz.eu/cz/icrc.aspx>

Darujme.cz. *Online fundraising* [online]. Podle Šobáňová, P. (2010) *Fundraising*. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.darujme.cz/services/online-fundraising>

Devex. *Approved: Swiss aid budget for next 4 years* [online]. Poslední aktualizace 12. 09. 2012. Dostupné z: <https://www.devex.com/news/approved-swiss-aid-budget-for-next-4-years-79112>

EUR-lex. *Generální ředitelství pro humanitární pomoc a civilní ochranu (ECHO)* [online].  
Poslední změna: 06.07.2011. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3Ar10003>

Evropská komise (EK). *Evropský konsensus o humanitární pomoci* [online].  
Poslední aktualizace 27.04.2015. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=URISERV:ah0009&rid=5>

Evropský parlament. *Fakta a čísla o Evropské unii* [online].  
Poslední změna: nedatováno. Dostupné z:  
[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_6.3.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.3.2.html)

Evropská unie (EU). *Humanitární pomoc a civilní ochrana* [online].  
Poslední změna: 28.01.2016. Dostupné z: [http://europa.eu/pol/hum/index\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/hum/index_cs.htm)

Fundraiser.cz. *Často kladené otázky* [online].  
Fundraser.cz ©2005 - 2012. Poslední změna: nedatováno.  
Dostupné z: <http://www.fundraiser.cz/faq.htm>

Fundraising.cz. *Etický kodex*. © České centrum fundraisingu.  
Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/eticky-kodex/>

Global Humanitarian Assistance (GHA) [online].  
Devinit.org ©2016. Poslední změna: nedatováno.  
Dostupné z: <http://www.globalhumanitarianassistance.org/>

Global Peace Index 2014. Institut for Economics & Peace. Report 28

Good Humanitarian Donorship (GHD). *About GHD* [online].  
Good Humanitarian Donorship ©2013. Poslední aktualizace: nedatováno.  
Dostupné z: <http://www.ghdinitiative.org/ghd/gns/about-us/about-ghd.html>

Hubbard, G. (2013). *Think again: Marshall Plan for Africa* [online].  
FP. Poslední změna: 13.08.2013. Dostupné z: <http://foreignpolicy.com/2009/08/13/think-again-a-marshall-plan-for-africa/>

Humanitarian Coalition. *Emergency Appeals Alliance (EAA)* [online].  
Poslední změna: nedatováno. Dostupné z: <http://humanitariancoalition.ca/about-us/who-we-are/emergency-appeals-alliance-eaa>



Humanitarnipomoc.cz. *Etický kodex* [online]. Poslední změna: nedatováno. Dostupné z: <http://www.humanitarnipomoc.cz/jak-se-pomaha/eticky-kodex-humanitarnich-pracovniku>

Ledger, E. (2015). *Switzerland officially the happiest country on Earth – with Britain lagging in 21 place* [online]. Independent. Poslední změna: 02.05.2015. Dostupné z: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/switzerland-officially-the-happiest-country-on-earth-with-britain-lagging-in-21st-place-10221591.html>

Informační centrum OSN v Praze. *Historie* [online]. UNIC Praha ©. Poslední změna: nedatováno. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/historie/>

M-Journal.cz. *Fundraising* [online]. Podle Ledvinová, J. *České centrum fundraisingu*. Focus Agency s.r.o. ©2004 – 2013. Poslední změna: 2009. Dostupné z: <http://www.darujme.cz/services/online-fundraising>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Dobré humanitární dárcovství v roce 2015* [online]. Poslední změna: 11.03.2015 12:50. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/humanitarni\\_pomoc/prirucka\\_WFP\\_pro\\_nevladni\\_organizace/dobre\\_humanitarni\\_darcovstvi\\_v\\_roce\\_2015.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/humanitarni_pomoc/prirucka_WFP_pro_nevladni_organizace/dobre_humanitarni_darcovstvi_v_roce_2015.html)

