

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2020

Tamara Limburská

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Tamara Limburská

Studie fundraisingové kampaně na podporu vzniku

Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ester Danihelková

2020

Prohlášení

*„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité
informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“*

V Praze dne 13. 5. 2020

.....

Poděkování

Velice děkuji paní Ing. Ester Danihelkové, vedoucí mé bakalářské práce, za pomoc, podporu a trpělivost i za cenné rady a věcné připomínky, které mi při vedení této práce s ochotou poskytovala. Veliké poděkování patří i profesionálním fundraiserkám Domova Sue Ryder, z. ú., paní Ing. Janě Havlenové a paní Lence Stárkové, Dis., bez jejichž ochoty, vstřícnosti a cenných informací z praxe by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

V neposlední řadě děkuji svým nejdražším za plnou podporu při studiu.

Obsah

Úvod.....	6
1 Dobročinnost a filantropie.....	8
2 Profesionální fundraising.....	11
2.1 Fundraisingová strategie.....	12
2.2 Začlenění fundraisingu v NNO.....	13
2.3 Profesionální fundraiser.....	15
2.3.1 Typy a osobnost fundraisera.....	16
2.3.2 Úkoly fundraisera.....	17
2.4 Etické otázky fundraisingu.....	17
2.4.1 Etický kodex nestátní neziskové organizace pro jednání s dárci...	18
2.4.2 Etický kodex fundraisera.....	18
2.5 Metody fundraisingu.....	18
2.5.1 Individuální dárcovství.....	20
2.5.2 Motivace dárců.....	22
2.6 Práce s významnými dárci.....	23
2.6.1 Definice velkého daru.....	23
2.6.2 Cyklus práce s dárcem.....	24
2.7 Hodnocení úspěšnosti fundraisingu.....	29
3 Fundraisingová kampaň zaměřená na získávání velkých darů.....	30
3.1 Plánování kampaně.....	32
3.2 Vedení kampaně.....	34
3.3 Neveřejná fáze.....	35
3.4 Veřejná fáze.....	36
4 Výzkumná metoda.....	37
5 Případová studie.....	39
5.1 Identifikace organizace.....	39
5.1.1 Registrace poskytovatele sociálních služeb.....	40
5.1.2 Organizační struktura.....	40
5.1.3 Poskytované služby.....	41
5.1.4 Financování.....	42
5.2 Etický kodex fundraisingu Sue Ryder.....	43
5.3 Problematika GDPR.....	43

6	Ukázněná fundraisingová kampaň.....	44
6.1	Základních údaje o záměru projektu.....	44
6.2	Základní údaje o realizované kampani	48
6.2.1	Cíle fundraisingové kampaně.....	48
6.2.2	Rámcový harmonogram kampaně	49
6.3	Studie proveditelnosti	50
6.4	Přípravná fáze ostré verze kampaně	53
6.4.1	Plán kampaně	54
6.4.2	Komunikace / marketing / PR.....	55
6.4.3	Programový dokument.....	55
6.4.4	Gift Range Chart	56
6.4.5	Personální zajištění kampaně	58
6.5	Identifikace - budování databáze dárců	61
6.6	Kvalifikace.....	61
6.7	Kultivace	63
6.8	Solicitace.....	65
6.9	Poděkování a péče	68
6.10	Veřejná část kampaně	68
6.11	Oslava úspěchu kampaně a přechod k udržitelnému dárcovství	69
6.12	Ukončení kampaně a další kroky.....	70
6.13	Hodnocení kampaně	70
	Závěr.....	74
	Bibliografický seznam.....	76
	Seznam zkratk.....	80
	Seznam obrázků	81
	Seznam tabulek.....	82
	Seznam otázek pro rozhovor	83

Úvod

„Podmínky pro důstojný a kvalitní život vytváří společnost i každý z nás. Všichni ale potřebujeme radu či podporu ve chvíli, kdy stáří naše nebo někoho z našich blízkých začíná přinášet starosti. Stáří se nás totiž týká dřív, než sami zestárneme.“

Matěj Lejsal, ředitel Sue Ryder

Žijeme déle. Rozvoj společnosti, životních a pracovních podmínek i pokroky medicíny vedou k tomu, že dnes méně lidí umírá předčasně v dětství nebo během produktivního věku. Jistě, získané roky života jsou samy o sobě hodnotou, zároveň se ale rodí méně dětí a dochází k významným demografickým změnám. V současné době jsou v ČR 2 miliony seniorů nad 65 let věku, z toho 877 tisíc mužů a 1,2 milionu žen. Český statistický úřad dle střední varianty prognózy odhaduje, že v roce 2030 to bude již 2,4 milionu obyvatel, tedy přibližně čtvrtina, a v roce 2050 dokonce 3 miliony, což bude třetina ze všech osob žijících v ČR. (MPSV, © 2019 [online])

Stárneme a stáří se stává přímou zkušeností stále většího počtu lidí. Žijeme déle, ale kromě délky života roste také délka života s chronickým onemocněním a potřebou pomoci. Stáří se tak kromě seniorů dotýká i osob, na jejichž péči jsou senioři závislí a spolu s tím vzájemně rostou obavy o budoucnost. Nemá smysl strašit stářím, ale ani není dobré se tvářit, že se skladba společnosti nemění. Za pár let může Česko patřit seniorům. (Sue Ryder, Neztratit se ve stáří, ©2018 [online])

Stát si ve strategii přípravy na stárnutí společnosti pro období let 2019 – 2025 klade za cíl podporovat kvalitní, včasné, místně i finančně dostupné sociální služby ve skladbě požadované klienty s tím, že důraz bude kladen na rozvoj sociálních služeb, které umožní klientům co nejdéle žít nezávisle a soběstačně v domácím prostředí. (MPSV, © 2019 [online]) Pravidla systému sociální a zdravotní péče má určovat stát a ten také dohlíží na jejich dodržování. Rolí nestátních neziskových organizací, poskytujících sociální služby, je přicházet s novými ideami a řešením a ukazovat, že změna je možná nejen v koncepci na papíře, ale i ve skutečnosti, že cesty k ní jsou schůdné a jak a co je k tomu potřeba. (Sue Ryder, ©2017 [online])

Ve shodě se státními cíli a se záměrem podpory efektivního využívání stávajících sociálních služeb pro seniory má vzniknout Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder, jehož smyslem je propojení všech nespojitých částí systému sociální a zdravotní péče v osobě průvodce - *case managera*. Provázat potřebné služby, multidisciplinární tým kvalitních odborníků a rodinu v jeden funkční celek tak, aby každému seniorovi a jeho blízkým nabídl

tu nejvhodnější variantu řešení. Tato zamýšlená změna je přitom hlubší změnou systému a způsobu řešení životních situací, které s sebou stáří, křehkost, omezená soběstačnost mnohdy se syndromem demence, chronické onemocnění nebo umírání může přinášet. (Sue Ryder, ©2017 [online])

Nestátní neziskové organizaci Domov Sue Ryder, z. ú., poskytující sociální služby seniorům, se podařilo na základě fundraisingové kampaně s velkými dárci získat příslib podpory pro první kroky na cestě ke změně v poskytování sociálních služeb pro seniory, pro kterou má být Centrum pro důstojné stárnutí výchozím bodem. Úspěch fundraisingové kampaně je nadějí i pro další nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, v usilovné snaze získat finanční podporu nejen z drobných darů, sbírkových kasiček a dárcovských zpráv. Jde to i jinak a se sdílenými zkušenostmi, podporou, inspirací a nadšením z úspěchu druhého to jde lépe.

Cílem této bakalářské práce je prostřednictvím popisné případové studie analyzovat, zreflektovat a vyhodnotit svého druhu ojedinělou kapitálovou fundraisingovou kampaň, realizovanou nestátní neziskovou organizací Sue Ryder, poskytující sociální služby.

Bakalářská práce se skládá z úvodu, rešerše odborné literatury, metodiky, praktické části a závěru. Aby bylo možné danou popisnou případovou studii realizovat, je třeba v teoretické části práce vymezit pojmy, které budou následně v části praktické aplikovány. První část práce je věnována teoretickému seznámení se s problematikou dárcovství, profesionálního fundraisingu a způsobu práce s velkými dárci v rámci fundraisingových kampaní s velkými dárci. Kapitola výzkumná metoda se zabývá metodikou práce a výběrem relevantních metod. V praktické části je představena organizace, její poslání a činnost a formou popisné případové studie je představen záměr a cíl, analyzován postup a představeny výsledky realizované „Ukázněné fundraisingové kampaně“. V bakalářské práci je pamatováno i na zhodnocení kampaně a ponaučení pro příští fundraisingové projekty.

Práce svým rozsahem překračuje počet stran stanovených pro tvorbu bakalářské práce. Vychází z teoretického popisu profesionálního fundraisingu, konkrétní metody práce s velkými individuálními dárci a propojuje fundraisingovou teorii a praxi na úkor stručnosti. Polehčující okolností budiž skutečnost, že v českém jazyce není k dispozici mnoho dostupné literatury, která by se fundraisingovým kampaním s velkými dárci podrobněji věnovala.

Případová studie ukázněné fundraisingové kampaně na podporu Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder je příkladem dobré praxe v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby, a zároveň uceleným popisem fundraisingové kampaně, hodné pozornosti, sdílením cenných zkušeností a zdrojem informací pro podporu rozvoje profesionálního fundraisingu v neziskových organizacích.

1 Dobročinnost a filantropie

Žádná nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby se neobejde bez dostatečných zdrojů, jejichž prostřednictvím by mohla naplňovat své veřejně prospěšné poslání. Protože je vícezdrojovost, tzn. získávání prostředků na financování z více zdrojů, jedním ze základních principů nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, patří mezi zdroje financování i projevy dobročinnosti a altruismu ve formě finančních a nefinančních darů od dárců individuálních i institucionálních. (Boukal, 2013; Šedivý a Medlíková, 2017). V této kapitole bude proto čtenář seznámen s pojmy dobročinnost a filantropie, které lze považovat za předvoj fundraisingu.

Pojem filantropie je spjat s pojmy příbuznými: dobročinnost, mecenášství, charita, altruismus a jiné. Termín **charita**, z řeckého slova *charitas* – dík, radost, je v nejširším smyslu slova chápán tak, jak byl používán v křesťanství, tedy jako nejvyšší forma lásky, projevující se v milosrdenství k bližnímu. Kdežto výraz **filantropie** pochází z řeckého *filanthropos*, což je složenina dvou slov: *fill(os)* milující a *anthropos* člověk, „lidumil“. Filantropii lze tedy vykládat jako lásku k člověku zhmotněnou ve skutecích, souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací) a kterými lze šířit dobro a v širších souvislostech, koncepčně a organizovaně prostřednictvím systému péče zlepšovat celkovou kvalitu života znevýhodněných a celé společnosti. (Maentiva, Definice filantropie, ©2020 [online]) Hovoříme-li o filantropii, hovoříme o dobročinnosti, o štědrosti, dobré vůli a ochotě pomoci s něčím, co dává dárci smysl. Filantropie, pomoc druhému, solidarita a soucit jsou důležitými součástmi lidství. Takové chování je normální a lidské soužití bez něho není představitelné. Velkorysost a solidaritu je možné nalézt všude kolem sebe – v rodinách, mezi přáteli, mezi sousedy, v obci... (Kroupa, Kreuterová, 2019)

Filantrop je nositelem a reprezentantem mravních hodnot, v jejichž rámci kultivuje celou společnost: poskytuje péči a dává naději, vede ke spolupráci a lidské pospolitosti, inspiruje k aktivním životním postojům. Ve filantropii se projevuje vzájemné propojení mezi jednotlivou osobou a společností. Výrazem těchto vztahů je jednak princip **solidarity**, podle něhož je jednatel jako společenská bytost vřazen do celku společenství a společnosti a je jim zavázán, jednak princip **subsidiarity**, podle něhož je každá forma společenství vázána na blaho jednotlivců. Filantropie se rodí s vědomím faktické nerovnosti lidí ve společnosti – nerovnost majetku, schopností, možností, životní situace, situací zákonitých i náhodných. Ve své organizované podobě je vyjádřením snahy jednotlivců i společnosti tyto rozdíly korigovat. (Maentiva, Definice filantropie, ©2020 [online])

Vedle filantropie se lze častěji setkat s termínem **donátor**, pocházejícím z latinského *donare*, darovat. Jde o dárce, osobu, která vlastním přičiněním vytvořila hodnoty a vlastnická práva k nim bezplatně převádí na základě darovací smlouvy do vlastnictví obdarovaného. (Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník, §2055)

Dárcovství v České republice

Současná podoba filantropie v České republice se utvářela až po roce 1989, kdy vznikl nový zákon o občanských sdruženích a nadacích, který umožnil vznik neziskového sektoru. (Fórum dárců, ©2020 [online]) I přesto, že dnešní dárcovství zdaleka *nedosahuje* historických novověkých hodnot, snaha pomáhat či jinak přispívat potřebným stále přetrvává. Dobročinnost však není motivována nábožensky, ale vztahuje se spíše k humanistickému pojetí světa. (Bečvářová, 2019 [online])

Dárcovství v ČR je v současnosti realizováno zejména prostřednictvím neziskového sektoru, zprostředkovávajícího přesun darů od dárce k potřebné cílové skupině. Nestátní neziskové organizace svou činností zasahují zejména v oblastech, kde stát a trh selhává a jejich snahou je prostřednictvím veřejně prospěšného poslání kompenzovat nedostatky, které v těchto oblastech stát nedokáže saturovat. (Bečvářová, 2019 [online])

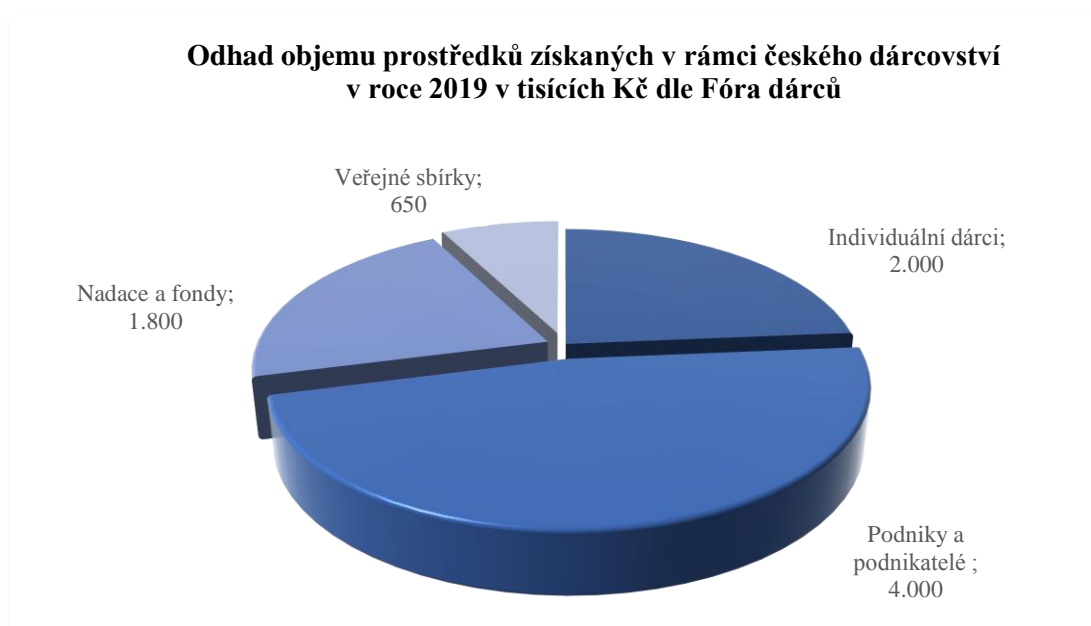
Většina lidí v Čechách daruje anonymně, hází hotovost do pouličních kasiček a zasílá dárcovské SMS. Na významu nabývá rovněž firemní filantropie, která je součástí společenské odpovědnosti firem (CSR), jež se mohou podílet na řešení společenských problémů, a navíc jsou motivovány zlepšením firemní image a daňovými úlevami. Filantropové, kteří darují dlouhodobě a s rozmyslem, však pomyslně stoupají vzhůru po pyramidě dárce. Čím výše, tím osobnější, promyšlenější a efektivnější může dárcovství a jeho dopad být. (Forum dárců, ©2020 [online])

Český mecenáš jednadvacátého století je podle Šplíchalové (2011) zhruba pětaticátník až čtyřicátník, úspěšný podnikatel, historickými kontexty bouřlivého vývoje dárcovství a dobročinnosti v Čechách v průběhu totalitních režimů minulého století spíše nepoznamenan. Již vybudoval úspěšnou a udržitelnou firmu a v momentě, kdy zjistil, že vlastní o mnoho více peněz, než potřebuje, zajímá ho, jak by mohl pomoci společnosti, ve které žije a podniká. Chce vylepšit podmínky pro růst a rozvoj v ní, a zejména klade důraz na úroveň vzdělanosti českých lidí. Je pozitivním trendem, že počet angažovaných lidí roste a jejich cílem je nějaká konkrétní změna k tomu, co bude obecně prospěšné, hezké, užitečné, dobré ... v dané společenské oblasti. (Šplíchalová, 2020 [online])

Dle Hlouška a Hlouškové (2011, s. 14-23) platí, že je dodnes otázkou prestiže, uplatňují-li majetní lidé filantropii poskytováním almužen či přispíváním na různé organizace, například dětské domovy nebo vzdělávací instituce.

Expertní odhad Fóra dárců, který vychází z vlastních analýz a dostupných dat MF a krajských úřadů, kvantifikuje celkové množství prostředků získaných v rámci českého dárcovství v roce 2019 sumou **8,45 mld Kč na veřejně prospěšné účely**, z čehož individuální dárci přispěli **2 mld Kč**, podniky a podnikatelé **4 mld Kč**, nadace a fondy **1,8 mld Kč** a formou veřejných sbírek bylo získáno **650 mil. Kč**. (Fórum dárců, ©2020 [online])

Obr. 1: Diverzifikace prostředků získaných v ČR v rámci dárcovství v roce 2019



Zpracováno dle Fórum dárců, ©2020 [online]

Data týkající se pouze nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby by měla být přístupná po dokončení Mapy neziskovek, projektu realizovaného Centrem pro výzkum neziskového sektoru (CVNS), výstupy z oblasti dárcovství v době tvorby bakalářské práce však nebyly k dispozici. Do budoucna by ale mohly být na webových stránkách www.mapaneziskovek.cz zajímavým zdrojem poznání o stavu českého neziskového sektoru.

V Čechách má dárcovství a filantropie každopádně svou tradici a fundraising lze v dnešní době jistě považovat za další trend, proto bude právě na profesionální fundraising zaměřena další kapitola práce.

2 Profesionální fundraising

„No, to by bylo hezký ...“

Jak zařídit, aby se programový dokument „Case for support“ definující to, „*co by bylo hezký ...*“ mohl proměnit v realitu? Lidé, věnující se umění proměny „snu“ ve skutečnost, nazývají činnost, vedoucí k realizaci záměru po anglosaském vzoru „**fundraising**“. Jde o *systematické získávání a využívání zdrojů* (lidí, peněz, vybavení, pomoci, znalostí, vlivu atd.), které umožní opravdu udělat to, co by bylo hezké, potřebné, užitečné, dobré, obecně prospěšné a o čem ostatní jen hovoří. (Kroupa, Kreuterová, 2019)

Pojem fundraising, který se do češtiny obvykle nepřekládá, vznikl spojením dvou anglických slov: *fund* = zásoba, rezerva, kapitál, zdroj a *raise* = pozvednout, zřídit, opatřit, shánět, vyrůst, pěstovat. Poprvé se objevil v USA koncem 40. let 20. století, v souvislosti se systematizací aktivit souvisejících se získáváním zdrojů charitativních organizací na federální úrovni, kdy byla kategorie „**fundraising**“ vyslovena. Do té doby nebylo shromažďování prostředků k realizaci poslání různých nestátních neziskových organizací nijak systemizováno, nikdo je nekontroloval a NNO využívání těchto prostředků nevykazovaly. (Boukal, 2013, s. 32)

V Česku je idea fundraisingu využívána relativně krátce a její subjekty i obsah jsou pojímány různorodě. Silný centralizovaný stát, úlohy měst a obcí při financování veřejně prospěšných projektů a významný podíl veřejných zdrojů i u aktivit, které realizují soukromoprávní subjekty, úlohu fundraisingu v porovnání s USA významně posunují. Fundraising je rozvíjen i veřejnoprávními subjekty a mezi fundraisingové aktivity se nezřídka zahrnuje i oslovování veřejných rozpočtů. (Boukal, 2013, s. 33)

Mimo veřejné rozpočty je však fundraising nosným souborem činností NNO. Žádná nezisková organizace si totiž nevystačí jen s veřejnými zdroji z grantů a dotací. Ty jsou příliš nestabilní a jak říká Jan Kroupa z Českého centra pro fundraising, „*chvíli jsou a pak nejsou, někdy to vyjde, jindy ne.*“ Jenže klienti potřebují sociální služby každý den a stejně tak zaměstnanci výplatu. (Kroupa, 2018 [online])

Dle Rektořika (2010, s. 93) slovo fundraising v doslovném překladu znamená zvyšování nebo budování zdroje určeného ke konkrétnímu cíli a je možné jej definovat jako „*hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.*“ Pro to, aby byla organizace v získávání zdrojů úspěšná dlouhodobě, je vhodné uvažovat o fundraisingu jako o managementu zdrojů který v sobě zahrnuje plánování, administrativu a komunikaci, tedy různé činnosti, metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky.