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Humanitární pomoc v průběhu roku 2015* [online]. Poslední změna: 07.01.2015 13:47. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/humanitarni\\_pomoc/humanitarni\\_pomoc\\_v\\_prubehu\\_roku\\_2015.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/humanitarni_pomoc/humanitarni_pomoc_v_prubehu_roku_2015.html)

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (MZV). *Základní přehled humanitární pomoci* [online]. Poslední změna: 21.05.2010 10:43. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/humanitarni\\_pomoc/prirucka\\_WFP\\_pro\\_nevladni\\_organizace/zakladni\\_prehled\\_humanitarni\\_pomoci.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/humanitarni_pomoc/prirucka_WFP_pro_nevladni_organizace/zakladni_prehled_humanitarni_pomoci.html)

Nadace Via. *Filantropie a české elity 2014*. STEM. Nadace Via ©2015. Poslední změna: 2014. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/2015/06/10/zverejnujeme-vysledky-pruzkumu-o-filantropii-v-cesku/>

Neziskovky.cz podle Deverová, L. Proč a jak založit nadační fond. *Časopis GRANTIS* [online]. © ICN, o.p.s. 7-8/2000. Poslední aktualizace: 2009. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1158/0/hledej/proc-a-jak-zalozit-nadacni-fond/>

Nobelprize.org. *Henry Dunant – Biographical* [online]. The Nobel Foundation ©1901. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z:

[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/1901/dunant-bio.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1901/dunant-bio.html)

Paulmann, J. (2014). *Conjunctures in the History of International Humanitarian Aid during the Twentieth Century* [online]. Humanity Journal. Poslední změna: 12.06.2014.

Dostupné z: <http://humanityjournal.org/issue4-2/conjunctures-in-the-history-of-international-humanitarian-aid-during-the-twentieth-century/>

Peníze.cz. *Co je to státní rozpočet* [online]. Peníze.cz ©2000 - 2016. Poslední změna: nedatováno. Dostupné z: <http://www.penize.cz/80359-co-je-statni-rozpocet>

Rozvojovka.cz. *Humanitární pomoc a rozvojová spolupráce* [online]. ROZVOJOVKA ©2011. Poslední změna: 2012. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/humanitarni-pomoc-a-rozvojova-spoluprace>

SCS.ABZ.cz. *Pojem mecenáš* [online]. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/mecenas>

Swiss Solidarity. *About us* [online]. Swiss Solidarity ©2016. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.swiss-solidarity.org/en/about-us/organization.html>

Swiss Solidarity. *Charities partners* [online]. Swiss Solidarity ©2016. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.swiss-solidarity.org/en/about-us/charities-partners.html>

Swiss Solidarity. *History* [online]. Swiss Solidarity ©2016. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.swiss-solidarity.org/en/about-us/history.html>

Šance Dětem. *Dárcovství jako projev lidské solidarity* [online]. Obecně prospěšná společnost Sirius, o.p.s. © 2011–2016. Poslední aktualizace 23.07.2012. Dostupné z: <http://www.sancedetem.cz/cs/chci-pomoci/darcovstvi-vyznam-a-aspekty.shtml>

Šplíchalová, K. *Mecenášství* [online]. Fórum dárců. Fórum dárců ©2010. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/mecenasstvi.html>

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). *Humanitarian Financing* [online]. UNITED NATIONS ©2016. Poslední aktualizace:

nedatováno. Dostupné z: <http://www.unocha.org/what-we-do/humanitarian-financing/overview>

Ústav experimentální medicíny AV ČR, v.v.i. *Pojem sponzorství a dárcovství* [online]. ©Středisko společných činností AV ČR, v. v. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <http://www.iem.cas.cz/bunecnaterapie/sponsori/pojem-sponzorstvi-a-darcovstvi.html>

ZEWO. *ZEWO Foundation* [online]. Poslední aktualizace: nedatováno. Dostupné z: <https://zewo.ch/en/>