Dvojitý pohled na fundraising, jak jej lze chápat, prezentuje i Köhler (2014, s. 153), která rozlišuje fundraising buď jako „*soubor schopností a dovedností dárce správně oslovit, vhodně prezentovat cíle organizace tak, aby byly získány dary pro NNO*“ v souvislosti s kontaktem a oslovováním dárců nebo jako „*souhrn aktivit souvisejících se získáváním finančních prostředků*“, který kromě práce s dárci zahrnuje také plánování fundraisingových aktivit, psaní projektů, žádostí o dotace, granty, příspěvky, organizaci benefičních akcí apod.

Názor, že fundraising *není* jen o tom, jak z někoho vytáhnout pár korun nebo jak napsat účinnou žádost o podporu, zastává Ledvinová (2013, s. 7) chápáním fundraisingu, coby přístupu k dárcům, k lidem s dobrým srdcem, pochopením a potřebami, kteří jsou pro NNO zdrojem podpory. *Fundraising se zabývá tím, jak takové dárce správně vytipovat, vyhledat a navázat s nimi pozitivní vztah motivující dárcovství.* Cílem fundraisingu je probouzet, kultivovat a rozvíjet humanisticky motivovanou činnost, výsledkem fundraisingu je kýžená dlouhodobá podpora, stabilita a radost z užitečnosti a dobře vykonané práce.

Fundraising je velmi úzce spjat s činnostmi nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby. Boukal fundraising, coby frekventovanou kategorii spojenou s neziskovým sektorem, definuje jako *soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání.* (Boukal, 2013, s. 15)

2.1 Fundraisingová strategie

Fundraising je proces tvořený provázanými aktivitami, jež organizace musí v běžném provozu realizovat tak, aby si zajistila dostatečné zdroje. Budování fundraisingové strategie je třeba vnímat jako investici do budoucna a plánovitě a důsledně směřovat k tomu, aby se organizace, která se rozhodne fundraising začlenit do své struktury, po ukončení rozvojové fáze dokázala obejít bez klíčových vnějších zdrojů financování a nebyla závislá jen na jednom typu zdrojů, ale vykazovala i jejich vhodné poměrné zastoupení – v takovém případě se stává udržitelnou (Norton, 2003; Šedivý a Medlíková, 2017, s. 73).

Efektivní fundraising musí prostupovat celou organizací a jak uvádí autoři Köhler (2014, s. 152) i Norton (2003), fundraisingové aktivity by měly být součástí **strategického plánu organizace**. Strategický plán zahrnuje i finanční plán a může být vypracován pro organizaci buď jako celek, anebo jej lze rozdělit na jednotlivé plány, např. PR marketingový plán, plán práce s veřejností, plán práce s konkurencí, fundraisingový plán a podobně. Na základě strategického plánu organizace stanovuje své strategické cíle a volí vhodné způsoby jejich naplňování. (Norton, 2003)

Autoři Šedivý a Medlíková (2017, s. 71) mají za to, že vše záleží na managementu a způsobu jak řídí a vede lidi v NNO a je schopen přesvědčit je, aby mysleli fundraisingově.

Lze s nadějí předpokládat, že NNO poskytující sociální služby má odpovídající strategický plán vytvořen a v souladu s posláním organizace zvolila například jednu ze čtyř možných strategií: strategii rozvoje produktu, strategii diverzifikace, strategii pronikání na trh nebo strategii rozvoje trhu. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 118)

Vycházejí z nich, organizace definuje své fundraisingové potřeby. Norton (2003) rozlišuje tři úrovně potřeb organizace:

1. *Pokračovat v současné činnosti* – a pokrývat stávající finanční nároky, míní-li organizace udržovat poskytované programy služeb ve stávajícím rozsahu; tyto potřeby jsou zpravidla plánovány formou ročních a průběžných rozpočtů v krátkodobém a střednědobém horizontu.
2. *Rozšiřovat se v souladu s rostoucí potřebou* – vyžaduje vyjasnění budoucích plánů a rolí organizace ve vztahu k potřebám, které nejsou saturovány, ve vztahu k předpokládaným následkům a implikacím, očekávaným změnám a efektivním způsobům řešení možných situací s tím, že pokud potřeby nejsou významné a role organizace není jasná, bude velmi těžké vytvořit silné fundraisingové argumenty.
3. *Rozvíjet budoucí práci organizace* – často se objeví impuls k rozšíření a rozvoji činnosti. Úspěch jednoho podniku další nápad, pomáhá budovat dobré jméno a důvěryhodnost. Pokud NNO plánuje rozvoj, jaké služby či projekty chce nabídnout a s jakým rozsahem působnosti? Fundraisingová strategie by měla odpovědět na otázky jak budovat vztahy se stávajícími partnery a hledat nové, aby bylo možno zajistit počáteční kapitál a udržitelné financování do budoucna.

Protože je třeba financovat i organizaci jako takovou, je nutné zvážit i další otázky týkající se například rozvoje kapitálu, omezení závislosti a rozvíjení nezávislých zdrojů financování, budování základny příznivců a členů a tím vytvářet příležitosti pro následný fundraising, a zejména dlouhodobou udržitelnost. (Norton, 2003).

2.2 Začlenění fundraisingu v NNO

K úspěchu fundraisingu je nezbytná podpora statutárních orgánů, ředitele a nejvyššího managementu. Fundraiser by měl mít od vedení stoprocentní podporu a ideálně by měl být součástí vedení NNO. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 80) Fundraising jde de facto ruku v ruce s marketingem a PR, protože je shodně založen na principu navazování a udržování kontaktů, podnětí zájmu o činnost organizace a motivaci k dárcovství a další spolupráci.

Zásady hospodaření, ze kterých fundraising NNO poskytující sociální služby vychází, jsou formulovány v zakládacích dokumentech. Klíčovým kompetentním orgánem, jemuž se zodpovídá ředitel, je v případě zapsaného ústavu správní rada, která z hlediska fundraisingu

mimo jiné schvaluje nabytí a pozbytí vlastnického práva k nemovitostem, movitostem a autorským právům, zakládá jinou právnickou osobu a vkládá do ní peněžitý či nepeněžitý majetek, schvaluje rozpočet, schvaluje řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu, schvaluje předměty obecně prospěšných služeb a doplňkových činností aj. (Boukal, 2013, s. 20)

Dle Ledvinové (2013, s. 20) se řídicí orgány NNO na fundraisingu ne vždy aktivně podílejí, ale kultivace zdrojů je nedílnou součástí jejich činnosti a nelze očekávat, že se fundraising rozvine bez jejich aktivní pomoci. Vedení organizace by se dle autorky mělo na fundraisingu aktivně podílet přinejmenším oslovováním potenciálních dárců, prací se stávajícími, vyhledáváním nových možností financování a plánováním fundraisingové kampaně. Boukal (2013, s. 20) dále doplňuje, že vedle uvedených možností mohou být členové správní rady například členy ve fundraisingových kabinetech či výborech založených pro speciální akce a projekty, vytvářet a kontrolovat seznamy dárců a sponzorů, podílet se na prodeji vstupenek na benefiční akce, žádat přátele a rodinu o příspěvek pro organizaci namísto obvyklých způsobů darů, vyjednávat s podniky a podporovat sponzorství a příspěvky a v neposlední řadě sami darovat.

Lidé ve fundraisingu

Pro NNO poskytující sociální služby je zásadní pochopit, že fundraising je snadný a že jej může dělat téměř kdokoli. Otázka kdo by se měl fundraisingem v nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby zabývat, skýtá několik možností ke zvážení. U menších nestátních neziskových organizací ponechává Boukal (2017, s. 37) fundraisingové aktivity v působnosti vedení NNO a jejich kompetentních orgánů a u větších volí specialisty, Norton (2003, kap. 2.3) jmenuje následující možnosti:

Správní rada či představenstvo – jak je popsáno výše, jsou lidmi, kteří nesou právní zodpovědnost za zajištění dostatečných zdrojů a ručí tím, že fundraising je prováděn efektivně a včas. To ovšem neznamená, že musí práci fundraiserů dělat sami.

Předseda správní rady nebo představenstva – obvykle má na starosti jednání s hlavními dárci a účastní se jednání s nadacemi či jinde, je-li jeho účast prospěšná.

Výkonný ředitel – osoba, která může být takzvanou tváří projektu a která se nejlépe vyzná v chodu organizace a může zapůsobit statusově (například dodá-li váhu žádosti o dar).

Profesionální fundraiser – jehož Boukal (2017, s. 37) nazývá *interní fundraiser*, coby hlavní koordinátor činnosti, jehož prací je také pomáhat ostatním v organizaci pochopit svůj podíl odpovědnosti za fundraisingové aktivity.

Dobrovolník – fundraiser – tato varianta se volí, pokud jsou finanční možnosti organizace omezené a je nutné dosadit na tuto funkci člověka z organizace. Musí být pro tuto činnost dostatečně kompetentní a motivovaný a mít jasné pravomoci a zodpovědnosti.

Konzultant fundraisingu – tzv. nájemný fundraiser, dle Boukala (2017, s. 37) *externí fundraiser*, který se specializuje na určitou metodu práce anebo cílovou skupinu dárců.

Účetní – Hloušková a Hloušek (2011) doplňují výčet zaměstnancem, který se podílí na fundraisingu pouze částečně, a to jednak na přípravě podkladů, sestavováním rozpočtů, ale i možným poradenstvím v oblasti finančních záležitostí projektu.

Vývoj posledních let poukazuje na fundraising jako „disciplínu“ a stále více lidí se v této oblasti stává skutečnými profesionály, což jistě blahodárně působí na prosperitu nestátního neziskového sektoru. Ač je kontinuální vzdělávání fundraiserů žádoucí, Klein (2007, s. 22) věří, že žádný titul nebo certifikace nevyváží tři nejdůležitější věci, které teprve dělají dobrého fundraisera skutečně úspěšným profesionálem: zdravý rozum, angažovanost v dané záležitosti a jistý druh sympatií k lidem.

2.3 Profesionální fundraiser

Protože profesionální fundraisingové aktivity je nutné adekvátně personálně zabezpečit, Šedivý a Medlíková (2017, s. 78) mají za to, že někoho, kdo se bude fundraisingem zabývat a mít tuto činnost v náplni práce, potřebuje každá úspěšná NNO.

Boukal (2017, s. 37) vidí profesionálního fundraisera jako interního nebo externího specialistu - konzultanta. Autoři Šedivý a Medlíková (2017, s. 78) však upozorňují na možná etická dilemata při najímání profesionálního fundraisera, ať už z jiné organizace nebo externě – fundraiser, který by „přetáhl“ dárce k nové NNO by poškodil předešlou organizaci a potažmo i tu stávající; fundraiser najímaný externě se zase snadno dostane do střetu zájmů.

Individuální fundraising, na který je bakalářská práce zaměřena, je založen především na osobních kontaktech a vztazích. Pro fundraisera – profesionála – jsou důležité jakékoli informace, díky kterým může lépe odhadnout potřeby případného dárce (Ledvinová, 2013), a proto záměrně pracuje na tom, aby znal své dárce co nejlépe, neboť dar získá ten, jehož nabídka přesně odpovídá dárcovým potřebám. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 74)

Práce fundraisera je náročná jak časově, tak psychicky. Každý fundraiser musí počítat s nepravidelnou pracovní dobou a výzvami ve sladění pracovního života s osobním. Dle autorů Šedivého a Medlíkové (2017) uvádí různé zdroje, že dobrý fundraiser má úspěšnost 5 – 10 %, proto je třeba zvážit a zohlednit fundraiserovu ochotu a způsobilost čelit zklamání.

2.3.1 Typy a osobnost fundraisera

Fundraiser pracuje s různými typy zdrojů a využívá přitom různých metod, jak z nich získat podporu. Šedivý a Medlíková (2017, s. 76) rozlišují tři typy fundraiserů podle jejich zaměření:

- Fundraiser – projektový manažer
- Fundraiser – specialista na individuální a firemní dárce
- Fundraiser – marketér

Kompetence projektového fundraisera se liší od požadavků, kladených na specialistu na firemní fundraising, proto je klíčové si v praxi uvědomit, koho organizace skutečně potřebuje a jaká má od fundraisera očekávání. Mezi klíčové způsobilosti řadí autoři u jednotlivých typů fundraiserů kompetence uvedené v následujícím přehledu v tabulce „Klíčové způsobilosti fundraisera“.

Tab. 1: Klíčové způsobilosti fundraisera

Fundraiser – projektový manažer	Fundraiser - specialista na dárcovství	Fundraiser – marketingový specialista
Myšlení v souvislostech	Myšlení v souvislostech	Myšlení v souvislostech
Práce v týmu	Práce v týmu	Práce v týmu
Analytické myšlení	Schopnost prezentace	Prodejní dovednosti
Strukturovaný přístup	Jednání a vyjednávání	Jednání a vyjednávání
Vhodné vyjadřování	Argumentační dovednosti	Orientace na plnění cílů
Pečlivost	Komunikační zdatnost	Komunikační zdatnost
Schopnost práce v zátěži	Empatie	Schopnost práce v zátěži
Dodržování termínů	Kreativita	Kreativita
	Nadšení, ztotožnění se s posláním organizace	Prezentace produktu a organizace
	Schopnost vyrovnat se s odmítnutím	

Zpracováno dle Šedivý, Medlíková (2017)

Podobně Norton (2003, kap. 2.2) připisuje úspěch ve fundraisingu celé řadě důležitých dovedností. Jen málokterý profesionální fundraiser je vybaven nadpřirozenými schopnostmi oplývat všemi zároveň, ale každý by měl být s to vyhodnotit své silné stránky, ze kterých může těžit a zjistit, které dovednosti potřebuje rozvíjet dalším vzděláváním. Autor vyzdvihuje zejména **zápal pro věc, vlastní víru v poslání a činnost** organizace a schopnost

svým nadšením a zaujetím povzbudit i ostatní, kteří pak dají svůj entuziasmus najevo prostřednictvím daru. Ať už se jedná o osobní, písemný nebo telefonický projev, fundraiserovi nemůže být cizí **schopnost požádat o dar, přesvědčivost, vytrvalost, pravdomluvnost, kreativita, pohotovost, komunikační a organizační dovednosti, kontakty a schopnost je navazovat a** v neposlední řadě Šedivým a Medlíkovou (2017) zmiňovaná schopnost unést zklamání, kterou Norton (2003) připisuje dobrému **sebevědomí a schopnosti vypořádat se s odmítnutím.**

2.3.2 Úkoly fundraisera

Lze předpokládat, že vedení a správní rada NNO poskytující sociální služby by v organizaci rády viděly loajální a motivované zaměstnance a dobrovolníky, kteří myslí fundraisingově bez ohledu na zastávanou pozici. To znamená, že se chovají tak, aby dárci právě této organizaci chtěl darovat peníze a klient zaplatit za službu nebo výrobek. Tací, co umějí vysvětlit, co NNO nabízí, s jakým cílem, jaký prospěch plyne klientovi, s posláním organizace se ztotožňují a skutečně činnosti organizace věří. (Ledvinová, 2013)

Souhrnný výčet úkolů profesionálního fundraisera zahrnuje kombinaci manažerských a výkonných rolí: vedení spolupracovníků k fundraisingovému myšlení, příprava fundraisingového plánu a tvorba zdrojového rozpočtu, příprava rozpočtu nákladů na samotný fundraising a plánované aktivity; tipování jednotlivých zdrojů a plánování metod jejich oslovení; kreativní vymýšlení nových přístupů oslovování dárců; účast na setkání statutárních orgánů; koordinace fundraisingových aktivit; plánování, příprava a realizace fundraisingových kampaní a akcí; vedení databáze dárců; vyhledávání, oslovování nových dárců; komunikace s dárci a práce na rozvoji vztahů s nimi; reprezentace NNO na vybraných akcích; zodpovědnost za vystavování řádných daňových dokladů dárcům; schvalování darovacích smluv a smluv o reklamě; vyhodnocování efektivity fundraisingu; pravidelná vyúčtování darů; podíl na tvorbě projektů, příprava žádostí o dotace a granty; příprava fundraisingových textů, dopisů, e-mailů, poštovních rozesílek; zodpovědnost za legislativní zajištění plánovaných akcí; spolupodílení se na zajištění výrobků a služeb a jejich prodeji; spolupodílení se na cenotvorbě; zajišťování propagace aj. (Šedivý a Medlíková, 2017)

2.4 Etické otázky fundraisingu

S dárcovstvím a profesionalizací fundraisingu jsou neodmyslitelně spjaty i cenné etické kodexy, které napomáhají k jejich rozvoji. Nenapovídají však, jak má přispívat ke kultivaci profese sám fundraiser. Proto je v zájmu profesních sdružení formulovat kodexy chování fundraisera, z jejichž porušení lze vyvozovat případné důsledky. (Sargeant, Jay, 2014, s. 403)

Vzor etických kodexů pro NNO i pro fundraisery zpracovalo v České republice České centrum fundraisingu (dále též ČCF) na základě výsledku diskuze Klubu profesionálních fundraiserů a členů Koalice za snadné dárcovství. Přihlášení se k této deklaraci je považováno za kontrolovatelný veřejný závazek. (ČCF, Etický kodex [online])

2.4.1 Etický kodex nestátní neziskové organizace pro jednání s dárci

Vedení společným zájmem o rozvoj svébytné a svobodné občanské společnosti prohlašujeme, že:

- 1. Získané dary využijeme v souladu s naším posláním a s vůlí dárce, ať je vyjádřena písemně nebo ústně. Pokud víme, že bychom dar takto nedokázali využít, odmítneme ho.*
- 2. O všech přijatých darech informujeme otevřeně, pravdivě a úplně.*
- 3. Odpovídáme za to, od koho přijímáme prostředky a řídíme se přitom zásadami, které zveřejňujeme.*
- 4. Přijaté dary využíváme účelně, hospodárně a v souladu s platnou legislativou.*
- 5. Využíváme nástroje transparentnosti, především zveřejňujeme stanovy (statut, zřizovací listinu) výroční zprávu, finanční závěrku, případně audit hospodaření atp.*
- 6. Za dar vždy poděkujeme a ručíme za to, že se získanými údaji o dárcích bude nakládáno diskrétně a bezpečně v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.*
- 7. Ručíme za to, že osoby pověřené, aby naším jménem jednaly s dárci a získávaly jejich zájem a podporu, budou dodržovat etický kodex fundraisera.*

2.4.2 Etický kodex fundraisera

- 1. Veškerá komunikace fundraisera s dárcem je otevřená, pravdivá a úplná.*
- 2. Fundraiser respektuje dárce i jeho odmítnutí, nezneužije slabosti dárce, citově nevydírá a nevyvíjí nátlak.*
- 3. Fundraiser oslovuje výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní.*
- 4. Fundraiser přijme pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace.*
- 5. Fundraiser jedná tak, aby neohrozil organizaci, její dobré jméno a aby nepoškodil jiné organizace.*
- 6. Fundraiser poděkuje vždy, včas a adekvátní formou.*
- 7. Fundraiser chrání důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost.*
- 8. Fundraiser se vzdělává v oboru a usiluje o kultivaci profese.*

2.5 Metody fundraisingu

Fundraisingové aktivity nabývají mnoha podob a stejně tak zdroje NNO poskytujících sociální služby můžeme dělit podle různých kritérií a klasifikací. Rektořík (2010, s. 95) zmiňuje dělení podle charakteru zdroje na finanční a nefinanční prostředky, podle

geografického původu na domácí a zahraniční, podle způsobu nabytí rozlišuje mezi příjmem a podporou jako zdroje přímé a nepřímé a také dělení na interní zdroje organizace a externí zdroje od podporujících subjektů.