## **Rozhlas**

Hanžlová, J. Zájem Čechů přispívat na charitu roste. Mění se ale způsob darování. In: *domáci ekonomika* [rozhlasový pořad] Český rozhlas – Praha, 6.5.2015 17:41. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/ zprava/zajem-cechu-prispivat-na-charitu-roste-meni-se-ale-zpusob-darovani--1487124>

Kociánová, M. Neopravujeme, vyhazujeme a pořizujeme nové. A to platí i o vztazích, říká psychiatr Max Kašparů. In: *Kupředu do minulosti* [rozhlasový pořad] Český rozhlas – Praha, 13.01.2015 18:30. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/dvojka/kupredudominulosti/ zprava/neopravujeme-vyhazujeme-a-porizujeme-nove-a-to-plati-i-o-vztazich-rika-psychiatr-max-kasparu--1443103>

Vincourek, L. Švýcarsko. In: *Evropské státy* [rozhlasový pořad]. Český rozhlas - Praha, 24.11.2008 15:25. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/evropskaunie/staty/ zprava/519751>

## **Rozhovor**

Spörri, P. Nadace Švýcarská solidarita, Skype rozhovor 17.06.2015

## **Legislativa**

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. V účinném znění ke dni 28.02.2016

Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích. V účinném znění ke dni 30.03.2016

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších předpisů

## **Workshop**

Neggli, P., Fossati, B. *Swiss Experience* [workshop]. FoRS, Praha: 24. – 25.04.2014

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Principy a dobré praxe humanitárního dárcovství. Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí ČR

Příloha č. 2 – Podmínky partnerství v Nadaci Švýcarská solidarita. Zdroj: Nadace Švýcarská solidarita

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 - Mechanismy financování humanitární pomoci. Zdroj: Global Humanitarian Assistance

Obrázek č. 2 - Rozpočet Úřadu pro humanitární pomoc za rok 2014. Zdroj: Evropská komise

Obrázek č. 3 - Rozložení finančních prostředků EU za rok 2013 do oblastí humanitární pomoci. Zdroj: Evropská komise

Obrázek č. 4 - Členové EAA. Zdroj: Emergency Appeals Alliance

## Příloha č. 1

### 1.2.1.1.1 PRINCIPY A DOBRÉ PRAXE HUMANITÁRNÍHO DÁRCOVSTVÍ

Schválené ve Stockholmu dne 17. června 2003 zástupci Německa, Austrálie, Belgie, Kanady, Evropské komise, Dánska, USA, Finska, Francie, Irska, Japonska, Lucemburska, Norska, Nizozemí, Velké Británie, Švédsko a Švýcarska.

#### 1.1 Záměry a definice humanitární akce

1. Záměrem humanitární akce je záchrana životů, odstranění utrpení a zachování lidské důstojnosti v průběhu a po ukončení člověkem zapříčiněných krizí a přírodních katastrof. Záměrem je též předcházení a posilování připravenosti na výskyt takových situací.
2. Humanitární akce mají být vedeny v souladu s humanitárními zásadami. Zásada *lidskosti* vyjadřuje princip centralnosti snahy o záchranu lidských životů a o odstranění utrpení v jakékoliv situaci. *Nestrannost* vyjadřuje zásadu poskytování pomoci na základě potřeb, bez diskriminace mezi a v rámci postižených populací. Princip *neutrality* vyjadřuje zásadu poskytování pomoci bez upřednostňování některé ze stran ozbrojeného konfliktu nebo jakéhokoliv jiného konfliktu, kde dochází k ozbrojeným aktivitám. Princip *nezávislosti* vyjadřuje autonomnost humanitárních cílů na politických, ekonomických, vojenských nebo jiných cílech, které mohou mít aktéři ve vztahu k oblastem, kde dochází k realizaci humanitárních aktivit.
3. Humanitární akce zahrnují ochranu civilistů a těch, kteří se více neúčastní válečných akcí, dále zahrnuje poskytování potravinové pomoci, vody, hygienického zázemí, přístřeší, lékařských služeb a dalších způsobů pomoci, které jsou poskytovány za účelem pomoci postižených osob a za účelem ulehčení návratu k normálnímu životu a obživě.