Členění podle původu finančního zdroje využívá i Ledvinová (2013, s. 84), když definuje tři základní kategorie dárců – individuální, firemní a institucionální, ze kterých dále vyvozuje čtvrtou skupinu – nadace; nepočítá však se samofinancováním. Krechovská (2018, s. 63-64) spolu s Boukalem (2013), Šedivým a Medlíkovou (2012) vymezují shodně pět skupin subjektů, od kterých mohou nestátní neziskové organizace finance získat. Autoři se shodují v tom, že pro každou kategorii jsou vhodné jiné metody fundraisingu, ale mnohé způsoby získávání podpory jsou dobře využitelné ve více skupinách. Úsilím organizace je dle Rektoříka (2010, 95) být se všemi skupinami zadobře, komunikovat a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svou činnost získala.

Přehled možných metod fundraisingu v jednotlivých skupinách subjektů poskytujících podporu je shrnut v následující tabulce.

Tab. 2: Metody fundraisingu dle subjektu poskytujícího podporu

Subjekt	Možné metody fundraisingu
Stát - veřejné zdroje, EU	Žádost o dotaci; žádost o grant; žádost o dotaci ze zahraničních zdrojů; nepřímá podpora – daňové úlevy a osvobození; dlouhodobé partnerství; práce ve správní radě
Firmy – ziskový sektor	Osobní kontakty – dopis, návštěva; obchodní vztahy; dlouhodobá partnerství nabídka prezentace a reklamy; sponzoring; sdílený marketing; práce ve správní radě, dobrovolnictví; příspěvek zaměstnanců, darované zboží nebo služby; velké dary, granty, malé fin. příspěvky, sbírky; benefice, budování klubů; mediální kampaň, DMS, on-line fundraising; telefonická kampaň
Nadace a nadační fondy	Žádost o nadační příspěvek; žádost o velký dar; mediální kampaň, sponzorování; dlouhodobé partnerství, práce ve správní radě
Individuální dárce	Osobní návštěva; osobní dopis; přímé oslovování; mediální kampaň; merchandising; crow-funding; DMS, on-line fundraising; direct mailing; veřejné sbírky; benefiční akce; telefonická kampaň; budování klubů; věcné dary nebo dary služeb; malé finanční příspěvky; dobrovolnictví; práce ve správní radě; dlouhodobé partnerství; odkazy a závěti; žádosti o větší dary
Samofinancování	Prodej výrobků a služeb; pronájem; podnájem; pořádání benefičních akcí, burz, plesů, aukcí; investování; členské příspěvky

Zpracováno dle Ledvinová (2013), Krechovská (2018), Köhler (2014)

Bezespору nejúčinnější metodou fundraisingu je osobní setkání „tváří v tvář“. Lze při něm zúročit všechny výhody osobní komunikace, vyžaduje však důkladnou znalost principů úspěšného vyjednávání a také předpokládá precizní přípravu a dostatek zkušenosti. (Kroupa, 2006, s. 10) S ohledem na čas je ovšem nejnáročnější metodou z možností uvedených v přehledu.

Jak bylo uvedeno výše, autoři se shodují ve členění fundraisingu dle subjektů firemních, nadačních a individuálních (Krechovská, 2018; Boukal, 2013; Šedivý a Medlíková, 2012; Köhler, 2014).

Tato práce se bude dále věnovat již pouze problematice **individuálního dárcovství**, v jehož rámci je řazena **práce s velkými dárci**, nebo též „Major Donors“. (Ledvinová, 2013, s. 94) Samozřejmě, velké dárce je možné nalézt mezi firmami i nadacemi, ale vždy jsou to jednotlivé osoby, které nakonec o přidělení daru rozhodují a práce s velkými dárci všechny tyto jednotlivce zahrnuje.

2.5.1 Individuální dárcovství

Ve světě individuálního darování na dobročinné účely se dají rozlišit dva základní přístupy. Jedná se buď o oslovování široké skupiny lidí, která by mohla být záměrem zaujata, protože se jich nějak přímo dotýká (např. zdravotní postižení) nebo vystihuje jejich hodnoty (např. lidská důstojnost a úcta ke stáří) s žádostí o drobnou podporu – tedy „*málo od hodně*“. Nebo jde o oslovení několika **pečlivě vybraných** potenciálních **partnerů či dárců**, kteří by mohli přispět výrazněji (např. motivování společenskou odpovědností nebo filantropií) – čili „*hodně od málo*“. Některé záměry jsou vhodnější pro drobnou podporu širšího okruhu veřejnosti, jiné je lépe realizovat za podpory několika větších donorů, a pak jsou projekty, pro které se oba přístupy různě kombinují, protože jen s jedním z nich nelze vystačit. (Kroupa a Kreuterová, 2019)

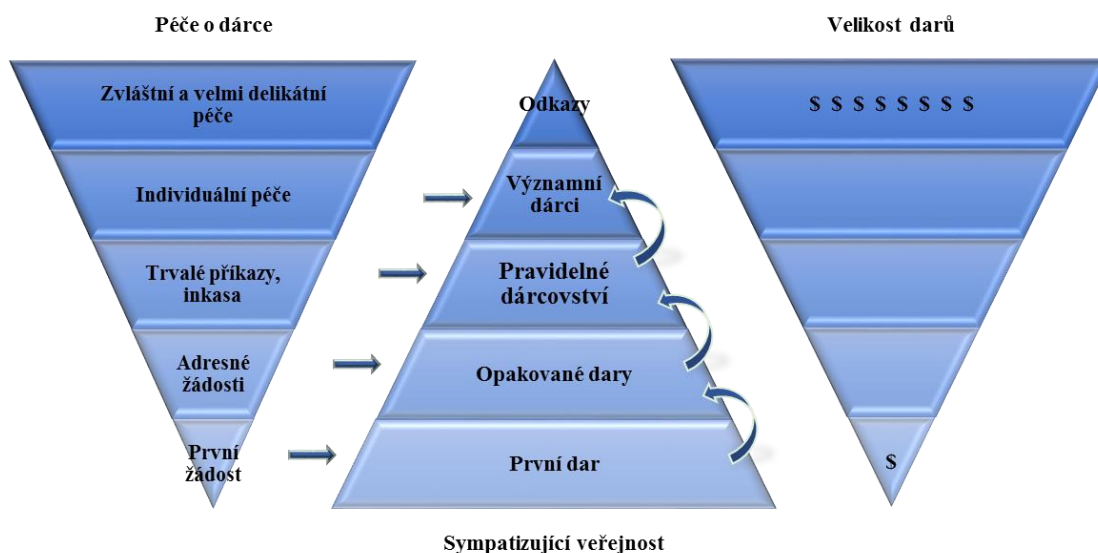
Logicky s množstvím oslovovaných potenciálních dárců a očekávanou výší podpory se liší i způsob práce s dárci a volené metody fundraisingu. Na rozdíl od drobných přispěvatelů oslovovaných prostřednictvím sociálních sítí, letáčků, dobročinných sbírek apod. (Boukal, 2013), v případě velkých darů na významné a dlouhodobé projekty se jedná bezvýhradně o osobní jednání s dobře vytipovanými dárci, doprovázené dalšími formami komunikace s cílem **navázat a kultivovat s dárci dlouhodobý udržitelný vztah**. Klíčem k úspěchu u větších dárců jsou správné vazby ve správných společenských kruzích a způsobilost potkat se na **osobní schůzce**. Proto může být profesionální fundraiser pro NNO takřka nedoceníitelným. (Šedivý a Medlíková, 2017)

Podstatu individuálního fundraisingu lze shrnout do 3 jednoduchých zásad:

- *budování důvěry* prostřednictvím efektivní pravidelné komunikace,
- *požádání o podporu* s vysvětlením nač je třeba,
- *poděkování* a další péče a informovanost o další činnosti. (Šedivý, Medlíková, 2017)

V rámci individuálního dárcovství je vhodné přihlídnout k tzv. pyramidě dárců. (Rektořík, 2010, s. 97; Boukal, 2013, s. 86). Pyramida je užitečným nástrojem k pochopení rozvoje individuálního dárcovství, rozdělení dárců do skupin v závislosti na četnosti a velikosti darů pomáhá volit metody komunikace s daným dárcem, jeho motivaci a péči o něj. Každému patru pyramidy odpovídají jiné techniky získávání a péče o dárce. Ze sympatizující veřejnosti se rekrutují prvodárci, kteří jsou často osloveni v rámci sbírky či plošné kampaně. Pokud dárce poukáže první dar, Pelikánová (2018, s. 42) nabádá, že je v nejvyšším zájmu organizace jej motivovat a přesvědčit k opakovanému, nejlépe pravidelnému dárcovství. Jak říká Ledvinová (2013), malý příspěvek, který dárce může dát, se stává velkým tím, že se stane pravidelným a že s ním lze do budoucna počítat. Od pravidelných dárců je pak vhodnou motivací získat dary významnější či velké, úspěšné získání takových darů záleží na péči a opravdovém zájmu o dárce, na vybudování pevného vztahu, založeného na důvěře a sounáležitosti s posláním organizace. V neposlední řadě spočívá i na osobě, která dar žádá. Jak uvádí Boukal (2013), Ledvinová (2013) i Norton (2003), lidé darují lidem, nikoli institucím a nikoli na abstraktní projekty.

Obr. 2: Pyramida dárců



Zpracováno dle Ledvinová (2013)

Pyramida od základny ke špičce představuje různé způsoby získávání podpory, dárce mohou stoupat vzhůru a jejich kontakt s NNO se stává osobnějším. Souhrn darů, které je možné získat, je graficky nastíněn na pyramidě vpravo. Tento model je zjednodušeným, dárce může poprvé darovat i významný dar anebo se stát rovnou pravidelným dárcem. Podle Šedivého

a Medlíkové (2012, s. 50) platí pro pyramidu Paretovo pravidlo: „80 % dárců v dolní části přinese organizaci 20 % z celkové částky a zbylých 20 % dárců v horní části přinese 80 % celkové částky“, přesto je důležitá i základna pyramidy, jištěna metodami, které oslovují větší množství lidí (Ledvinová, 2013).

2.5.2 Motivace dárců

Otázkami motivace velkých dárců k významným darům se zabývá například Walkerová (2006, s. 10), která je definuje následovně:

- pocit závazku přispět k poslání a cílům neziskové organizace;
- touha vnést pozitivní změnu do společnosti nebo komunity;
- víra, náboženské a osobní hodnoty;
- zájem být dobrý příkladem;
- tlak anebo očekávání ze strany okolí;
- touha sdílet své bohatství s ostatními, kteří neměli tolik štěstí;
- veřejné uznání pro sebe nebo členy své rodiny;
- touha mít rozhodující vliv na řešení problému;
- daňové souvislosti a úlevy;
- výchova a rodinná tradice.

Wagnerová (2015, s. 23) má za to, že filantrop 21. století je **angažovaný**, chce se zapojit do rozhodování a hledá neziskové organizace, které uspokojí jeho smysl pro osobní hodnoty. Zajímá se o to, že jeho peníze řeší nějaký problém a není to preference jen mladších filantropů, ale spíše obecný trend, zejména mezi velkými dárci. U velkých dárců je prvořadé zaměření na výsledky, touhu je vidět, účastnit se a čerpat praktické zkušenosti.

Wagnerová (2015) na základě různých výzkumů ve své stati došla k výstupům, že: 1. Altruismus patří mezi základní lidské motivace; 2. Štědrost podporuje životní štěstí; 3. Velkorysost vede k lepšímu zdraví a 4. Dávat čas má výhody podobné darování peněz. Zjednodušeně řečeno, koncepty, jež motivují dnešní velké dárci, nemusí nutně znamenat převratné změny vrozených předpokladů chování. Pro velké dárci je ale charakteristický důraz na důvěryhodnost, odpovědnost, transparentnost a informace, vedoucí k uspokojení a naplnění hodnot NNO, které korespondují s hodnotami dárci. (Wagner, 2015, s. 26)

Postoje altruistů jako by naplňovaly biblická slova Apoštola Pavla: „*Ve všem jsem vám ukázal, že takto máme pracovat, ujmít se slabých a pamatovat na slova Pána Ježíše, neboť on řekl: ‚Bláženější je dávat než brát‘.*“ (Bible, 2009, s. 1334).

V České republice provedla v roce 2015 na téma filantropie průzkum Nadace Via ve spolupráci s agenturou STEM. Respondenti z řad elity, kam byli zařazeni členové státní

správy, politici, akademici, ekonomové, zástupci médií, kultury a občanské společnosti, jako motivaci zmiňovali nejčastěji „dobročinnost jako morální povinnost“, „úsilí o odpovědné chování vůči druhým“, „radost, že mohu pomáhat“, „společenskou prestiž“ anebo „zařazení do referenční skupiny“. Z průzkumu vyplývá, že 90 % českých elit označuje sama sebe za filantropy, nejčastěji přispívají (formou finančních darů nebo prací) na sociální služby a oběti živelních pohrom. (Nadace Via, ©2015 [online])

Hladká a Šinkyříková (2009, s. 5) v závěrech výzkumu Dárcovství v očích veřejnosti vymezují čtyři kategorie základních faktorů ovlivňujících motivy dárcovství, kterými jsou očekávání reciprocit, osobní zkušenosti dárce, morální pohnutky a negativní motivace.

Znát motivy dárců je pro nestátní neziskovou organizaci poskytující sociální služby zásadní, protože právě na jejich základě se může soustředit na zlepšení aktivit, které dárce považují za důležité a přizpůsobit tomu fundraisingový argument a strategii, které k získání velkých darů povedou. Lze proto opakovaně vyzdvihnout důležitost množství adekvátních informací o potenciálních dárcích a jejich využití v rámci fundraisingových metod.

Ať už se jedná o jakkoli vlivné a movité dárce, autoři fundraisingové literatury se vesměs shodnou, že lidé dávají, když jsou **požádáni**. (Klein, 2007, s. 22)

2.6 Práce s významnými dárci

Práce s významnými dárce (též „*Major Donors*“) je metodou, zaměřující se na jednotlivce, kteří mohou organizaci poskytnout velké finanční dary. Podstata této metody spočívá v dlouhodobém budování hlubšího vztahu s dárce a posilování vědomí jeho významu pro rozvoj organizace, což se bez osobního jednání a dlouhodobé komunikace neobejde. Významný dárce je opečováván individuálně, s respektem k jeho osobní motivaci a hodnotám, takže bez předchozího detailního obeznámení se s dárce a pečlivého nastavení plánu komunikace považuje Ledvinová (2013, s. 94) snahu ucházet se o dárcovství za téměř zbytečnou.

2.6.1 Definice velkého daru

Jak velký by měl být velký dar? V teorii univerzální definice velkého daru neexistuje. Každá NNO poskytující sociální služby si musí definovat a rozlišit velikost velkého daru sama. Nabízí se kategorizace, například na dárce a dary vůdčí – významné - velké.

Podle Wortha (2015, s. 203) může být velký dar **pětkrát až dvacetkrát vyšší** než obvyklý roční příspěvek dárce a je poskytován na základě **zvláštní potřeby** NNO, přičemž dar významné hodnoty může být také pouze přislíben a pak vyplácen v dohodnutých splátkách v průběhu času. Kodex práce s velkými dárce (Institute of Fundraising, ©2020 [online]) uvádí, že velkým dárce je ten, kdo má potenciál darovat anebo přislíbit dar

významné hodnoty a zvláštního dopadu na činnost NNO, která sociální služby poskytuje. Významný dárcem je dárcem individuální (a někdy i instituce, nadace či korporace), který byl osloven a/nebo je již nějakou dobu opečován pomocí technik fundraisingu formou rozvoje osobních vztahů, vzájemně prospěšných dárci i organizaci. Jeho darem může být kapitál nabývající různých podob, hmotný dar, finanční prostředky, čas či i vliv. (Hart, 2006, s 9)

2.6.2 Cyklus práce s dárcem

Práci s významnými dárci není zatím v rámci české literatury věnováno mnoho prostoru, zmínky lze nalézt u Ledvinové (2013, s. 94) a Boukala (2013, s. 90), kteří tuto oblast fundraisingu nazývají „mecenášstvím“ a financování spatřují především v oblasti podpory kultury či jiných veřejných aktivit. Přitom jde o metodu, jejíž fáze cyklu práce s dárci definoval dle Wortha (2015, s. 178) již v 70. letech minulého století Smith (1977) a poté je upravil Dunlop (1993) a další autoři.

Smith a Dunlop (dle Worth, 2015, s. 178) nabízí dvě podobné verze modelu popisujícího vývoj vztahu dárcem k organizaci v průběhu času. Smithův (1977) model je pravděpodobně známější kvůli nezapomenutelné přezdívce **Pět I** – *Identifikace* (dárcem), vzbuzení jeho *Interestu*, s tím že čím víc *Informací* dárcem získá, tím větší *Involvement* (účast, angažovanost) projevuje a začne být připraven na *Investici*, jinými slovy – ochoten darovat.

Dunlopovo (1993) upravení Smithova modelu zahrnuje poněkud odlišnou terminologii a některé další kroky – *identifikace, informace, povědomí, porozumění, péče, zapojení a angažovanost* – ale oba modely sdílí podobné předpoklady a implikují analogické akce, které by měl fundraiser podniknout. (Worth, 2015, s. 178)

Pro účely této práce bude využito fundraisingového cyklu práce s dárcem, který popisuje Worth (2015, s. 176) *Identification/Identifikace – Qualification/Kvalifikace – Cultivation/Kultivace – Solicitation/Žádost-Solicitace – Stewardship/Poděkování-Péče*.

Obr. 3: Cyklus práce s dárcem



Zpracováno dle Worth, 2015

Pod jednotlivými kroky řízení vztahu s významnými dárci se skrývá jasně definovaný obsah činností, které se mohou vzájemně prolínat.

Identifikace - vytipování a průzkum potenciálních dárců

Jak uvádí Ledvinová (2013, s. 54) pro úspěšnou realizaci jakýchkoliv fundraisingových kampaní a aktivit je nezbytné vytipování, průzkum a navázání kontaktu se správnou cílovou skupinou nebo konkrétním dárcem a účinné požádání o podporu. Klíčem k úspěchu je najít dárce, kteří mají svůj důvod, aby organizaci podpořili, jejich důvody analyzovat, a najít vhodný argument. Potenciální dárce se vyskytují všude, jde o jejich správné vytipování, oslovení a další komunikaci. Tempel a kol. (2011, s. 42) odkazuje při budování vztahů na všechny nějak zúčastněné osoby, což jsou v první řadě členové vedení organizace – správní rada a management a také významní dárce a „mecenáši“, dále pak všichni dárce, zaměstnanci současní i bývalí, klienti, dobrovolníci, bývalí členové vedení, klienti a dárce, lidé se stejným či podobným zájmem – viz převzaté schéma „*The Constituency model*“.

Obr. 4: Okruh potenciálních dárců



Převzato z Hank Rosso's Achieving Excellence in Fund Raising, s. 42

Stejně jako Hart a kol. (2006, s. 10) mají za to, že potenciálním dárcem může být kdokoli, o kom se NNO domnívá, že by mohl její činnost podpořit nejen proto, že by mohl mít peníze, ale proto, že jeho zájmy odpovídají zájmům organizace. V širokém okruhu se mohou takoví dárce nacházet i mezi přáteli, rodinou, příbuznými, známými, anebo na sociálních sítích. I Norton (2003, kap. 3) má za to, že nejdůležitější je vyjít ze stávající základny přispěvatelů a využít všech kontaktů, i potenciálních. Za úsilí stojí sejít se s vedením, zaměstnanci a dobrovolníky a zjistit, koho kdo zná, na koho se může organizace obrátit a kdo by mohl být nápomocný a užitečný. Tento způsob hledání mezi lidmi podobného společenského postavení doporučuje i Sargeant a Jay (2014, s. 176). Proto jsou členové správní rady, ředitel NNO a společensky významně postavení dobrovolníci při hledání a oslovování vysoce potenciálních dárců nepostradatelní.

Kvalifikace

V rámci tohoto kroku je třeba určit, jaká úroveň výše daru bude někoho kvalifikovat na velkého dárce a také jak bude o nově identifikovaných potenciálních dárcích informován tým spolupracovníků. Průzkumem, hodnocením a tříděním jsou vybíráni ti, kteří mají největší potenciál věnovat velké dary a sklony tak učinit. Tyto ukazatele NNO vyhodnocuje dle svých stanovených kritérií různými způsoby, za účelem efektivní alokace času a pozornosti skutečně potenciálním dárcům, s cílem maximalizovat výnosy z darů v čase, tzn. stanovit priority. Bez systematického přístupu se fundraising může odklonit ke krátkodobým cílům anebo snáze dostupným darům na úkor déleodobých dárců, kteří ještě nemusejí být připraveni darovat, ale mohou mít podstatně dlouhodobější potenciál spolupráce. (Worth, 2016, s. 184)

Kultivace

Podporováním rozvoje vztahů s dárci lze učinit hotové zázraky. K vlastní škodě NNO jde o část často přehlíženou jednoduše proto, že fundraising cílí explicitně na získání zdrojů, přitom 95 % času, úsilí a práce profesionálního fundraisera je o „před a po“, nikoli o žádání o dar. Kaplan Polivy (2014, s. 6) zmiňuje, že mnoho organizací nemá o budování vztahů s dárci ani povědomí a nechápe jeho důležitost, natož aby měla vytvořen plán kultivace. Vztah s dárcem by měl vznikat individuálně v osobní rovině (Ledvinová, 2013, s. 94) a v ideálním případě by veškeré budování vztahu bylo možné považovat za realizované ještě před spuštěním jakékoli fundraisingové kampaně, skutečnost je ale podle Kihltstedt (2017, s. 171) taková, že většina organizací tento proces dost odbude a někteří se do třibení vztahu a vzdělávání potenciálních dárců vůbec nepustí.