#### 1.1.1 Obecné zásady

4. Respekt a podpora implementace mezinárodního humanitárního práva, uprchlického práva a lidských práv.
5. V rámci znovu upevnování primární odpovědnosti státu za oběti humanitárních krizí, které proběhly v rámci hranic tohoto státu, usilovat o poskytnutí flexibilního a včasného financování na základě kolektivní odpovědnosti v dosahování naplnění humanitárních potřeb.
6. Rozdílet prostředky určené na financování humanitární pomoci v závislosti na potřeby a na základě hodnocení potřeb.
7. Požadovat na implementačních humanitárních organizacích, aby v rámci designu, implementace, monitoringu a evaluace odpovědi na humanitární krizi zajistily adekvátní a maximální zapojení příjemců této pomoci.
8. Posílit kapacity postižených zemí a místních komunit, aby dokázaly zamezit, být připraveny, zmírnit a být schopny čelit humanitární krizi. Cílem je zajistit, aby vlády a místní komunity byly schopnější nést svou odpovědnost a vést efektivní koordinaci spolu se svými humanitárními partnery.
9. Poskytovat humanitární pomoc takovým způsobem, aby podpořila obnovu a dlouhodobý rozvoj, usilovala o zajištění podpory zachování a návratu k trvale udržitelné obživě a k přechodu od humanitární pomoci k obnově a k rozvojovým aktivitám všude tam, kde je to vhodné.
10. Podporovat a podněcovat centrální a jedinečnou roli OSN ve vedení a koordinaci mezinárodní humanitární akce, uznávat speciální roli Mezinárodního výboru Červeného kříže a podstatnou roli OSN, Mezinárodního hnutí červeného kříže a červeného půlměsíce a nestátních neziskových organizací v realizaci humanitárních aktivit.

#### 1.2 Dobré praxe financování donorů, řízení a odpovědnost

##### (a) Financování

11. Usilovat o to, aby financování humanitárních aktivit v rámci nových krizí neprobíhalo s negativním dopadem na financování potřeb v rámci probíhajících krizí.
12. Uvědomovat si nutnost dynamické a flexibilní odpovědi na měnící se potřeby v humanitárních krizích, usilovat o předvídatelné a flexibilní financování agencí OSN, fondů a programů a dalších klíčových humanitárních organizací.
13. V rámci zdůrazňování důležitosti transparentnosti a strategické tvorby priorit a finančních plánů implementačními organizacemi zkoumat i možnosti redukce, posilování flexibility. Dále též vyznačovat a zavádět dlouhodobá finanční opatření.
14. Přispívat odpovědně a na základě sdílení břemene v rámci odpovědi na Konsolidované mezi agenturní výzvy OSN a Apely Mezinárodního hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce a aktivně podporovat formulace Společných humanitárních akčních plánů, které jsou primárním nástrojem strategického plánování, jakož i nástrojem pro určování priorit a koordinaci v rámci komplexních krizí.

##### (b) Podporovat standardy a zlepšovat implementaci

15. Požadovat, aby humanitární organizace plně dodržovaly dobré praxe a závazky týkající se odpovědnosti, účinnosti a efektivity v rámci realizace humanitární akce.
16. Podporovat využívání doporučení a principů Stálého mezi agenturního výboru věnujícího se humanitárním aktivitám, využívat Vedoucích principů z roku 1994 k vnitřnímu vysídlení a též využívat etického kodexu pro Mezinárodní hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce a neziskové organizace aktivní v rámci poskytování pomoci při katastrofách.
17. Zachovat připravenost poskytnout pomoc při implementaci humanitárních aktivit, včetně pomoci v souvislosti zajištění bezpečného přístupu pro humanitární pomoc.
18. Podporovat mechanismy pro výjimečné plánování humanitárními organizacemi, včetně (v případě, že je to vhodné), alokaci fondů k posílení kapacit nutných pro reakci na humanitární katastrofu.
19. Zajistit primární postavení občanských organizací v implementaci humanitárních akcí, zvláště pak v oblastech zasažených ozbrojeným konfliktem. V situacích, kde jsou vojenské kapacity a majetek užíván k realizaci humanitární akce, je třeba zajistit, aby takové využití bylo v souladu s mezinárodním humanitárním právem a humanitárními principy a aby byla respektována vedoucí role humanitárních organizací.
20. Podpořit implementaci Zásad k užívání vojenského majetku a majetku domobrany v rámci pomoci během katastrof z roku 1994 a implementaci Zásad využívání vojenských majetků a majetků domobrany při humanitárních akcích OSN v komplexních krizích z roku 2003.

##### (c) Proces učení a odpovědnost

21. Podporovat iniciativy, které mají za cíl podpořit proces učení a prohloubit odpovědnost v rámci efektivní a účinné realizace humanitárních akcí.
22. Podporovat pravidelnou evaluaci mezinárodních odpovědí na humanitární krize, včetně hodnocení činů donorů.
23. Zajistit vysokou míru přesnosti, časových plánů, transparentnosti v rámci reportingu donorů vůči se k výdajům v rámci poskytování humanitární pomoci a podporovat vývoj standardizovaného reportování.

**Critères d'agrément à la Fondation de la Chaîne du Bonheur**

*Approuvés par le CF le 9 décembre 2014 / Comité 16 février 2015*

Příloha č. 2

17.2.2015

**Les organisations partenaires peuvent être agréées pour des projets humanitaires (réponse à l'urgence et reconstruction/réhabilitation), pour des projets d'aide à l'enfance (santé, éducation, protection), ou pour les deux domaines**

**Tous les critères doivent être respectés. Si un critère ne peut être rempli, l'organisation concernée doit en expliquer les raisons (comply or explain).**

Catégorie	Critères	Indicateurs :	Sources	
<b>Identité et principes humanitaires</b>	Identité	1. L'organisation poursuit un but d'utilité publique non lucratif	1.1 Statuts définissent l'organisation comme étant à but non lucratif selon les art. 60 et ss. ou 80 et ss. du Code civil	Statuts
		2. L'organisation est ancrée dans la société suisse	2.1 Le siège social de l'organisation se trouve en Suisse et elle est inscrite au RC	Inscription au RC/Rapport annuel
		3. L'organisation dispose de la capacité à mobiliser en Suisse des ressources financières	3.1 L'organisation a une base de financement privé et institutionnel diversifiée et collecte en Suisse des fonds auprès du public	Rapport annuel
		4. L'organisation dispose d'une expérience et d'une assise financière lui permettant d'assurer un fonctionnement professionnel	4.1 L'organisation réalise un volume financier annuel (portefeuille de réalisations) de plus de CHF 2 millions	Rapport annuel
			4.2 L'organisation est active dans au moins 3 pays et peut démontrer une implication de plus de 3 ans dans des projets d'aide humanitaire ou d'aide à l'enfance	Rapport annuel
	Profil humanitaire et/ou aide à l'enfance	5. L'activité humanitaire (réponse à l'urgence, appui à la réhabilitation/reconstruction) et/ou l'aide à l'enfance (protection, santé, éducation) constituent une activité principale (core business) de l'organisation	5.1 L'activité humanitaire et/ou l'aide à l'enfance font partie de la mission/des statuts de l'ONG et sont au cœur du plan stratégique de l'ONG	Mission/Statuts. Document stratégique
			5.2 Les fonds alloués à des activités humanitaires ou à l'aide à l'enfance représentent une part significative des dépenses de l'organisation	Rapport annuel
		6. L'organisation suit l'impératif humanitaire, est neutre, impartiale et indépendante et applique des politiques spécifiques liées à diverses problématiques importantes	6.1 L'organisation adhère au "Code de conduite pour le Mvt de la Croix-Rouge et pour les ONGs" lors d'opérations humanitaires ou alors elle s'engage à suivre la "Charte humanitaire Sphere" ou un code équivalent. Elle se base également sur des politiques spécifiques en ce qui concerne le "child safeguarding" et le "gender" et peut démontrer qu'elle les applique.	Rapport annuel / Statuts / site web / Déclaration envers CB/Polices
			6.2 Les organisations d'appartenance religieuse ou politique suivent les principes de non instrumentalisation de l'aide. Leur personnel et les organisations locales avec qui elles travaillent n'initient pas d'activités de caractère religieux et ne pratiquent pas de politiques partisans face aux	Déclaration envers CB