Sargeant a Shang (2017, s. 278) rozlišují mezi dvěma odlišnými formami komunikace s dárci – jednak jde o snahu získat nové členy, dárce nebo předplatitele a zadruhé, a to při práci s velkými dárci především, udržovat kontakt s dárci „zavedenými“. Odborník Mal Warwick (cit. Dle Sargeant a Shang, 2017) glosuje: *„je to rozdíl mezi získáváním náklonnosti přátel a náhodnou laskavostí cizinců.“* Tyto dvě formy komunikace lze označit jako **získávání dárců a rozvoj** vztahů s dárci. Dle Boukala (2013, s. 87) je možné a dle Ledvinové (2013) vysloveně žádoucí vybudovat s významnými dárci i trvalé partnerství.

Dárci a příznivci obvykle projevují ochotu přispět tím velkoryseji, čím více rozumí a jsou ztotožnění s tématy, kterými se NNO poskytující sociální služby zabývá. Znají-li pozadí poskytovaných sociálních služeb a uvědomují-li si jejich závažnost, tím odhodlaněji budou organizaci podporovat. (Norton, 2003)

Kultivaci lze přitom realizovat i uspořádáním malých akcí – obědů, prezentací, prohlídek zařízení nebo jiných kontaktů s potenciálními dárci, přičemž na žádosti o podporu čas zdaleka teprve přijde. Nejdříve je třeba vytvořit plán využívající a kombinující různé kultivační nástroje jako zpravodaje, sociální media, společenské události aj., aby byl udržen zájem dárce o organizaci. Získávání zdrojů pro organizaci není aktivita zaměřená pouze na dnešek, ale i na budoucnost. Dle Kaplan Polivy (2014, s. 7) je dokonce vytouženým cílem dlouhodobé podpory získat od dárce nakonec velký dar v podobě odkazu nebo dědictví.

Solicitace

Solicitace, neboli žádost o velký dar je část cyklu práce s významným dárcem, kvůli které celý proces existuje. V rámci individuálního dárcovství se jedná o metodu osobní, časově náročnou, která ale přináší nejlepší výsledky. (Boukal, 2013, s. 88) Nepanuje jednoznačná shoda o tom, kdo by měl žádat, ale protože nejvíc úspěšné žádosti obvykle vzejdou mezi podobně smýšlejícími lidmi srovnatelného bohatství a společenského postavení, osvědčuje se, když o dar žádá člověk statusově na stejné či vyšší úrovni, než je potencionální dárcem. Podnikatel často uspěje u jiného podnikatele, lékař u druhého odborníka a obyvatelé konkrétní lokality mohou oslovit s žádostí sousedy. (Kihlstedt, 2017, s. 171)

Žádost o dar je vznášena způsobem hodným daného dárce, při vhodné příležitosti, vždy osobně a na základě pečlivé přípravy. Dobrý fundraiser umí jednoznačně požádat přesně o to, co potřebuje. Rozhoduje-li se o co požádá, musí umět zohlednit možnosti a ochotu dárce. Může se stát, že své sdělení bude muset později zopakovat a musí dárce usnadnit, aby mohl na žádost zareagovat kladně. Dárce nemusí být ochoten, připraven anebo ztotožněn s cílem kampaně, přesto potenciál darovat zůstává. (Norton, 2003)

Autoři Sargeant a Jay (2014, s. 183) mají za to, že každá žádost by měla být fundraiserem chápána jako separátní kampaň, se zřetelným cílem, stanovenou strategií a časovým rámcem, přičemž programový dokument „Case for support“ a fundraisingové argumenty jsou nezbytnými podklady.

Fundraisingový argument

Fundraiser se při osobním jednání s dárcem neobejde bez krátkých a srozumitelných sdělení ve formě fundraisingových argumentů. Hloušek a kol. (2013, s. 36) stejně jako Ledvinová (2013, s. 73) apelují na důkladnou přípravu a promyšlenost, neboť argument je bránou k dárce a ke zdrojům, které by mohl poskytnout. Na různé dárce platí různé argumenty a na úvodní prezentaci, kdy je potenciální dárcem ochoten naslouchat, bývá zřídka více než 5 minut. Cílem je dárce zaujmout, ubezpečit a přesvědčit k podpoře prezentovaného projektu. Je-li argument vhodně formulovaný, měl by dárce získat, nikoli odradit; nabídnout

řešení, ne vytvořit problémy nové; dát dárci najevo, že může pomoci a ne, že tomu vlastně nerozumí. Při předkládání poslání a cílů organizace dárci by mělo být naprosto jasné:

- ✓ PROČ daná nestátní nezisková organizace existuje;
- ✓ CO jsou její cíle, čeho chcete dosáhnout;
- ✓ JAK těchto cílů hodlá dosáhnout;
- ✓ KOMU bude činnost dané organizace sloužit;
- ✓ PROČ by měl někdo ke splnění těchto cílů přispět.

Otázky dárců při rozhovoru se opakují, proto lze argument začlenit již do odpovědí, a přitom se vyhnout příliš odborným výrazům nebo citaci vědeckých teorií. Pohotový fundraiser reaguje rychle, nenechá se zaskočit, přichází připraven (Hloušek a kol. 2013, s. 36) a snaží se své poslání vyjádřit stručně, lákavě, srozumitelně a pozitivně. (Ledvinová, 2013, s 74)

Poděkování a péče o dárce

Poděkování následuje bezprostředně včas a je nejen základní slušností, ale i důležitým prvkem pro další rozvoj vztahu s dárcem. Stávající dárci a příznivci představují významnou součást budoucnosti fundraisingu NNO. Svou loajalitou a podporou dokázali svůj kladný vztah a ten by se měla NNO snažit udržet, opečovávat a rozvíjet jak poděkováním, tak prohlubováním jejich zapojení. Je jednodušší a levnější udržet stávajícího dárce než získat nového. Při komunikaci by měly být empaticky zohledněny potřeby dárce a preferované způsoby komunikace i snaha zůstat v kontaktu důvěrný, nevyužívat hromadnou korespondenci a volit vhodný způsob komunikace a obsahu sdělení, s ohledem na definovaný plán kultivace. Jako možné techniky nabízí Norton (2003) například pozvání na návštěvu nebo na organizovanou akci, přednášky a prezentace, kluby přátel, zapojení dárců do fundraisingu i pravidelné dárcovství. (Norton, 2003, kap. 7.4)

Při péči o dárce poslouží k uchování všech potřebných záznamů i o potenciálních, současných i minulých dárcích kvalitní databáze. U každého dárce je potřebné znát aktuální kontakty a údaje o darech, a také to, s čím byl kdy NNO osloven (mail, výroční zpráva, potvrzení o daru apod.). (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 92)

Machálek a Nesrstová (2011, s. 93) doporučují, aby se členové organizace, ve snaze vžít se do pozice dárce sami stali donory neziskové organizace, aby poté mohli posoudit vlastní pocit z komunikace. Podobný recept na úspěšný fundraising sdílí Ledvinová (2010, s. 6) citátem jednoho ze svých učitelů, Richarda Cooka: *„Když chceš umět dobře žádat o peníze, můžeš pro to udělat jednu věc. Vypadá snadno, ale není snadná. Vezmi ze svého tolik peněz, aby tě to už bolelo, a dej je, bez výhrad, své organizaci. A uvidíš, co se bude dít.“*

2.7 Hodnocení úspěšnosti fundraisingu

Fundraising v NNO poskytující sociální služby je nutné nejen plánovat a zabezpečit, ale také měřit jeho úspěšnost. K vyhodnocování strategií individuálního fundraisingu existuje několik základních metod a NNO si sama volí takovou, která vyhovuje její specifické situaci. Mezi základní metody a ukazatele úspěšnosti patří (Boukal, 2013, s. 108; Rektořík, 2010, s. 101):

Čistý příjem, vyjadřující celkovou částku, která byla po odečtení nákladů na fundraising získána.

Návratnost investic (ROI), jako ukazatel měřící podíl získaných příjmů v poměru k vynaloženým nákladům na realizaci fundraisingu.

Procento odpovědí, nebo také návratnost jako podíl počtu lidí, kteří zareagovali vůči těm, kteří byli osloveni, zejména při on-line kampaních či sbírkách.

Průměrný příspěvek, kterým přispěje každý dárci s tím, že je vhodné očistit tuto částku o vynaložené náklady.

Náklady na získání dárce, jako ukazatel nákladů vynaložených na získání dárce versus průměrná celková hodnota ve smyslu LTV, tedy odhadovaná částka, kterou by mohl věnovat za celou dobu, kdy bude organizaci podporovat (viz níže).

Rektořík (2010, s. 101) má za to, že cílem sledování a měření úspěšnosti fundraisingu je potřeba zajistit NNO co největší příjmy za vynaložení co nejmenších nákladů. Těžištěm měření úspěšnosti fundraisingu je kontrola plnění fundraisingového plánu nákladů i výnosů, porovnání cash flow v porovnání s rozpočtem.

Autoři Sargeant a Shang (2017) se domnívají, že důležitějším ukazatelem než ROI je při práci s individuálními dárci jejich „celoživotní hodnota“ (*LTV - life time value*) tj. hodnota, kterou může dárci NNO přinést za celou dobu dárcovství, stane-li se jeho podpora pravidelnou. Bude-li totiž s dárcem zacházeno s úctou, bude chtít podpořit organizaci znovu. Profesionální fundraiser se proto zaměří na sestavení nabídky na míru dle individuálních dárcových potřeb a spokojí se zpočátku s menší návratností investice. Je si totiž vědom, že náklad na získání takového dárce bude v budoucnu bohatě vyvážen jeho loajalitou a dlouhodobou podporou. (Sargeant a Shang, 2017, s. 415)

3 Fundraisingová kampaň zaměřená na získávání velkých darů

Fundraisingové kampaně zaměřené na získávání velkých darů jsou vysoce strukturovaným, pečlivě organizovaným a velmi intenzivním úsilím získat velké množství peněz v omezeném časovém období. Na pomoc jsou často najímáni profesionální externí konzultanti a neodmyslitelné je zapojení dobrovolníků. (Sargeant, Jay, 2014, s. 178)

Cílem takovéto fundraisingové kampaně je získat v relativně krátkém časovém období velké množství peněz a často se přitom velmi spoléhat na velké dary, přibližně 40 až 60 % z celkové cílové částky by mělo pocházet zhruba od deseti až patnácti vůdčích a významných dárců. (Woronkowicz a Nicholson, 2017, s. 372)

Úspěch v získávání finančních prostředků pro NNO poskytující sociální služby závisí podle Tempela a kol. (2011, s. 22) na **přípravenosti a rozhodnutí** dané NNO. Pramení z přípravy fundraisingového plánu, postaveného na auditu a strategickém plánu, poslání NNO a fundraisingových argumentech, na vztazích NNO s okolím, se stávajícími i potenciálními podporovateli a na interakci s vnějším prostředím. Na základě těchto strategických dokumentů sestavuje organizace plán fundraisingové kampaně a pokud se v daných oblastech nepřipraví dobře, v získávání podpory neuspěje. Je nezbytně nutné mít jasnou představu, jaké jsou realistické cíle kampaně a jak jich chce NNO dosáhnout.

Fundraisingové kampaně anglosaského vzoru, zaměřené na získávání velkých finančních prostředků, představují pro NNO poskytující sociální služby vynaložení nemalého úsilí a jsou náročné na zdroje a organizaci. Hart (2006, s. 9) zmiňuje, že některé fundraisingové metody, mezi něž kampaň s velkými dárci bezesporu patří, vyžadují tak značné investice zdrojů, že je lze odůvodnit leda srovnatelnou návratností investic. Tyto kampaně mohou být realizovány za účelem získání peněz na kapitálové náklady (př. rekonstrukce nemovitostí), ale lze jimi financovat např. i poskytování dalších sociálních služeb, jdoucích s dobou, v rámci zcela nového projektu.

Fundraising zaměřený na velké dary je dle Nortona (2003, kap. 5.7) v mnoha ohledech podobný jakémukoli jinému získávání zdrojů – především je třeba dárce požádat efektivně. Protože jde ale o shánění velkých darů, pro dosažení úspěchu je zásadní kampaň precizně naplánovat a dostatečně z „vlastních zdrojů“ podpořit.

Prameny české odborné literatury jsou na poli individuálního fundraisingu s velkými dárci poměrně skoupé, vodítka lze ale dohledat v literatuře anglosaské. Není se čemu divit, nestátní neziskové organizace v USA usilují o profesionalitu fundraisingu programově. Nutí je k tomu dle Boukala (2013, s. 199) skutečnost, že jejich podporovatelé jsou v drtivé většině

subjekty soukromoprávní a podíl fundraisingu na celkových zdrojích NNO obvykle převyšuje 90 %, z čehož zhruba ¾ pokrývají individuální dárci. Veřejné rozpočty ve vztahu k podpoře NNO v USA je možné označit spíše za okrajový zdroj financování (10 %). Ohledně „*Major Donor Campaign*“ lze z literatury USA dovodit, že:

- jde o aktivitu skutečně důkladně plánovanou a koordinovanou;
- se nejedná o pravidelné dárcovství na různých úrovních dárcovské pyramidy;
- vyžaduje odlišný přístup, angažovanost a změnu v myšlení;
- je vysoce zacíleným úsilím na získání zdrojů;
- generuje významné příjmy v darech v relativně krátkém časovém úseku;
- se neobejde bez aktivního zapojení vedení organizace v roli dobrovolníků a žadatelů o podporu a může být jen tak úspěšná, jak zapálený pro věc bude vůdčí tým;
- finanční podpora je obvykle žádána pro specifické významné projekty nebo programy a může být realizována prostřednictvím příslibů podpory na několik let a
- významný podíl celkového objemu prostředků je dosažen prostřednictvím vůdčích darů.

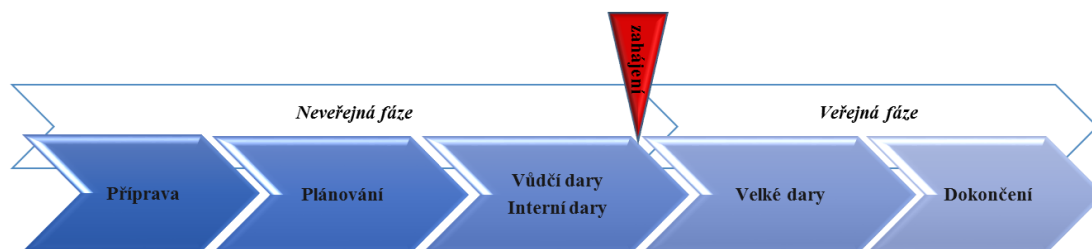
Pozoruhodný je ovšem jev, který kampaně zaměřené na získávání velkých darů doprovází. Woronkowicz a Nicholson (2017) zkoumali dopad kapitálových kampaní v letech 1999 - 2007 v USA a došli k závěru, že kampaně zaměřené na velké dary **pozitivně ovlivňují** výkonnost fundraisingu dalších NNO a **zvyšují povědomí** o potřebě služeb v rámci dané oblasti. Dle autorů lze konstatovat, že mají díky mediální publicitě i vzdělávací efekt prostřednictvím informovanosti veřejnosti a motivují potenciální i stávající donory k dalšímu dárcovství. Zároveň přispívají k nárůstu dárcovství i u dalších NNO a potažmo tak iniciují pozitivní sociální změny. Přestože je úsilí v rámci kampaně zaměřeno na konkrétní projekt, je pravděpodobné, že vyvolá i obecnější diskuzi o dané problematice. (Woronkowicz a Nicholson, 2017, s. 375)

Fundraisingové kampaně (známé v zahraniční literatuře a pod *pojmem* „*Major Donor Campaigns*“ nebo „*Major Gift Campaigns*“) zatím nepatří v České republice k obvyklým a jak upozorňuje Norton (2003. kap. 5.7), je nutné vytvořit v případě podniknutí takové akce **zvláštní procesní plán** kampaně. Realizace kampaně s sebou přináší ale i potenciál – získání nových dárců, tvorbu systému práce s nimi, masivní propagaci, veřejnou image, pozornost významných osobností, know-how a sebevědomí a v neposlední řadě, kýžené zvýšení povědomí o potřebě sociálních služeb v dané oblasti.

Dále budou představeny jednotlivé části kampaně tak, jak jsou popsány ve fundraisingové literatuře. Norton (2003, kap 5.7) je člení do čtyř fází: 1. plánování kampaně, 2. vedení, 3. neveřejná fáze a 4. veřejná fáze; podobně Kiehlstedt (2017) rozděluje fáze

neveřejnou, do které zahrnuje přípravu, plánování, interní a vůdčí dary a po oficiálním zahájení veřejné části kampaně pokračuje žádostmi o velké dary a poslední částí dokončení.

Obr. 5: Fáze fundraisingové kampaně s velkými dárci



Zpracováno dle Kiehlstedt (2017)

Cílem této práce je popis konkrétní případové studie s praktickými poznatky v rámci NNO poskytující sociální služby, která realizovala kampaň poměrně ojedinělého rozsahu a velkého významu a omezený rozsah bakalářské práce bohužel neumožňuje rozvést problematiku do detailu, proto se další část práce zaměří jen na stručný popis.

3.1 Plánování kampaně

Úspěšné řízení fundraisingové kampaně má několik důležitých aspektů a pečlivé plánování, administrace a vedení záznamů k nim neodmyslitelně patří. Při první kampani začíná NNO „od nuly“, příští kampaň může být mnohem snazší, bude-li vycházet z nabytého know-how. Proto NNO prozřetelně vede odpovídající záznamy, v závěru kampaně její průběh a organizaci zhodnotí a vyčerpá zkušenosti pro sebe i pro ostatní NNO. (Norton, 2003)

Fázi plánování fundraisingové kampaně s velkými dárci lze rozčlenit dle Nortona (2003) na několik samostatných činností:

Plánování cíle

Plánování cíle kampaně definuje Norton (2003) jako cíl, jehož má NNO v kampani dosáhnout, včetně přesného stanovení částky, termínu a zdrojů a metod jeho dosažení, obstarání potřebné dokumentace, harmonogramu, kalkulace rozpočtů, tzn. sestavení podnikatelského plánu za účelem schopnosti vysvětlit důvěryhodně záměr, na který mají být prostředky získány. Životně důležité je přitom pamatovat i na nutnost počáteční investice.

NNO musí být schopna přesvědčivě vysvětlit účel, jeho důležitost, soulad s posláním a veřejnou prospěšností. Musí se také ujistit o dostatečném množství prostředků na dlouhodobé využívání výsledků kampaně (př. budova) nebo udržitelnost (př. projekt) a také zvážit jednotlivé varianty možného vývoje, protože hodlá-li pokračovat dlouhodobě, bude potřebovat peníze i na následující období. (Norton, 2003)

Studie proveditelnosti

Ověření realizovatelnosti kampaně, které probíhá často za pomoci externího konzultanta, je testováním konceptu kampaně a reálnosti stanovených cílů. Slouží k odladění programového dokumentu, schémat výše darů a pomáhá rozvíjet vztahy se zapojenými dárci. Navíc šetří peníze a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu kampaně odhalením možných potíží, kterým bude třeba předejít. Znamená udělat si prototyp, zvážit varianty a vyzkoušet kampaň na malém vzorku. Bavit se s lidmi a zjistit, zda by přispěli a proč. Kroupa (2017) vysvětluje: „*Testování kampaní v neziskovkách dlouhodobě chybělo. Organizace většinou připravily kampaně od stolu, spustily je naostro a pak se divily.*“ (ČCF, FRIN, ©2017[online])

Plánování postupu kampaně

Tento krok znamená obvykle sestavení týmu, který bude kampaň řídit a dohlížet na ni a sestavení kabinetu, který bude zejména získávat velké dary. Lze také určit další zodpovědnosti, například PR, média, interní komunikace, pravidla dobrovolnictví. (Norton, 2003)

Revize pravděpodobných finančních zdrojů

Stěžejním nástrojem plánování a monitorování je rozpis stanoveného počtu a výše potřebných darů na konkrétních úrovních (*Gift range chart*), jako pomoc pro tipování dárců a vodítko při rozhodování o velikosti míry podpory. (Sargeant a Jay, 2014, s. 182).