			bénéficiaires de l'aide	
	Partenariat et coordination	7. L'organisation participe activement à des réseaux et/ou des alliances dans ses domaines de compétence	7.1 L'organisation est affiliée/ participe régulièrement à des réseaux/ alliances/groupes de travail thématique pertinents en Suisse et/ou à l'étranger	Rapport annuel/ Informations fournies par l'organisation
		8. L'organisation jouit de partenariats basés sur des critères et des responsabilités clairement définis	8.1 L'organisation dispose de critères pour analyser les capacités de ses partenaires locaux	Outil et exemples d'analyse
			8.2 L'organisation entre dans des collaborations avec ses partenaires sur la base d'une complémentarité des compétences et capacités et selon des accords de collaboration qui définissent clairement les rôles et responsabilités respectifs	Accords de partenariat
<b>Gouvernance et Stratégie</b>	Gouvernance et structure organisationnelle	9. L'organisation est en conformité avec les exigences de la certification ZEW0	9.1 En règle générale, l'ONG détient le label Zewo, mais des exceptions bien justifiées et documentées sont possibles, avec un dossier qui démontre que l'organisation est conforme aux critères ZEW0.	Attestation ZEW0 ou dossier équivalent
	Stratégie et capacité de pilotage	10. L'organisation dispose d'une stratégie cohérente qui définit clairement ses objectifs et compétences principales et les ressources et moyens de mise en œuvre	10.1 L'organisation démontre une cohérence stratégique entre ses objectifs stratégiques, ses programmes et ses activités	Document stratégique/ plan opérationnel
		11. L'organisation démontre une capacité de pilotage des projets	11.1 Le siège de l'organisation en Suisse a une capacité de pilotage (steering capacity) de ses propres projets (interventions directes), voire des projets mis en œuvre par des partenaires internationaux ou locaux	Accords de partenariat, dossiers de projets
			11.2 L'organisation dispose de ressources humaines qualifiées au siège en Suisse pour assurer le pilotage des projets	CV des chargé/es de projets
<b>Gouvernance et Stratégie</b>	Transparence et redevabilité	12. L'organisation tient une comptabilité non équivoque conforme aux principes de la comptabilité commerciale et publie un rapport annuel incluant les états financiers révisés selon les normes Swiss GAAP RPC	12.1 Présentation des comptes conforme aux normes Swiss Gaap RPC (notamment RPC 21)	Rapport annuel
		13. L'organisation fonde son action sur des principes équitables et éthiques et sur une utilisation optimale des ressources dans la collecte de fonds	13.1 L'organisation garantit un ratio raisonnable entre ses dépenses opérationnelles et ses frais administratifs/frais de collectes/overheads.	Rapport annuel
			13.2 Les activités de recherche de fonds de l'organisation évitent des activités éthiquement problématiques telles que des parrainages individuels	Site web