Tab. 3: Tabulka potřebných darů

Počet darů	Hodnota v Kč	Hodnota celkem v Kč
1	300 000	300 000
3	100 000	300 000
5	50 000	150 000
10	30 000	300 000
25	10 000	250 000
Celkem		1 300 000

Zpracováno dle Norton (2003)

Plán darů naznačí žádoucí počet dárců, objem potřebného fundraisingu a průzkumu. Obvyklá 10 % úspěšnost (viz. kapitola Osobnost fundraisera) by předpokládala zdar v jednom z 10 případů, tzn. oslovení 250 lidí, kteří by mohli přispět 10 000 Kč. Zároveň, vrchní dary mají dávat dohromady typický majoritní objem příjmů kampaně 30 – 50 % dle Nortona (2003), 40 – 60 % dle Woronkowicz a Nicholson (2017), zbytek se stanovuje na

základě minulých zkušeností z obdobných kampaní, což poukazuje na význam důkladné přípravy a plánování hlavních darů, které je pak v odpovídající výši skutečně potřeba získat.

Dokumentace a průzkum

Kampani by měla předcházet také příprava průzkumem všech možností získání podpory, stojí za to prozkoumat i potenciální veřejné zdroje (např. státní a rozvojové granty). Pečlivé vedení relevantní dokumentace je pro úspěch kampaně zásadní. (Norton, 2003)

Programový dokument „Case for support“,

Programový dokument je dle Nortona (2003) stěžejním materiálem a strategickým plánem kampaně, který reprezentuje NNO a je dokonale vizuálně a stylisticky vybroušen. Jeho jednotlivé části by měly přehledně informovat o:

- a, zázemí neziskové organizace a její historii;*
- b, popisu a odůvodnění kampaně;*
- c, nákladech ;*
- d, složkách kampaně;*
- e, potřebných darech k dosažení cílové částky;*
- f, plánu, jak NNO míní cíle dosáhnout a celkovou sumu získat;*
- g, předpokládaných zdrojích příjmů.*

Dokument reprezentuje NNO, čili má být dokonalý vizuálně i stylisticky.

Vytipování členů kabinetu

Jde o výběr lidí, kteří by kampaň vedli a jejich oslovení s žádostí o pomoc; zpravidla se jedná o známé či vlivné osobnosti, které by mohly být nápomocny svou důvěryhodností a kontakty při žádostech o podporu. Předseda kabinetu se navíc stává „veřejnou tvář“ kampaně, a je to právě on, jehož tvář může rozhodnout o konečném úspěchu či neúspěchu. (Norton, 2003)

3.2 Vedení kampaně

Kampaň s velkými dárci je týmová iniciativa, která nemůže spočívat na jediném fundraiserovi. Formaci kabinetu sestávajícího z klíčových členů, zejména z řad zástupců správní rady, vedení a zaměstnanců NNO, významných dárců, mecenášů či známých osobností ochotných dobrovolně kampaň vést, považuje Norton (2003) za důležité stejně jako Ledvinová (2013) a Boukal (2013), i proto, že tak, jak se k dárcovství staví správní rada, jejíž členové by měli být ideálně členy vedoucího výboru, budou se stavět i potenciální dárci. Na počátku kampaně jsou vytipováni ti, kteří by mohli být ochotni pomoci s vedením a sestavit kabinet. Vzhledem k tomu, že je jim žádostí o pomoc projevena i důvěra v jejich

schopnosti, podaří-li se je nadchnout pro věc, bývá pak i jednodušší požádat je o peníze. Autoři se shodují, že lepší odezva od dárců přijde, když:

- o příspěvek budou žádat lidé statusově na stejné anebo vyšší společenské úrovni než oslovený dárců,
- o příspěvek požádají lidé, kteří sami štědrě přispěli. Je nasnadě, že oslovený se může otázat: „A vy jste daroval/a?“ Zní-li odpověď „Ano“, je o poznání těžší žádost o dar odmítnout.

Vedení kampaně tedy skýtá dle Ledvinové (2013) potenciál zapojit členy vedení a správní rady NNO poskytující sociální služby jako ambasadory, a zároveň jim dopřává příležitost NNO finančně podpořit. Proto jsou požadovanou kvalifikací předsedy a členů kabinetu kampaně, kromě zápalu pro věc a identifikace s posláním NNO, i dostatečné zdroje k poskytnutí darů v potřebném rozsahu, důležité kontakty na další potenciální dárců a schopnost a ochota žádat další lidi o podporu. Je dobré do fundraisingové kampaně zapojit důvěryhodné a prominentní osobnosti, které se v nedávné minulosti významnější mediální akce neúčastnili, mají styk s dalšími potenciálními aktéry, a které jsou motivovány ke spolupráci. (Norton, 2003)

Ať už se dárcovské možnosti zástupců vedení jakkoli liší v možnostech záměr kampaně finančně podpořit, dle Kiehlstedt (2017, s. 110) se jednoduše **musí** významně – či dokonce mimořádně – v kampani zavázat a dar přislíbit. Autorka to považuje pro úspěch kampaně za životně důležité.

Závěry průzkumů uveřejněné v kapitole motivace dárců naznačují, že co člověk, to popud. Všichni členové kabinetu ale určitě ocení efektivní administrativu a zázemí organizace, aby se o ni nemuseli starat sami, čímž bude účelněji využít jejich cenný čas. Mnozí lidé nemají potřebné dovednosti a účinně žádat, takže je užitečné je do práce organizace důkladněji zasvětit a poskytnout jim potřebné know-how. (Norton, 2003)

3.3 Neveřejná fáze

V momentě, kdy přípravná fáze nabyde reálných rozměrů, nastává čas pustit se do veledůležitého úkolu získávání velkých darů. (Norton, 2003)

Prvním krokem je oslovit a získat příspěvky od členů kabinetu kampaně. Je důležité, aby počáteční dary byly dostatečně vysoké a staly se pomyslnou laťkou pro dary následující. Kiehlstedt (2017, s. 111) zdůrazňuje, že od členů správní rady/kabinetu kampaně by měla pocházet poměrně významná část darů. Existuje mnoho výjimek z nepsaného pravidla, ale norma 20 – 40 % celkového objemu může být dobrým začátkem do diskuze. Pokud bude členům zatěžko přispět doporučenou částkou, mohou dle Nortona (2003) přispívat nižšími

sumami pravidelně po dobu několika let, ale bez ohledu na výši jednotlivých příspěvků, každý člen by měl pro naplnění společného cíle vyvinout maximální úsilí.

Jakmile členové kabinetu přispějí, mohou se pustit do oslovování ostatních, k čemuž mají k dispozici seznam potenciálních dárců, který sami doplnili dalšími jmény a rozhodnou se o tom, jak dotyčné co nejvhodněji oslovit a otevřít fundraiserovi dveře k dalším kontaktům. V této fázi je úkolem fundraisera poskytovat maximální podporu zajišťováním plynulé administrativy. (Norton, 2003)

Způsoby oslovení volí v tomto okamžiku žadatel a solicitace rozhodně nepřichází v průběhu prvního jednání. Naopak, schůzek před vznesením žádosti o podporu často proběhne několik – jde přeci o navázání a kultivaci vztahu a obeznámení s činností NNO poskytující sociální služby. Snaha nakonec vyústí v žádost o podporu kampaně, přičemž je dárci nabídnuta škála možností jak přispět – celkovou sumou, pravidelnými příspěvky, materiálním darem anebo doporučením dalších dárců s velkým potenciálem darovat. Cílem neveřejné fáze kampaně je získat dle Nortona (2003) příslib 25 – 50 % cílové částky. Veřejná část kampaně by neměla být vyhlášena, dokud si NNO není jista úspěchem. Může se ovšem také stát, že se cíle kampaně podaří naplnit již během neveřejné fáze, v takovém případě se fáze veřejná již zpravidla nerealizuje.

3.4 Veřejná fáze

Veřejná fáze fundraisingové kampaně, založené na podpoře velkými dárci, začíná **oficiálním zahájením** kampaně a může proběhnout různými způsoby, ideálně za účasti médií (tisková konference, recepce) a potenciálních dárců, kteří ještě závazně nepřispěli. Pro úspěch kampaně jsou média důležitým pomocníkem, stejně jako adekvátní PR celé akce a určená kontaktní osoba pro vztahy s médii a veřejností, která v této fázi sehraje roli styčného důstojníka. Je možné zorganizovat i fundraisingovou akci, která přiláká zájem osloví širokou veřejnost, za předpokladu, že je organizována skupinou dobrovolníků a neplýtvá se drahocennými zdroji a kapacitou členů kabinetu a fundraiserů.

V průběhu veřejné fáze je většina prostředků získávána prostřednictvím menších darů od velkého počtu dárců a na řadu tak přichází i další fundraisingové metody. Nicméně, je nutné volit je obezřetně, aby na základě plošně rozeslané pobídky neposkytl dárce drobný dar a tím se organizace nepřipravila o možnost darů větších, které by oslovený daroval v případě osobnější formy žádosti. Jakmile se kampaň blíží k cílové částce, přichází okamžik konsolidace, kdy jsou znova osloveni lidé, kteří odmítli přispět a i lidé, kteří již drobnými dary přispěli s tím, že další drobná podpora na závěr učiní akci výjimečně úspěšnou.

4 Výzkumná metoda

Fundraisingová kampaň s velkými dárci, tak, jak je popsána v teoretické části této bakalářské práce, kterou by realizovala NNO poskytující sociální služby, je v českých podmínkách ojedinělá. Sue Ryder je jednou z mála nestátních neziskových organizací (dle Českého centra fundraisingu druhou organizací v ČR po Nadaci Via, jež realizovala Major Donor Campaign v roce 2014), která se rozhodla a troufla si pustit se do „velké kampaně“ anglosaského vzoru a mezi poskytovateli sociálních služeb je v tomto ohledu průkopníkem. Protože cílem práce je podrobný popis a charakteristika kampaně v rámci konkrétní organizace, logicky byl pro empirickou část bakalářské práce vybrán kvalitativní přístup zkoumání.

Hendl (2005) obecně vymezuje několik fází výzkumu, a to určení oblasti výzkumu a výzkumné otázky, návrh plánu, provedení sběru dat a jejich analýzu a syntézu do kontextu. Badatelskou činnost završuje sestavení zprávy o výsledcích, přičemž popisný výzkum popisuje jevy a situace a soustředí se na otázky: **kdo, jak a kolik**. (Hendl, 2005, s. 38-43).

Za účelem analýzy „Ukázněné fundraisingové kampaně“ pro podporu vzniku „Centra pro důstojné stárnutí“ NNO Sue Ryder, poskytující sociální služby, byla jako metoda popisného výzkumu zvolena popisná (deskriptivní) **případová studie**. Hendl (2005) označuje případovou studii, neboli kazuistiku, za jeden ze základních přístupů kvalitativního výzkumu a charakterizuje ji jako detailní studium případu za účelem aplikace získaných poznatků při porozumění případům obdobným. V případové studii je sbíráno velké množství dat od jednoho nebo několika málo případů, jde o zachycení složitosti případu a popis vztahů v jejich celistvosti (Hendl, 2005, s. 103). Kazuistiku lze tak také definovat jako „mnoho říkající výzkum prováděný v malém měřítku.“ (Tight, 2017)

Výhodou případové studie je možnost pracovat s rozmanitými zdroji dat a jako strategie je případová studie nejvhodnější právě v situaci, klade-li si výzkumník otázky „proč“ a „jak“, přičemž na běh událostí nemá vliv a zaměřuje se na přítomný jev v rámci reálných kontextů. (Hendl, 2005, s. 107)

Cílem případové studie je objasnit, jakým způsobem byly v rámci realizace Ukázněné fundraisingové kampaně využity metody a prvky práce s velkými dárci a zhodnotit průběh, výsledky, výstupy, rizika a přínosy fundraisingové kampaně.

Bakalářská práce má sloužit jako možný návod pro další NNO poskytující sociální služby, jak vytěžít potenciál práce s velkými dárci v praxi fundraisingu.

Metody získávání dat

Pro výzkumné šetření byly na základě rešerše odborné literatury zvoleny techniky sběru dat formou analýzy dokumentů a rozhovoru pomocí návodu. Analýza „*spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy.*“ (Hendl, 2005, s. 35). Analýza dokumentů skýtá výhodu v rozmanitosti zdrojů a informací a eliminuje zkreslení, vznikající při pozorování, měření, testování nebo uskutečňování rozhovorů, které mohou ovlivňovat zkoumané jedince. Ač subjektivita výzkumníka hraje roli při výběru dokumentů, neovlivňuje informace, které jsou v nich obsaženy a takto získaná data mohou pomoci i rekonstruovat nebo verifikovat poznatky získané jinou cestou. (Hendl, 2005, s. 132)

Rozhovor pomocí návodu spočívá v sestavení seznam otázek nebo témat, které výzkumník v rámci interview klade. Tento návod pomáhá zajistit, že na všechny otázky dojde řada a současně poskytuje možnost provést rozhovory s více lidmi strukturovaněji a usnadňuje tak saturaci dat a srovnávání. Je na tazateli – výzkumníkovi, jakým způsobem a v jakém pořadí informace získá, zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace a možnost využít čas k interview co nejvýhodněji. (Hendl, 2005, s. 174)

Jako prameny analýzy byly v případové studii využity interní dokumenty Domova Sue Ryder (dále též DSR), vypracované v průběhu ukázněné kampaně s velkými dárci, které zahrnují interní materiály, vizuály programových dokumentů, studii proveditelnosti, metodiku práce s velkými dárci, prezentaci z CEE konference fundraisingu v Bratislavě v říjnu 2019, reakce a ohlasy dárců kampaně, získané ze soukromého archivu DSR. Data senzitivní povahy byla autorce zprostředkována pod podmínkou jejich **neuveřejnění**.

Cenné informace pro *ucelení obrazu* a dodatečnou *validizaci* ukázněné fundraisingové kampaně byly získány prostřednictvím rozhovorů s pomocí návodných otázek, které poskytly vedoucí fundraisingu, PR a komunikace DSR (v roli vedoucí kampaně, dále též VK) a vedoucí individuálního dárcovství (v roli koordinátorky kampaně, dále též KK). Obě respondentky byly osloveny záměrně, protože jsou profesionálními fundraiserkami Domova Sue Ryder a v ukázněné kampani byla jejich role klíčová.

Z rozhovorů byl v obou případech s informovaným souhlasem pořízen audiozáznam pomocí hlasového záznamníku Android Ultimate Recorder, který umožnil kompletní transkripci nahrávek. Seznam otázek je uveden v příloze této bakalářské práce. Konkrétní délky jednotlivých rozhovorů byly 1 hodina 15 minut s vedoucí fundraisingové kampaně a 1 hodina 22 minut v případě koordinátorky kampaně, přičemž část obou rozhovorů, která buď nikterak blízce nesouvisela se zkoumanou problematikou anebo obsahovala citlivé údaje, byla z transkripce při dodatečné verifikaci vyřazena.

5 Případová studie

V této části bakalářské práce bude stručně představena nestátní nezisková organizace Domov Sue Ryder, z. ú., poskytovatel sociálních služeb pro seniory a zároveň realizátor „Ukázněné fundraisingové kampaně“ s velkými dárci.

5.1 Identifikace organizace

Domov Sue Ryder, je veřejně prospěšná nestátní nezisková organizace, poskytující sociální služby, která může své služby v nadstandartní kvalitě a rozsahu poskytovat klientům díky podpoře dárců. Od roku 1998 pomáhá Sue Ryder seniorům a jejich blízkým ve chvílích, kdy stáří začíná přinášet starosti. Provází v otázkách stáří, pomáhá seniorům v domácnosti, každému se v péči individuálně přizpůsobuje a provází v závěru života. (Sue Ryder, ©2020 [online]) Sue Ryder má bezmála 20 let zkušeností s rozvojem sociálních služeb pro seniory, kteří se neobejdou bez intenzivní, specializované podpory, včetně rodin klientů.

Organizace Sue Ryder byla primárním subjektem transformace sociálních služeb v ČR v roce 1989 a v současné době podniká další kroky, kterými chce podnítit systémové změny v rámci poskytování sociálních služeb. (Studie proveditelnosti, Kroupa, 2017)

Poslání organizace

„Jsme tu pro seniory a jejich rodiny. Dokážeme poradit a pomoci ve chvílích, kdy stáří začíná přinášet starosti. Usilujeme o to, aby v České republice mohl každý důstojně zestárnout.“

Shrnutí základních údajů

Sue Ryder sídlí v historickém areálu Michelského dvora. Jedná se o zrekonstruovaný objekt, který slouží v současné době jako zázemí pro pobytové zařízení pro seniory. Kromě domova pro seniory Sue Ryder nabízí také prostory otevřené široké veřejnosti.

Identifikační údaje organizace



Logo:

Název organizace: Domov Sue Ryder, z. ú.

Sídlo: Michelská 1/7, Praha 4 – Michle, 140 00

IČO: 262 04 673

Právní forma: zapsaný ústav

Web: <https://www.sue-ryder.cz>; <https://www.neztratitsevestari.cz>

E-mail: info@sue-ryder.cz

5.1.1 Registrace poskytovatele sociálních služeb

Na základě žádosti o změnu registrace z důvodu změny právní formy o.p.s. na zapsaný ústav a změny názvu poskytovatele na Domov Sue Ryder, z.ú., rozhodl Magistrát hl.m. Prahy v červenci 2015 o registraci níže uvedených sociálních služeb:

Druh služby:	domovy pro seniory
Forma poskytování:	pobytové Kapacita 52 lůžek
Okruh osob:	Cílová skupina: osoby s chronickým onemocněním, osoby s jiným zdravotním postižením, osoby s tělesným postižením, osoby se zdravotním postižením, senioři Věková struktura cílové skupiny: mladší senioři (65-80), starší senioři (nad 80 let)
Místo poskytování:	Domov Sue Ryder, z. ú. Michelská 1/7, Praha 4 – Michle
Poskytovaná od	1. 1. 1999

Druh služby:	osobní asistence
Forma poskytování:	terénní Kapacita: 20 klientů
Okruh osob:	Cílová skupina: osoby s chronickým onemocněním, senioři Věková struktura cílové skupiny: dospělí (27-64 let), mladší senioři (65-80 let), starší senioři (nad 80 let)
Místo poskytování:	Domov Sue Ryder, z. ú. Michelská 1/7, Praha 4 – Michle
Poskytovaná od	1. 1. 2000

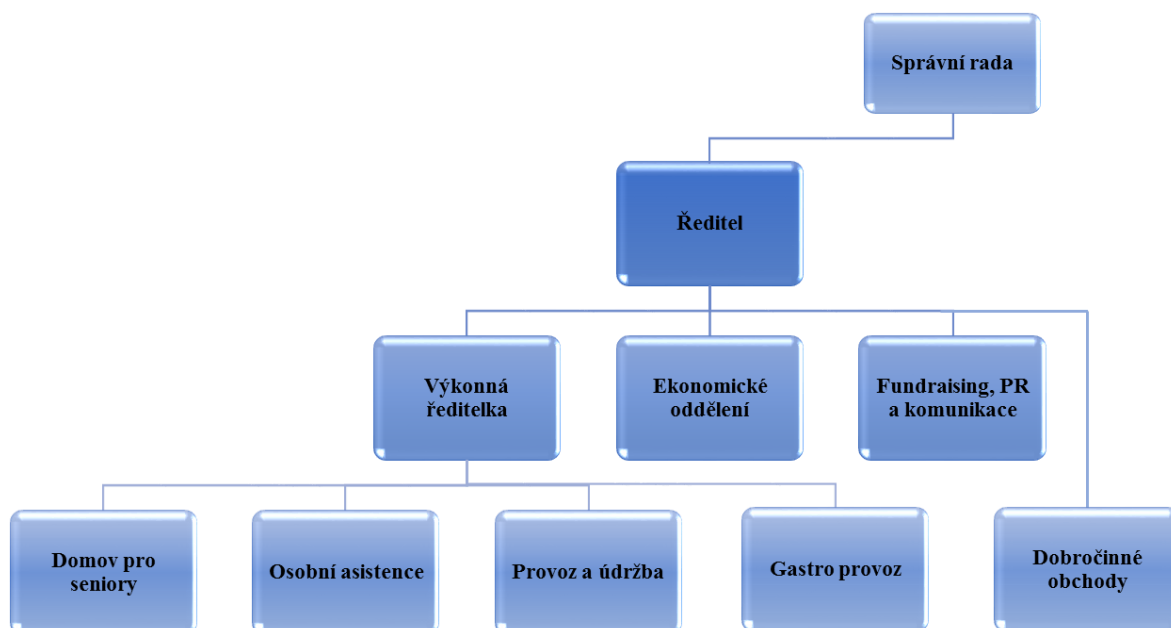
Areál Michelského dvora v Praze 4 – Michli, ve kterém Domov Sue Ryder, z. ú. sídlí, byl v roce 1964 zapsán na seznam kulturních nemovitých památek s označením zemědělská usedlost – Univerzitní dvůr. Hlavní práce na rekonstrukci objektu proběhly v letech 1995 – 2000. (Registr poskytovatelů sociálních služeb, ©2020 [online])

5.1.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem Sue Ryder je šestičlenná správní rada. (eJustice.cz, MS ČR ©2012-2015 [online]) Jak vyplývá z organizační struktury Domova Sue Ryder, správní radě se zodpovídá ředitel organizace, kterému jsou zároveň přímo podřízeni: vedoucí oddělení fundraisingu, PR a komunikace, vedoucí ekonomického oddělení a výkonná ředitelka

Domova Sue Ryder, která je pověřena řízením chodu Domova pro seniory, služeb osobní asistence, provozu a údržby Michelského dvora a gastroprovozu. (Registr poskytovatelů sociálních služeb, ©2020 [online])

Obr. 6: Organizační struktura vedení Domova Sue Ryder, z. ú. ke dni 1. 1. 2020



Zpracováno dle interních zdrojů Domova Sue Ryder, ©2020

5.1.3 Poskytované služby

Domov Sue Ryder, z. ú. není jen domovem pro seniory, nabízí také řešení v různých etapách stáří - od doprovodu osamělého seniora na každodenní procházce se psem v místě jeho bydliště až po důstojnou paliativní péči trvale ležícím klientům v posledních fázích života. (Sue Ryder, ©2020 [online])

Domov Sue Ryder, z. ú. poskytuje sociální služby registrované dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a to:

- *Osobní asistence* – terénní sociální služba s kapacitou 20 klientů, poskytovaná v domácnosti nebo formou doprovodu, realizována 7 dní v týdnu na celém území města Prahy. Úhrada je možná z příspěvku na péči, o který je třeba požádat na příslušném sociálním odboru. Náplň a rozsah osobní asistence u konkrétního klienta se domlouvá na základě jeho potřeb a přání, v souladu s možnostmi služby.
- *Domov pro seniory* – je pobytová sociální služba s kapacitou 52 lůžek, která je poskytována klientům, kteří nemohou žít sami doma z důvodu snížené soběstačnosti nebo změn zdravotního stavu.

V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách jsou dále v rámci služby poskytovány:

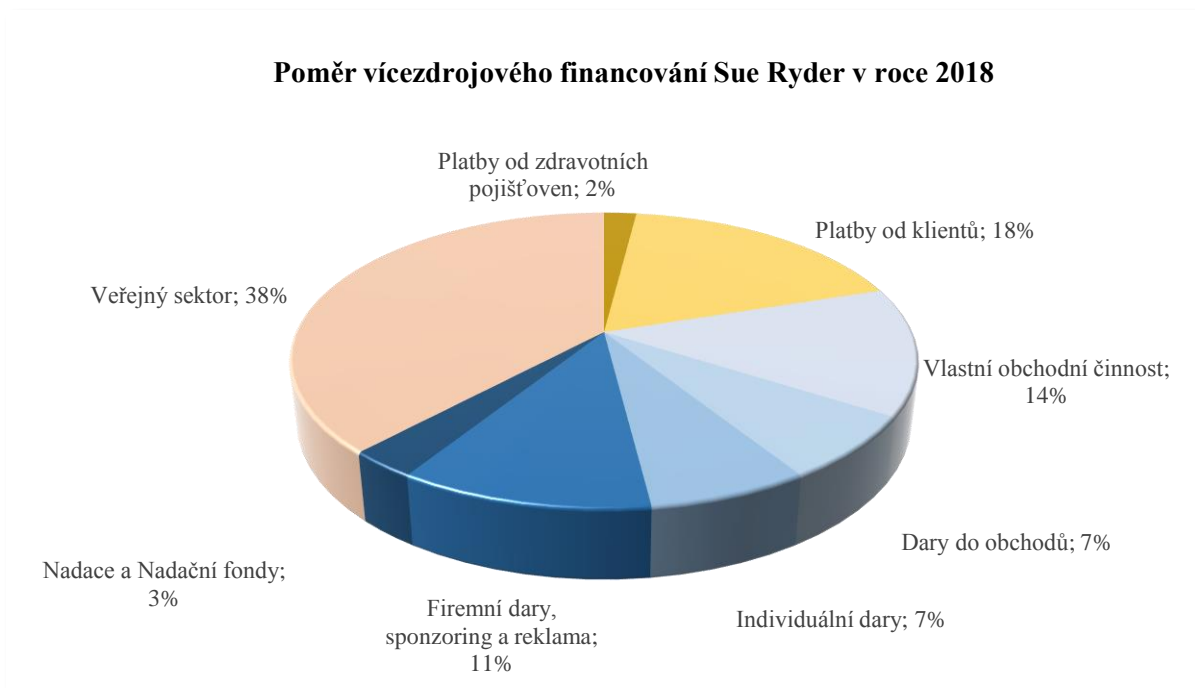
- *Odborné sociální poradenství* – v otázkách péče o seniory či v tématech týkající se stáří i v případě zájmu o využití sociálních služeb, je možné využít pomoci sociální pracovnice prostřednictvím poradenské telefonní linky.
- *Půjčovna kompenzačních pomůcek* – pomáhá usnadnit jak klientům, tak lidem z veřejnosti výběr vhodné kompenzační pomůcky v případě změny zdravotního stavu, pomoci s výběrem vhodné pomůcky a překlenout dobu, než si klient zajistí pomůcku vlastní přes odborného lékaře. Pod odborným vedením fyzioterapeutů je možné obeznámit se s nabízenými druhy pomůcek a vyzkoušet jejich používání.

5.1.4 Financování

Díky vícezdrojovému systému financování může DSR poskytovat sociální služby pro seniory v takové kvalitě, která je v ČR ojedinělá. Tento systém financování má i v budoucnu umožnit další rozvoj péče o seniory.

Sue Ryder se aktivně snaží získat finanční zdroje na kvalitní péči účastí v grantových řízeních (MPSV, Magistrát hl. města Prahy, Nadační fond Avast, MČ Praha 4 a další), hledáním individuálních i firemních dárců, konáním benefičních akcí a také vlastními obchodními aktivitami - dobročinné obchody Sue Ryder, pronájmy, restaurace atd. Poměr vícezdrojového financování odkrývá následující graf. (Sue Ryder, ©2020 [online])

Obr. 7: Poměr zdrojů financování Sue Ryder



Zpracováno dle údajů poskytnutých z interních zdrojů Sue Ryder, 2020

5.2 Etický kodex fundraisingu Sue Ryder

Nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby seniorům, Domov Sue Ryder, z. ú., se hlásí k dokumentům *Etický kodex nestátních neziskových organizací* a *Etický kodex fundraisera*, vytvořeným na základě diskuze členů Klubu profesionálních fundraiserů a členů Koalice za snadné dárcovství, který představuje veřejný závazek. Na internetových stránkách Českého centra fundraisingu lze dohledat, že patří k veřejným signatářům Etického kodexu jak NNO, tak i fundraisera. (ČCF, Signatáři etického kodexu [online])

DSR jejich znění převzal do svého Etického kodexu dárcovství a fundraisingu rozhodl se veškerá jeho ustanovení ctít a přispívat tak ke kultivaci prostředí profesionální filantropie v ČR. Přihlášení se k této deklaraci chápe Domov Sue Ryder jako veřejný závazek, kontrolovatelný jak všemi, kdo jej přijali, tak i dárci a celou širokou veřejností.

Interní dokument „Směrnice pro přijímání darů a jednání s dárci“, ve kterém je tento etický kodex ukotven, zároveň přesně definuje relevantní terminologii, procesní postupy pro jednání a komunikaci s dárci a podpisy smluvních dokumentů, evidenci, manipulaci a postup nakládání s hmotnými i finančními dary i řešení nestandardních situací v souvislosti s dary (například dary obdržené během dnů pracovního volna) a přesně vymezuje dary, které jsou pro DSR nepřijatelné. (Směrnice DSR_02 20_03)

5.3 Problematika GDPR

Domov Sue Ryder dbá i na opatření v otázkách ochrany osobních údajů, které jsou od 25. května 2018 ošetřeny uceleným souborem pravidel na ochranu dat pod názvem „*Obecné nařízení na ochranu osobních údajů*“ (General Data Protection Regulation), přijatým s cílem chránit digitální práva občanů EU. GDPR se dotýká každého kdo vyhledává, shromažďuje či zpracovává osobní údaje Evropanů. Obecné nařízení posiluje společenský význam ochrany dat, neboť osobní data tvoří důležitou a nedílnou součást osobní identity občanů, a proto často představují cennou a strategicky významnou komoditu. Osobní údaje jsou definovány jako veškeré informace vztahující se k identifikované / identifikovatelné FO i FOP, přičemž obecné nařízení věnuje speciální pozornost zpracování tzv. zvláštních kategorií osobních a zejména citlivých údajů, která podléhají ještě mnohem přísnějšímu režimu, než je tomu u údajů obecných. Data v databázi DSR jsou pseudonymizována, tzn. zpracována tak, že nemohou být přiřazena konkrétnímu člověku bez použití dodatečných informací, uchovávaných odděleně a chráněných proti opětovnému přiřazení k údajům původním. V případě nedodržení nařízení by mohla hrozit vedle reputačního rizika DSR až likvidační sankce. (GDPR.cz, [online])

6 Ukázněná fundraisingová kampaň

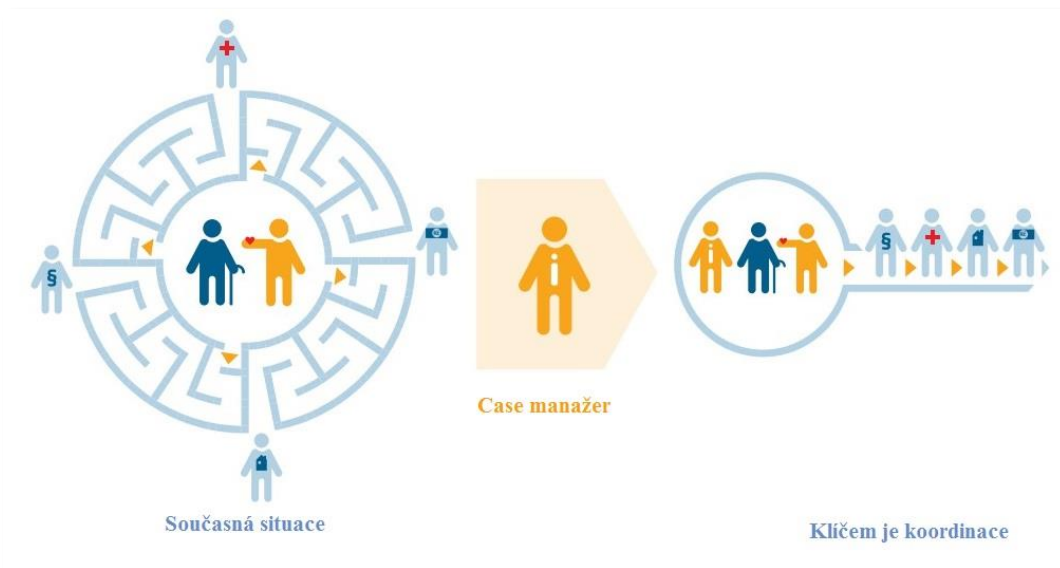
Kapitola ukázněná fundraisingová kampaň objasňuje, jakým způsobem byly v rámci realizace „Ukázněné fundraisingové kampaně“ využity metody a prvky práce s velkými dárci popsané v teoretické části této práce a sleduje a hodnotí průběh, výsledky, výstupy, rizika a přínosy fundraisingové kampaně.

6.1 Základních údaje o záměru projektu

Tématem fundraisingové kampaně bylo od počátku vybudování „**Centra pro důstojné stárnutí**“, které se stane „*funkčním a následovánímhodným vzorem a modelem toho, jak by měly sociální a zdravotní služby a péče o seniory v České republice v budoucnu vypadat tak, aby bylo možné ho uplatnit v ostatních krajích České republiky*“. Centrum pro důstojné stárnutí (dále též CDS), jehož smyslem je propojení všech nespojitých částí systému sociální a zdravotní péče v osobě case managera, má být odpovědí Sue Ryder, jak může člověk důstojně zestárnout i v České republice. Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder je budováno s cílem být inovátorem směřování a podoby sociálních služeb spojených se stárnutím. Sue Ryder je ukázat, že změna v systému je možná. (Sue Ryder, ©2017 [online])

Case manager je člověk, který zjišťuje skutečné potřeby člověka a jeho okolí, navrhuje plán řešení, protože zná systémy pomoci a služeb, dokáže k nim zjednat přístup, monitoruje vývoj případu a je schopen zajistit následnou péči a podporu. Takového koordinátora by bylo mít třeba co nejbližší člověku, místu a společenství, ve kterém žije a v podmínkách ČR se jako vhodná jeví úroveň obcí s rozšířenou působností či komunitních center.

Obr. 8: Vizualizace řešení case managementu



Převzato ze Sue Ryder, ©2017[online]

Řešení v podobě Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder předpokládá zaběhnutý tým case managerů, kteří jsou schopni být skutečnými průvodci ve stáří a dokáží své praktické znalosti předávat dalším kolegům, odborníkům a šířit osvětu tématu napříč sektory. Díky jejich službám by se lidé v náročných životních situacích dokázali rozhodovat informovaně a své stárnutí nebo podporu blízkého člověka, který je na jejich pomoc odkázaný, plánovat odpovědně a prožívat bez zbytečného stresu. Centrum pro důstojné stárnutí má být vzorem a důkazem, že zásadní pozitivní změna k péči o seniory je i v ČR možná a dosažitelná.

Sue Ryder má přes 20 let zkušeností s rozvojem sociálních služeb pro seniory, kteří se neobejdou bez intenzivní, specializované podpory, včetně jejich rodin, disponuje bohatými znalostmi a zkušenostmi s péčí o seniory a těžící ze situací, se kterými se setkává na denní bázi, „...obrací se na nás lidé, kteří potřebují poradit, provést, pomoci, nasměrovat, nějak individuálně řešit svoji životní situaci.“ (VK) Při hledání způsobu, jak dosavadní zkušenosti zúročit, se Sue Ryder rozhodl k významnému strategickému kroku rozvoje poskytovaných služeb a k formování koncepce CDS. (Sue Ryder, Centrum pro důstojné stárnutí, ©2020 [online])

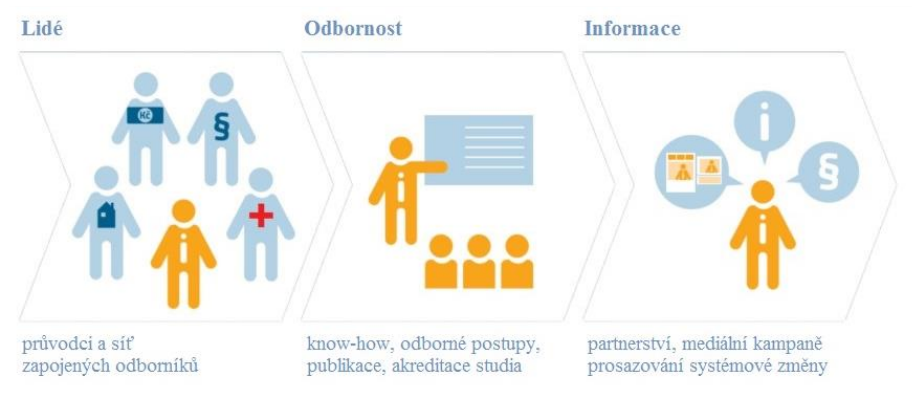
Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder

V souladu s dlouhodobou vizí Sue Ryder, aby „žádný člověk v Česku nebyl na stáří sám a mohl stárnutí důstojně prožít“, se začala myšlenka Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder rodit v srpnu 2015, při tvorbě strategického plánu DSR na další období.

Cílem CDS je změnit v Česku přístup k péči o stárnoucí lidi. Jak již bylo zmíněno, smyslem CDS je propojit v osobě průvodce – „case managera“ - všechny nespojitě části systému sociální a zdravotní péče a provázat zástupce kvalitní odbornosti s rodinnými příslušníky tak, aby se každému seniorovi dostalo nejvhodnější varianty řešení.

Strategie financování projektu Centra důstojného stárnutí pracuje se třemi zásadními kapitolami „Lidé“, „Odbornost“, „Informace“. (Sue Ryder, ©2017 [online])

Obr. 9 Kapitoly projektu Centra důstojného stárnutí



Převzato ze Sue Ryder, ©2017 [online]

Do konce roku 2022 jsou plánovány tyto výstupy:

Lidé: Vyškolený tým 4 průvodců „case manažerů“ řízený sociálním pracovníkem – vedoucím projektu. Výcvik průvodců proběhne ve Velké Británii, kde case management dlouhodobě funguje a Sue Ryder tam má díky své zakladatelce stále silné vazby.

Odbornost: Vzdělávací modul pro magisterské studium, který zhmotňuje nabyté know-how a odborné postupy se zohledněním specifík českého prostředí poskytování sociální a zdravotní péče a stane se součástí systému profesního vzdělávání sociálních pracovníků. Absolventi zahraniční stáže vytvoří ve spolupráci s dalšími odborníky učebnice a výukový program, který bude reflektovat podmínky České republiky, včetně specifík legislativního prostředí a stávajícího systému profesního či celoživotního vzdělávání.

Informace: Navázané partnerství s dalšími organizacemi a institucemi a společné směřování k systémové změně, s využitím nástroje informačních kampaní, kterými budou osloveni partneři a institucionální dárci s cílem zajistit čerpání financí z veřejného rozpočtu, nadací a nadačních fondů; zainteresovaní úředníci a volení zástupci samospráv a rozšíření postupně vytvořeného modelu práce do regionů a oslovením cílové skupiny této sociální práce zajištěné zvýšené povědomí seniorů a jejich blízkých o case managementu. (Sue Ryder, ©2017 [online])

Domov Sue Ryder, z. ú. začal pracovat na kampani na podporu Centra pro důstojné stárnutí v květnu 2016, kdy *správní rada schválila*, na základě strategického plánu, interního auditu a prověření připravenosti na kampaň, *celkový záměr kampaně* a rozhodla se jeho otestování investovat. Zřízení takového centra s sebou neslo příležitost významně stavebně upravit stávající prostory DSR pro potřeby nově koncipovaného centra, realizace stavebních úprav se ale nesečkala s potřebnou mírou podpory dárců v rámci studie proveditelnosti, a tak bylo od záměru dle doporučení v závěru studie proveditelnosti upuštěno. (Kroupa, 2017)

Koncept řešení CDS byl zapracováním zpětné vazby od respondentů případové studie přehodnocen a cíl kampaně upraven na 8,5 milionů Kč, získaných pro období následujících 3 kalendářních let s vzestupným trendem, protože v dalších letech se počítá s nárůstem aktivit, na jejichž realizaci bude tedy zapotřebí větší objem finančních prostředků.

Pro rozvoj služeb Centra pro důstojné stárnutí bylo nutné zajistit udržitelné zdroje, přičemž bylo počítáno s tím, že v prvním roce byly kalkulovány náklady v poloviční výši (jde pouze o druhou polovinu roku 2019). Postupem času má v Sue Ryder vzniknout tým 4 sociálních pracovníků – průvodců – v rozsahu 3 úvazků. Centrum bude po dobu projektu využívat zázemí Sue Ryder, ale v budoucnu si bude muset najít vlastní zázemí.

Tab. 4: Financování projektu v tisících Kč

Kapitola	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Celkem
<i>Vedoucí projektu – sociální pracovník</i>	324	648	648	1 620
<i>Průvodci – case manažeři Sue Ryder</i>	282	846	1 692	2 820
Lidé – průvodci	606	1 494	2 340	4 440
<i>Praktická výuka studentů VŠ/stáže</i>	144	288	480	912
<i>Učebnice a výukový program (Mgr.)</i>	250	250	300	800
Odbornost	394	538	780	1 712
Informace – informační kampaně	250	550	750	1 550
Provozní zázemí	100	300	400	800
Celkem	1 350	2 882	4 270	8 502

Zpracováno dle Sue Ryder, ©2017 [online]

Správní rada a vedení organizace Sue Ryder iniciovaly počáteční vklad do kampaně darem ve hodnotě 1,5 mil. Kč, získání dalších prostředků od významných dárců bylo realizováno formou kapitálové fundraisingové kampaně od jednotlivců, firem i institucí, českých i zahraničních, s důrazem především na jednotlivé soukromé dárcy v ČR.