		14. L'organisation applique une politique de transparence et de traçabilité de l'affectation des fonds dans les différents projets mis en œuvre	14.1 Le rapport annuel inclut les comptes et est librement disponible sur le site web de l'organisation 14.2 L'organisation mandate des audits de l'utilisation des fonds dans ses bureaux de représentation et auprès de ses partenaires, et pratique un contrôle interne administratif et financier au siège, dans ses bureaux de représentation et auprès des partenaires sur le terrain	Site web Règlement de contrôle interne, rapport du contrôle interne, document de politique d'audits
		15. L'organisation se base sur une politique de communication ouverte, transparente et collaborative (avec la CB).	15.1. L'organisation fournit à la CB toutes informations importantes par rapport à ses projets et ceci en toute transparence. Cette proactivité est liée à des objectifs de promotion et de redevabilité envers les donateurs, en particulier en cas de problèmes sérieux qui peuvent avoir une influence sur la réputation de la CB comme de l'ONG.	Stratégie/ politique de communication.
		16. L'organisation est un employeur socialement responsable	16.1 Les conditions de travail (rémunération, durée du travail, allocations sociales, accès à la formation, etc.) en Suisse et dans les pays d'intervention sont conformes au droit et aux usages.	Echelles des salaires et comparaisons avec la branche. Règlement interne
<b>Gestion de qualité et de la performance</b>	Méthodologie de gestion de projets et de connaissances	17. L'organisation met en œuvre la gestion du cycle de projets de manière efficace dans le respect des bonnes pratiques	17.1 L'organisation dispose d'un système et de méthodes de gestion de projet et l'applique de manière systématique	Documents (manuel, directives, etc.)
			17.2 L'organisation procède régulièrement à des évaluations de projets (y.c. évaluations externes indépendantes)	Politique d'évaluation, liste d'évaluations
	Compétence et ressources institutionnelles, techniques et thématiques	18. Dans les domaines thématiques identifiés dans sa stratégie d'aide humanitaire (réponse à l'urgence, appui à la réhabilitation/ reconstruction) et/ou d'aide à l'enfance, (protection, santé, éducation) l'organisation dispose d'une solide expérience et de ressources humaines qualifiées	18.1 L'organisation peut démontrer une expérience dans plusieurs contextes dans les domaines concernés et documenter la qualité technique et la pertinence de ses projets	Liste de projets, documents d'évaluation indépendantes
			18.2 L'organisation dispose de collaborateurs avec une solide expérience et des qualifications professionnelles dans les domaines concernés	CVs des collaborateurs au siège et dans les pays d'intervention le cas échéant
	Gestion administrative et financière; gestion des risques	19. L'organisation applique des règles claires et cohérentes pour les achats et les mandats	19.1 L'organisation dispose et applique un règlement concernant l'achat de biens et l'attribution de mandats et contrats de service	Règlements
		20. L'organisation applique des pratiques comptables transparentes et cohérentes	20.1 Les pratiques comptables en ce qui concerne la conversion de devises et l'amortissement de biens utilisés dans le cadre des projets sont définies et appliquées de manière cohérente à toutes les transactions quelle que soit la provenance des fonds.	Politique de conversion de monnaies; politique réglant les amortissements
		21. L'organisation applique des règles appropriées pour la gestion des ressources humaines	21.1 Les employés disposent d'un cahier des charges détaillant leurs responsabilités et compétences (notamment le personnel oeuvrant dans les projets à l'étranger)	Exemple de cahier des charges pour les postes les plus représentatifs

		21.2 L'organisation dispose d'une politique de formation adéquate pour ses employés et elle la concrétise à travers des formations appropriées	Politique de formation ou exemples de formations suivies
	22. L'organisation applique une politique de prévention et de répression de la corruption	22.1 L'organisation dispose d'une politique qui définit son approche et ses procédures en matière de corruption et peut démontrer qu'elle l'applique	Document de politique, rapports