Sestavení seznamu potenciálních dárců a shrnutí základní argumentace kampaně pro dárcy „*Case for Support*“ probíhalo od září 2016 do ledna 2017. Vlastní testování kampaně – tzn. rozhovory s vytipovanými dárci v rámci **studie proveditelnosti** proběhly od února do května 2017. Sue Ryder se tak stal historicky druhou českou organizací (po Nadaci Via), která se rozhodla a troufla si pustit se do „velké kampaně“ anglosaského vzoru.

Proces ukázněné fundraisingové kampaně názorně ilustruje schéma opisující posloupnost jednotlivých kroků, z nichž některé se *vzájemně prolínají*.

Obr. 10: Proces ukázněné fundraisingové kampaně



Převzato ze Sue Ryder, 2018

6.2 Základní údaje o realizované kampani

<u>Cíl kampaně:</u>	8 500 000 Kč
Plánované materiálové náklady:	1 950 000 Kč (<i>bez personálních nákladů</i>)
Skutečné materiálové náklady:	750 000 Kč (<i>bez personálních nákladů</i>)
<u>Čistý výnos kampaně:</u>	10 166 893 Kč
Studie proveditelnosti:	40 schůzek s respondenty
Ostrá verze kampaně:	90 schůzek (<i>1 schůzka = ½ dne práce 2 lidí na přípravu, setkání s dárcem a navazující kroky</i>)
Počet solicitací:	26
Počet darů:	20
Počáteční dar organizace:	1 500 000 Kč
Vůdčí dar:	4 500 000 Kč (Havlenová a Kroupa, 2019)
<u>Počet lidí/úvazků věnovaných:</u>	
Fundraisingu:	0,5 vedoucí kampaně (<i>po celou dobu kampaně</i>) 0,3 – 0,4 CEO (<i>po dobu 1 roku</i>)
Koordinaci:	0,625 (<i>koordinátor kampaně po dobu 2 let</i>)
PR a komunikaci:	0,1 (<i>PR podpora, po dobu 1 roku</i>)
Počet členů kabinetu:	5 ambasadorů (<i>max. do cca 2 h měsíčně</i>)
Počet dobrovolníků:	2 (<i>po dobu 1 roku cca 10 h týdně</i>) (Sue Ryder, 2019)

6.2.1 Cíle fundraisingové kampaně

Na zahájení činnosti Centra pro důstojné stárnutí, jehož cílem je proměnit podobu péče o seniory v ČR, je potřeba získat prostředky.

Primární cíl: Získat 8,5 milionů Kč na rozvoj CDS pro období následujících 3 let.

Dodržet stanovený harmonogram a konečný termín kampaně.

Rozšířit základnu dárců, posílit udržitelnost Sue Ryder.

Záměr: Do roku 2022 otevřít Centrum pro důstojné stárnutí, které na jednom místě nabídne každému řešení ušité na míru.

Vytvořit fungující model a vzor, který bude použitelný v ostatních krajích České republiky.

Posílit spolupráci se školami, které připravují odborníky v pomáhajících profesích a připravit zázemí pro šíření tohoto modelu péče do regionů.

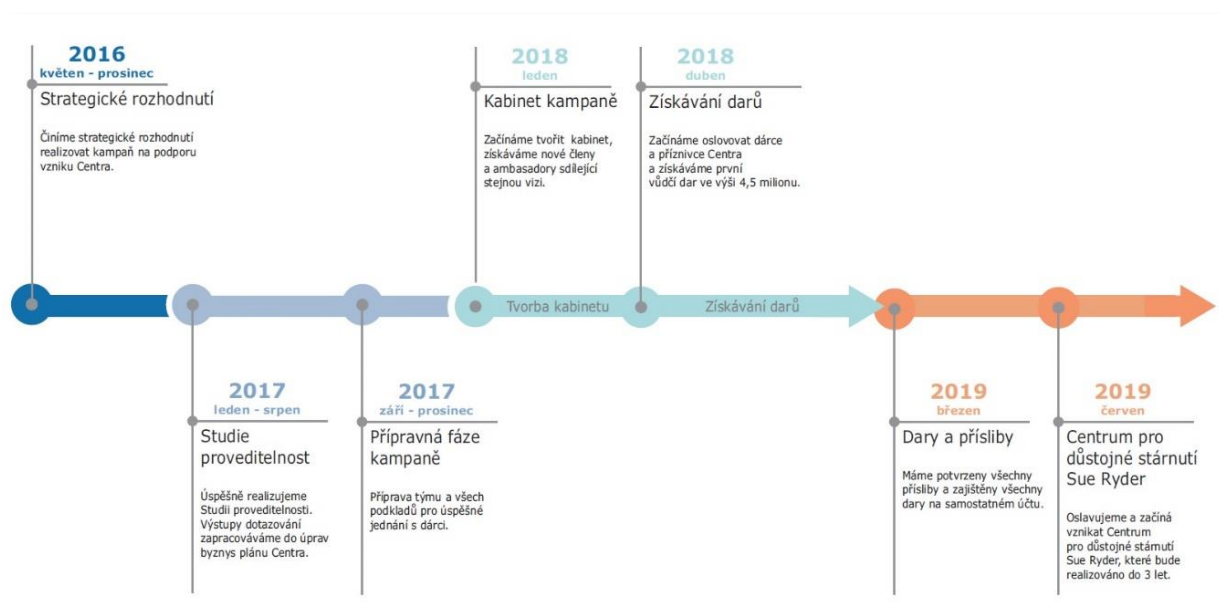
Navázat službami CDS na dosavadní fungování multidisciplinárního týmu, ve kterém pracují odborníci všech potřebných profesí. (Sue Ryder, ©2017 [online])

Kromě primárních cílů lze zaznamenat i cíle druhotné, které sice nebyly vysloveny a přijaty formálně, přesto se zrcadlily v přístupu všech zúčastněných, například vést kampaň etickým a ohleduplným způsobem, naučit se a začlenit do fundraisingové strategie přístup práce s velkými dárci, zdokonalit dovednosti a schopnosti při získávání finančních prostředků, který do té doby ve fundraisingu DSR nebyl využíván, nastavit podmínky projektu CDS pro udržitelné dárcovství, rozvíjet ducha týmovosti DSR.

6.2.2 Rámcový harmonogram kampaně

Rámcový harmonogram kampaně stanovuje milníky kampaně, které lze považovat za klíčové. Vychází z podkladů důkladně zpracovaných v letech 2015 – 2016, tzn. strategického plánu, auditu připravenosti na fundraisingovou kampaň s velkými dárci a vyhodnocení fundraisingových potřeb, na jejichž základě učinila správní rada Sue Ryder strategické rozhodnutí kapitálovou kampaň realizovat.

Obr. 11: Rámcový harmonogram kampaně



Převzato z prezentace CEE konference fundraisingu, Havlenová a Kroupa, 2019

Je vhodné stručně uvést, co konkrétně strategickému rozhodnutí správní rady SR, realizovat kapitálovou kampaň s velkými dárci, předcházelo v uvedených obdobích:

1/2010 – 12/2015	Průběžné, zhruba roční sbírání zkušeností s metodou MDC
1/2015 – 12/2016	Práce na tvorbě strategického plánu
9/2015 – 6/2016	Příprava na kampaň a audit, odpovídající na otázky „ <i>Kde jsme? Kde chceme být? Jak se tam dostaneme?</i> “
9/2015 – 6/2016	Vyhodnocování fundraisingových potřeb
5/2016 – 12/2016	Strategické rozhodnutí realizovat kampaň na podporu vzniku CDS

6/2016 - 12/2016	První verze programového dokumentu „Case for support“ – „Skládáme nový obraz péče o seniory v České republice“
9/2016 - 1/2017	Sestavení seznamu potenciálních dárců – respondentů kampaně a shrnutí základní argumentace kampaně pro dáorce
2/2017 - 5/2017	Studie proveditelnosti
5/2017 – 8/2017	Zpracování výstupů studie proveditelnosti do byznys plánu CDS a nové verze programového dokumentu „Case for Support“ – „Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder“

S důležitostmi, cílem a výstupy studie proveditelnosti se čtenář může obeznámit v následující subkapitole.

6.3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je de facto kvalitativním výzkumem, realizovaným z několika důležitých důvodů: pomáhá ověřit proveditelnost a reálnost kampaně, testuje a ověřuje koncept kampaně a jeho záměr, pomáhá doladit programový dokument „Case for Support“, upřesnit předpokládanou škálu darů a objem podpory a zároveň kultivuje vztah s oslovenými potenciálními dárci v roli respondentů, kterým dává najevo „Sue Ryder je tu a bude s Vámi chtít v budoucnu počítat a dát Vám příležitost se angažovat v roli filantropů.“ (Kroupa, 2017) Je vhodné, pokud je realizována někým nezávislým „zvenčí“, například externím konzultantem nebo dobrovolníkem; prostřednictvím osobních setkání s potenciálními dárci s tím, že všechna posbíraná data jsou v rámci tohoto kvalitativního výzkumu pečlivě analyzována a zpracována formou ucelené zprávy se shrnutím závěrů a doporučení.

Jde de facto o neformální a tiché zahájení kampaně, protože od potenciálních dárců se neshromažďuje finanční podpora, ale názory a protiargumenty. Tazatelovou rolí je všechny názory a zajímavé a provokativní myšlenky okamžitě evidovat a upozornit organizaci na to, že na podobné dotazy může dojít i při přímém setkání s dárci. Zjištěné informace je vhodné využít také k předcházení rizikům již v přípravné fázi kampaně. (Kroupa, 2017)

Cílem výzkumných rozhovorů se 40 vytipovanými potenciálními dárci – respondenty studie proveditelnosti, bylo ověření celé řady předpokladů, se kterými DSR do kampaně, respektive do fáze testování, vstupoval:

1. *Pověst Sue Ryder v očích potenciálních dárců.*
2. *Vnímání kvality práce Sue Ryder v očích potenciálních dárců.*
3. *Reakce a porozumění předložené verze informační brožury „Case for support“ kampaně, která se pokusila zachytit základní koncept kampaně a argumenty pro dáorce.*

4. **Míru zájmu** potenciálních dárců projekt podpořit.

5. **Úroveň podpory**, kterou jsou dárci ochotni nabídnout.

6. **Potenciál dobrovolné podpory a vedení kampaně** ze strany potenciálních dárců.

Výstupy studie proveditelnosti měly pomoci Sue Ryder ujasnit pomoci zpětné vazby od respondentů vnímání potřeby zamýšleného záměru i celkový koncept projektu CDS a významným způsobem napomoci nastavení reálných cílů: „...*když v rámci té studie proveditelnosti vy dostanete zpětnou vazbu, že je to skutečně potřeba, že jste si to jako nevymysleli, ale že ti ostatní tak vnímají taky. A třeba pro mě tohle byl velmi silný okamžik... byla to pro mě informace 'Jo, tohle dává smysl.'*“ (VK)

Pro zpracování studie byl sestaven seznam více než 380 potenciálních dárců Sue Ryder, na kterém byla jména ve dvou základních kategoriích – lidé s potenciálem významně darovat, ať už kdy DSR podpořili či nikoli, a lidé, kteří mají kontakty a vazby na jiné potenciální dárcy, což lze v kampaních s velkými dárci vysledovat pod pojmem peer-to-peer dárcovství. Ve vyhledávání potenciálních dárců byl důraz kladen na osobní informace, lidské i profesní hodnoty, majetek a společníky, kteří by mohli být též zajímavými partnery ve fázi darování a bylo důsledně dbáno na eliminaci možných rizik kontroverze s etikou DSR.

Seznam byl sestavován z nejrůznějších zdrojů, okruhů a kategorií, v souladu s platnou legislativou (takovými zdroji mohou být například nejrůznější média, internet, ročenky, společenské akce za účasti společensky významných zajímavých osobností aj.) První seznam byl sestaven zaměstnanci, vedením a správní radou DSR a následně byl doplňován v osobních rozhovorech s vytipovanými osobnostmi z nejbližšího okruhu DSR. Tak bylo vybráno několik dárců, kteří byli vyhodnoceni jako dárci s největším potenciálem darovat významný dar a nejvyšší mírou pravděpodobnosti, že dar poskytnou. Tito lidé byli poté postupně oslovováni s žádostí o rozhovor. (Studie proveditelnosti Sue Ryder, Kroupa, 2017)

Studii proveditelnosti realizoval Sue Ryder ve spolupráci se dvěma nezávislými externími konzultanty, kteří zastřešili roli tazatelů a poradců, Janem Kroupou z České republiky a Tony Myersem z Kanady. Klíčové výstupy studie proveditelnosti jsou představeny níže.

Výstupy studie proveditelnosti

Potenciál darovat

Výstupy ukázaly, že Sue Ryder může s přiměřenou mírou jistoty, která byla ve studii proveditelnosti zkoumána očekávat, že od dárců na svém seznamu dokáže na podporu Centra pro důstojné stárnutí získat v následujících 3 letech podporu ve výši 6,3 – 10,5 milionů korun. Úroveň podpory se stanovuje na základě praxí ověřeného postupu, kdy se dárcovský

potenciál indikovaný v průběhu rozhovorů vynásobí 2,5x pro střízlivou projekci spodní hranice odhadu a 3,5x pro optimistickou variantu.

Ochota dárců projekt podpořit byla nebyvale vysoká, u interních respondentů dokonce 100 %. Pouze 11 % externích respondentů z řad potenciálních dárců by kampaň nepodpořilo.

Vedení kampaně

Fundraisingová kampaň tohoto typu je postavena na principu zapojení ambasadorů, kteří jsou ochotni s ní spojit své jméno a pověst a doporučit zapojení dalším osobnostem ze svých společenských kruhů. Ochota respondentů aktivně se do kampaně zapojit jako členové kabinetu byla u Sue Ryder neobyčejně vysoká – 83 % u interních respondentů a 90 % u externích respondentů s tím, že většina odmítnutí byla vysvětlována nedostatkem času. Z oslovených externích respondentů bylo 38 % ochotno zvážit dokonce i zapojení do kampaně v roli patrona kampaně.

Pověst a kvalita práce

Míra důvěry v to, že Sue Ryder je solidní, dobře vedená a důvěryhodná značka byla velmi vysoká. Pozitivně byla hodnocena i kvalita práce Sue Ryder, i když v této oblasti někteří respondenti vnímali, že nejsou dostatečně kompetentní toto posuzovat pro nižší míru informací a osobních zkušeností. Žádné negativní konotace ovšem zaznamenány u respondentů nebyly.

Programový dokument „Case for Support“ – 1. verze informační brožury

Případová studie pracovala s první verzí informační brožury, nazvanou „Skládáme nový obraz péče o seniory v České Republice.“ Takto postavená brožura měla za úkol posloužit zejména pro utřebením nosné ideje, ověřit vnímání potřebnosti projektu a pomoci přesně definovat záměr projektu, jež se DSR zaváže realizovat, tak, aby jej donoři vnímali jako užitečný a důvěryhodný a byli ochotni jej podpořit.

„Pro nás jako pro SR Case for support posloužil pro třídění myšlenek... To že my si můžeme nakrásně něco myslet, se nemusí jevit jako pro veřejnost žádoucí. Samotný management neměl jasnou představu, jestli budovat barák, ve kterém bude sídlit nová služba nebo pracovat na pomezí vysokých škol a praxe, která dokáže dát dohromady něco, co pak třeba ve finále může změnit i systém. Takže, Case for support pro nás byl velmi důležitý pro to se rozhodnout, jakým směrem se vydat.“ (KK)

Názor, že téma důstojného stárnutí je třeba řešit, byl velice rozšířen a záměr kampaně byl respondenty hodnocen jako „skvělý nápad“. Ovšem na vystavění Centra důstojného stárnutí jako nejlepším možným řešením jednoznačná shoda nepanovala a respondenti studie proveditelnosti tak poskytli významné a důležité podněty k ucelení obrazu konceptu CDS tak, aby byl projekt realizovatelný a zároveň získal potřebnou finanční podporu.

Ukázalo se, že je potřeba lépe vysvětlit roli veřejné správy jako poskytovatele sociálních a zdravotních služeb, roli státu v šíření a přebírání vzorového modelu a zřetelnou vazbu na koncepci veřejné politiky, kterou v této oblasti bude garantovat stát. Jako podstatné se ukázalo také přesvědčivější rozpracování detailů projektu z hlediska financování vlastní realizace, přičemž nejčastějším motivem k podpoře kampaně byla podle respondentů osobní zkušenost potenciálních dárců – jejich vlastní nebo zkušenost jejich blízkých.

V odpovědích na otázku po tom, co by je osobně přimělo darovat, se v první řadě objevovala motivace efektivního využití jejich daru. Pro dáorce bylo skutečně důležité přesně pojmenovat, jak bude jejich dar využit a v čem se to projeví: „*Velký dáorce chce vidět velký dopad. Chce vidět systémovou společenskou změnu. To drobné dáorce tolik netíží a ti velcí to nebudou mělnit do nějaké drobné pomoci.*“ (VK)

Další kroky

Studie proveditelnosti shrnula v poslední části závěry a doporučení, z nichž to zásadní znělo přepracovat koncept Centra důstojného stárnutí tak, aby reagoval na výstupy studie – jednak výši cílové částky a potažmo cíli vlastního záměru, a pak také zohledněním nejdůležitějších zpětných vazeb, které respondenti v rozhovorech opakovaně uvedli, jako upřesnění role státu a vazba na koncepci veřejné politiky.

Vedení Sue Ryder bylo doporučeno předložit upravený koncept kampaně a argumentaci pro dáorce Správní radě DSR do září 2019 a zároveň upravit realizační harmonogram a rozpracovat plán kampaně a strategii komunikace s dárci. V neposlední řadě je třeba zmínit alokování dostatečného objemu úvazků na personální zajištění pro zdárný průběh celé akce, a to v doporučeném rozsahu 1,5 pracovního úvazku po celou dobu realizace kampaně pro tým v sestavě ředitel Sue Ryder, vedoucí kampaně, koordinátor kampaně a asistent kampaně pro propagaci a PR.

6.4 Přípravná fáze ostré verze kampaně

Bezprostředně po prezentaci závěrů studie proveditelnosti správní radě a vedení Sue Ryder byly započaty práce na přípravné fázi ostré verze kapitálové kampaně. Tyto práce spočívaly v přípravě nového rozhodnutí, nastavení SMART cílů a přepracování programového dokumentu „Case for support“ (dále CFS), který zohledňoval výstupy realizované studie proveditelnosti. Přípravné práce probíhaly v období od 9/2017 – 12/2017 a znamenaly aktivizovat členy týmu kampaně, připravit finální plán kampaně a zhotovit podklady potřebné pro jednání s potenciálními dárci. (Sue Ryder, 2019)

6.4.1 Plán kampaně

Plán kampaně je dokumentem, který velmi podrobně stanovuje jednotlivé kroky či aktivity a práci, které jsou potřeba podniknout, aby byla kampaň úspěšná, a to od samého počátku do úplného konce. Plán odkrývá náročnost práce co do oblasti procesů, rozpočtu, komunikace a PR. Je z něj jasně patrné, že odlišné aktivity kampaně se různě prolínají a překrývají (probíhají v různém/stejném čase), a proto je nanejvýš vhodné zpracovat je bezprostředně po dokončení studie proveditelnosti. (Sue Ryder, 2018)

Tento plán sloužil i k vnější prezentaci pro členy kabinetu a Sue Ryder jím mohl demonstrovat:

- **profesionalitu** (*fundraising je profesionální proces, který má svá pravidla*);
- **organizovanost** (*Sue Ryder je si vědom, co dělá a kam směřuje*);
- **cílevědomost** (*Sue Ryder ví, co k úspěchu potřebuje*);
- **sehranost** (*význam spoluodpovědnosti, rozdělení rolí a vymezení vztahů*).

Plán, který je třeba důsledně dodržovat, přesně specifikoval jednotlivé kroky, výstupy, termíny a zodpovědnosti v následujících specifikovaných oblastech (Sue Ryder, 2018):

- *finalizace příprav*, ve smyslu tvorby a revize podkladů, plánu kampaně, nového programového dokumentu Case for Support, Gift range chart pyramidu předpokládaných darů, proškolení zaměstnanců, budování databáze dárců apod.;
- *kabinet*, tzn. postup získávání členů pro sestavení kabinetu a následná práce s nimi;
- *komunikace, marketing a PR*, coby specifikace komunikační a PR podpory kampaně, tvorby vizuálů a infografik, webových stránek, draftů e-mailů apod.;
- *interní kampaň v Domově Sue Ryder*, jako příležitost pro dárcovství i uvnitř DSR z řad zaměstnanců domova;
- *postupy a metodiky*, tzn. nastavení přesných pravidel a principů práce s dárci i ve vztahu k etickým kodexům fundraisingu;
- *žádosti o vůdčí a významné dary* – tato část plánu zahrnovala přípravu plánů kultivace, definice procesu práce s dárci a příprava adekvátní dokumentace typu darovacích smluv, certifikátů, a následného přechodu k dlouhodobé podpoře;
- *žádosti o velké dary* – tj. stanovení procesu kategorizace dárců a práce s nimi podobně jako v případě vůdčích a významných darů;
- *veřejná kampaň* - základní kroky pro případ, že by se SR rozhodl tuto část realizovat;
- *zakočení a péče o dárce*, přičemž výstupem této fáze měly být plány další péče o dárce a slavností ukončení kampaně formou společenské události pro dárce;
- *zúročení kampaně pro další fundraising* jako finální, již jen interní fáze, sestávající z aktualizace strategie fundraisingu Sue Ryder, revize postupů práce a komunikace

s dárci a celkového hodnocení kampaně, včetně tvorby metodiky MDC realizované v budoucnu a korekce vycházející z praktických zkušeností v kampani.

Právě díky využívání precizního plánu kampaně se podařilo Sue Ryder dotáhnout kampaň k úspěšnému konci. *„Díky neustálému posťuchování a ověřování, jestli se držíme plánu a jestli jsme disciplinovaní, se kampaň dařilo udržet. Ta kampaň musí být disciplinovaná, takže bylo třeba neustále kontrolovat co se stalo, co probíhá a zda to probíhá tak, jak to probíhat má, jestli jsme se někde neodchýlili od něčeho.“ (KK)*

6.4.2 Komunikace / marketing / PR

Nedílnou součástí fundraisingové kampaně je podpora marketingu, PR a komunikace. (Sue Ryder, 2018) Ta spočívala především v:

- *aktualizaci webových stránek* Sue Ryder vytvořením samostatné webové podstránky o kampani Centra pro důstojné stárnutí, včetně odkazu na elektronickou verzi Brožury CDS, přičemž cílem je rychlá dosažitelnost nejdůležitějších informací, podpora důvěryhodnosti a transparentnosti;
- *přípravě pravidelného newsletteru* pro dárci kampaně a další zainteresované osoby, publikovaného na webových stránkách a rozesílaného e-mailem;
- *PR podpoře*, vytvoření prezentačního balíčku kampaně v deskách s vizuálem SR, obsahujícího „Case for support“, Výroční zprávu, drobné dárky;
- *interním PR kampaně*, kdy v rámci vizualizace kampaně jako motivační složky a posílení pozitivního týmového ducha napříč DSR byl na viditelném místě vystaven „teploměr“ kampaně, znázorňující narůstající teplotou výší realizovaných darů, tato metoda se ukázala jako velmi vhodný motivační prvek i do budoucna.

6.4.3 Programový dokument

Ze Studie proveditelnosti vyplynulo, že původní programový dokument CFS „Skládáme nový obraz péče o seniory v České republice“ byl respondenty vnímán jako přehledný, srozumitelný, inspirující a profesionálně zpracovaný, ale ukázalo se, že respondenti/potenciální dárci by ocenili ještě větší přesnost, naléhavost, osobní příběh, přesvědčivost, rozlišení jednotlivých záměrů (neboť kombinace projektu rekonstrukce budovy a projektu tvorby metodiky se ukázala jako poněkud matoucí) a také upřesnění role státu a konkrétního přínosu a udržitelnosti projektu. (Sue Ryder, 2017)

Příprava nové verze projektového dokumentu zabrala téměř 5 měsíců, během kterých byla brožura přepracována za přispění i dalších členů týmů – projektové manažerky, sociální pracovnice, metodičky a ekonoma, jejichž zapojení se ukázalo jako stěžejní pro dostatek relevantních podnětů a ucelení základní myšlenky. Výsledkem práce týmu byla brožura CFS

„Centrum pro důstojné stárnutí“, přesvědčivě a důvěryhodně zodpovídající nejtěžší otázky, týkající se projektu a navrhovaného řešení, a zohledňující emoční (příběh) i ekonomické (data) faktory. Brožura, jejíž součástí je i srozumitelná infografika, jednoznačně, pochopitelně a důrazně odpovídá na otázku „Proč to všechno SR dělá?“ a zároveň, za pomoci kombinace fakt a emocí v jednom, v souladu s celkovou vizí Sue Ryder, apeluje na urgentnost a podněcuje dárce k zamyšlení a k jednání.

Brožura neopomíjí část věnovanou vizi organizace Sue Ryder, zkušenostem, znalostem a schopnostem posouvat službu case managementu vpřed. Sue Ryder se vymezuje vůči roli státu, pojmenovává omezení systému a přichází s řešením. Cílem je přesvědčit čtenáře o vzájemném partnerském přístupu. Organizace Sue Ryder je odborník v péči o seniory, dost silný na to, aby se mohl angažovat v úsilí o systémovou změnu v sektoru sociální a zdravotní péče a **potenciální dárce je partnerem**, který je silný v jiných rovinách, ať už jde o zdroje anebo sociální vazby. Pokud se partneři spojí, dokáží, že změna je možná nejen na papíře, ale i ve skutečnosti, že cesty k ní jsou schůdné a *„že to jde, jak na to a co je k tomu potřeba.“*

Case for support podléhal schválení správní radou Sue Ryder a byl posléze využíván pro další kultivaci potenciálních členů kabinetu kampaně a dalších významných dárců.

6.4.4 Gift Range Chart

Další velký úkol, kterému tým SR čelil, byl odhad míry podpory dárců a struktura darů tak, aby byla kampaň v daném časovém období a personálním obsazení realizovatelná. S blížící se finalizací přípravných prací kampaně byla, na základě vstupů od respondentů ve studii proveditelnosti, přepracována a odsouhlasena i nová - konečná verze Gift Range Chart tabulky (GRCH) s předpokládanou strukturou darů, pro dosažení 8,5 mil Kč.

Kolik by měl dárce přispět na něco, co zatím neexistuje? Může darovat tolik, jako jeho kolega či jiný člen kabinetu, protože bude zohledňovat **prestíž** daru mezi vrstevníky anebo společenskou vrstvou, do které náleží. Může poměřovat a zvažovat výši svého daru v souvislosti s očekávanými **dopady** projektu anebo běžně dar uvolňuje na dobročinné účely a zde má možnost podpory konkrétního záměru.

V průběhu kampaně se ukázalo, že je dobré o potenciálu daru uvažovat i v rozložení na delší období, což bylo u vyšších částek pro dárce lépe představitelné. Dary byly rozděleny do kategorií určujících exkluzivitu (nikoliv soutěživost). (Sue Ryder, 2018)

Praktické zkušenosti externích konzultantů upozorňovaly zhruba na **25%** úspěšnost sollicitací, bylo tedy nutné počítat se čtyřnásobným množstvím schůzek a podle toho stanovit

v tabulce předpokládané struktury darů nejnižší hranici daru, pro který je fundraiser ochoten absolvovat minimálně 3 setkání.

„Někomu si chcete říct o hodně peněz, a těm kterým si o to říct nemůžete, tak si o to raději neříkat.... ale takové nastavení, že budeme mít asi padesát dárců, co nám dají po sto tisících, no tak to je nesmysl. A ono to ani není reálné, protože to pak nemluvíte o velkých dárcích, pak jsou to nějakí střední dárci, který se na tom úplně vysosaj a nemůžou vás pak podporovat dlouhodobě.“ (VK)

Gift range chart představuje následující tabulka.

Tab. 5: Předpokládaná výše darů v kampani na podporu CDS

Typ daru (exkluzivita)	Rozmezí výše daru v Kč
Vůdčí	2 000 000 +
Významný	900 000 +
Velký	250 000 +

Zpracováno dle prezentace CEE konference fundraisingu, Havlenová a Kroupa, 2019

Při tvorbě GRCH se jako klíčová ukázala potřeba jistého „přerodu myšlení“, nastavení, že skutečně existují individuální filantropové, kteří jsou ochotni darovat objemy finančních prostředků, jež si fundraiseri nedovedou zprvu připustit. Tento okamžik lze označit za určitý milník v „mind-setu“, nastavení myslí. S podobnou zkušeností se setkala i Nadace Via, která v České republice realizovala kampaň s velkými dárci tohoto „anglosaského typu“ v roce 2014: *„...vlastně si neumíme představit, že vám dá někdo prostě milion, nebo dva, i tři, že někdo dá takovéhle peníze, protože i spousta těch lidí, kteří vlastně potom v té kampani dělají, tak v životě ani neviděli tolik peněz pohromadě. Takže vy si ani neumíte představit, kolik je to bankovek nebo co to je, třeba jako auto nějaký drahý, nebo byt malinkej... (smích) Takže si samozřejmě řeknete: ‚No to nám nikdo nedá, víc, než těch sto tisíc...‘ (VK) Opak je však pravdou, velkým překvapením pro Sue Ryder byli dárci, kteří přišli s nápadem, že darují víc, než oč byli požádání.*

Tabulka struktury darů pomáhá odhadnout míru podpory a vytvořit představu o času a úsilí, které bude třeba vynaložit na její získání. Je žádoucí vytvořit několik verzí těchto tabulek, důkladně a opakovaně je prodiskutovat s členy týmu kampaně a jednu z nich vybrat a otestovat. Protože potenciál darů začal být vyhodnocován z pohledu rozložení daru do 3 let, upravil SR dle toho i míru podpory na nejnižší dar ve výši 250 tis.+ (tj. 100 tis. ročně).

„Ty první pyramidy, které jsme stavěli, tak to bylo hrozně komický, protože jsme museli absolvovat asi tisíce schůzek, takže když jsme si pak sedli, tak jsme si říkali: ‚Aha, hmmm, no to jaksi nevychází ten propočít.‘ A když se dostanete k tomu, že si vlastně řeknete: ‚Za mň

než za stopadesát tisíc ráno nevstanu z postele!’ (smích), tak v tu chvíli vám dojde, že stejnou energii věnujete tomu, abyste získala ‚sto padesát tisíc‘ nebo ‚tisíc pět set.‘ A úměrně tomu je to i s těmi miliony potom.“ (VK)

Tato finální forma předpokládané struktury darů v kampani byla prezentována kabinetu a osloveným potenciálním dárcům kampaně.

Tab. 6: Předpokládaná struktura darů v kampani na podporu CDS

Typ daru	Počet potenciálních dárců	Počet darů	Úroveň daru v Kč	Celkem	Poměr % vůči cíli kampaně
Vůdčí	4	1	3 000 000	3 000 000	129 %
	0	0	2 000 000	0	
Významný	0	0	1 500 000		
	8	2	1 200 000	2 400 000	
	0	0	900 000		
Velký	0	0	750 000		
	8	2	600 000	1 200 000	
	8	2	300 000	600 000	
	60	15	250 000	3 750 000	

Zpracováno dle prezentace CEE konference fundraisingu, Havlenová a Kroupa, 2019

6.4.5 Personální zajištění kampaně

Kampaň může být úspěšná pouze za předpokladu, když bude personální tým motivovaný a disciplinovaně bude dodržovat jednotlivé kroky kampaně. Organizace Sue Ryder zformovala tým několika interních zaměstnanců ve výkonných a podpůrných rolích a dvou **externích nezávislých konzultantů**, kteří byli *kontraktováni dle potřeby*, aby napomohli s metodickým postupem a koordinací ve smyslu procesního vedení kampaně. Jejich role a klíčové zodpovědnosti byly ukotveny v matici pozic, odpovědností a vztahů.

Tým kampaně

Tým sestával z ředitele Domova Sue Ryder (v rozsahu 0,3-0,4 úvazku), vedoucí kampaně na pozici vedoucí fundraisingu, PR a marketingu (0,5 úvazku), koordinátorky kampaně na pozici vedoucí individuálního dárcovství (0,6 úvazku) a asistentky kampaně pro komunikaci z útvaru PR a marketingu (0,1 úvazku). Matice pozic, odpovědností a vztahů MDC kampaně jasně definovala pozice jednotlivých členů následovně (Sue Ryder, 2017):

CEO – Ředitel organizace Domov Sue Ryder – zejména zodpovídal za dodržování vnitřních předpisů a postupů DSR v rámci kampaně, dohlížel na naplňování cílů kampaně a řídil vedoucí kampaně, účastnil se schůzek s dárci a solicitací a byl zapojen do přípravy žádostí o dary a implementace plánu kultivace vztahů s dárci. Zároveň se podílel na formování Kabinetu a účastnil se jeho jednání.

Vedoucí fundraisingové kampaně nesla odpovědnost zejména za dodržování harmonogramu, plnění cílů a funkční spolupráci všech zúčastněných; navrhování procesních postupů, dosažení cíle ve stanoveném čase, prioritizaci aktivit a alokaci zdrojů podpory; organizaci a účast na schůzkách s dárci a solicitace; vytváření seznamů dárců; plánování, koordinaci a přípravu žádostí o dary, vedení a koordinaci procesů přípravy a implementace plánů kultivace vztahů s dárci; koordinaci dalších fundraisingových aktivit DSR mimo kampaň s ohledem na probíhající kapitálovou kampaň. Dále se podílela na formování Kabinetu, účastnila se jeho jednání a úzce spolupracovala se správní radou a týmem DSR. Řídila vývoj a přípravu materiálů kampaně, schvalovala jejich podobu a koordinovala a vedla PR a komunikaci v kampani, zodpovídala i za samotné rozvíjení vztahů s dárci, akce pro dárce, včetně akcí děkovných, kontrolovala zpracování a udržování dat a záznamů z kampaně v souladu s platnou legislativou a kontrolovala rozpočet kampaně a její účetnictví. V neposlední řadě byla vedoucí kampaně klíčovou osobou, která kontraktovala externího nezávislého konzultanta a spolupracovala s ním dle potřeby.

Koordinátorka kampaně odpovídala za veškeré administrativní a logistické řízení kampaně a všech souvisejících aktivit, počínaje nastavením procesů a postupů, účasti na schůzkách s dárci a solicitací; dále řídila práci se seznamy a evidenci kontaktů a práce s dárci v souladu s platnou legislativou a s plány kultivace, koordinovala procesy žádostí, zastřešovala pomoc a podporu CEO a Vedoucí kampaně při získávání a práci s členy Kabinetu, podporovala komunikační aktivity na podporu kampaně, řídila a koordinovala hlavní akce a události pro dárce, včetně děkovných, řídila výkaznictví kampaně a připravovala podklady pro jednání a spolupráci s kabinetem a externím konzultantem.

Asistentka kampaně pro komunikaci odpovídala za komunikaci, PR a kvalitu materiálů v rámci kampaně, podporovala tým kampaně včetně členů Kabinetu, byla pověřena produkcí prezenčních a jiných komunikačních materiálů, řídila grafický design a vizuál a realizovala komunikační aktivity na podporu kampaně. (Sue Ryder, 2017)

Kabinet

Fundraisingová kampaň s velkými dárci vychází z principu zapojení dobrovolných ambasadorů – nikoli však „dobrovolníků“ – coby členů kabinetu, kteří jsou ochotni spojit

s kampaní své jméno a pověst a otevřít dveře k dalším osobnostem ze svých společenských kruhů. V ukázněné kampani pro rozvoj CDS byl proto pětičlenný kabinet nepostradatelnou součástí celého projektového týmu. Členové kabinetu byli zároveň mezi prvními dárci kampaně. Jejich definovanou rolí byla spolupráce na budování seznamu potenciálních dárců, na tvorbě postupů a procesů kampaně, účast na schůzkách a událostech s dalšími dárci a realizace plánů kultivace vztahů. Prvořadá a zásadní však byla aktivní spoluúčast na výsledku kampaně v podobě „otevírání správných dveří“ k dalším donorům. *„Oni si dali závazek, že v rámci své profese, svého postavení svého zapojení darem se budou podílet ještě tak, že vlastně pomůžou otevřít dveře, abychom se dostali k dalším dárcům. Což může být vnímáno z určitého pohledu jako dobrovolník, ale dobrovolník to nebyl.“ (KK)*

Získávání členů kabinetu je vlastně stejný proces jako získávání velkého darce a jednotlivé kroky jsou identické s fázemi práce s ním. Dle metodiky MDC je primárně důležité dostat do kabinetu osobnosti s největším potenciálem daru nebo možností dalších kontaktů (jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, jde o osoby, dosahující vysokých příjmů a/nebo mající ve svém blízkém okolí mnoho zajímavých osobností s vyšším příjmem). V praxi se ukázalo, že nabídka na členství, tím spíše předsednictví v kabinetu, musí přijít až v době, kdy je mezi NNO a donorem vybudovaný vztah, v opačném případě je riziko neúspěchu vysoké, neboť oslovený se „vyleká“ a nebude ochoten se zapojit. Protože nabídka předsednictví potenciální darce spíše „děsila“, než aby vyvolávala projev důvěry a ocenění, rozhodl se Sue Ryder předsednictví přestat aktivně nabízet. Kultura v ČR na to není navyklá a oslovení lidé spolupracovali kvůli sdílené představě a smyslu celé věci, nikoli pro funkci. *„Metodika říká, že první, koho musíte najít je předseda kabinetu. A tak se metodicky oslovují lidi s nabídkou „Staňte se předsedou kabinetu“, ale stát se předsedou kabinetu je strašně velká zodpovědnost a nikdo vlastně nevěděl, co to bude znamenat, žádali jsme lidi, se kterými jsme neměli ještě úplně navázanou důvěru, takže vlastně zpětně když jsme se na to podívali, tak jsme měli říct „Staňte se členy kabinetu“ a pak z těch členů by se mohli „vypracovat“, jako kdyby byl ochoten a schopen stát se předsedou.“ (KK)*

Pro Sue Ryder byl hlavní faktor výběru členů kabinetu vztah, ne jen peníze, protože členové kabinetu měli především sdílet jednotnou vizi, vědomě přijmout spoluodpovědnost za výsledek (a to nejen finanční) a k tomu je třeba mít vzájemnou důvěru a zapálení pro věc.

Dobrovolníci

Role dvou proškolených dobrovolníků v rámci kampaně spočívala v tvorbě profilů dárců z volně dostupných informací (ze seznamů potenciálních dárců, interní databáze DSR a volně dostupných údajů na internetu, které byly před přijetím směrnice GDPR k dispozici).

Role dobrovolníků v kampani byla časově omezená, a i pro tvorbu profilů dárců měli přesně stanovený čas 2 týdnů. Způsob zjišťování informací byl pak v jejich režii. *„Měli jsme dobrovolníky na tvorbu profilu dárců. ... Takoví ti co hledali skrz internet informace ve veřejně dostupných zdrojích. Rok průběžně pracovali na tvorbě podkladů, zároveň může být zajímavé, že na jeden profil měli 14 dní.“ (KK)*

6.5 Identifikace - budování databáze dárců

Na základě sběru vhodných informací z nejrůznějších dostupných zdrojů a rozmanitě kreativními způsoby byly vytvářeny seznamy potenciálních dárců, rozpisy jmen a očekávané výše možné podpory. Za tímto účelem pracovali pro Sue Ryder i dva dobrovolníci, kteří se na průběžném vyhledávání zdrojů a aktualizaci databáze potenciálních dárců podíleli. *„Na internetu toho dneska už díky GDPR moc nezjistíte, když jsme začínali s kampaní, tak spousta věcí na internetu jsme našli. Ale když opravdu víte jak hledat, tak ona vám pak ta fotka vyskočí a vy zjistíte, že na tý fotce je někdo s někým, a pak vám to teprve dojde. ... ale je to hodně detektivní práce.“ (VK)*

Je nepřípustné, aby databáze dárců obsahovala jakékoli osobní údaje zvláštní kategorie, proto je třeba veškeré informace uvádět do záznamů sice komplexně, ale naprosto anonymizovaně a citově neutrálně. NNO si nemůže dovolit riskovat ohrožení dobré pověsti či vysokou pokutu, které by plynuly z rozporu vedení údajů s platnou legislativou nebo s etickým kodexem, jehož ustanovení se zavázala dodržovat.

„Nikdy nesmíte do databáze psát žádné osobní věci... vše, co zapisujete do databáze musí být úplně neutrální. ... Takže tomu, co přijde po Vás to může být celkem k ničemu, ale musíte se to naučit psát tak, aby to bylo citově neutrální a anonymní, dodržovat etiku, a tak to podle toho musí vypadat. Samozřejmě, pak když vám fundraiseři odejdou, tak věci, které si pamatují odejdou s nimi. Já si tu databázi pamatuju, ale ... je to nepředatelný.“ (VK)

Organizace Sue Ryder pracovala v ostré kampani se seznamem 449 jmen potenciálních dárců, vytvořeným stručným výčtem z databáze dárců. Nad tímto seznamem se členové dále setkávali a doplňovali informace k referencím, potenciálu i případné rizikivosti. Na základě zjištěných informací byla jména dále **kategorizována a tříděna**.

6.6 Kvalifikace

Princip práce se seznamem dárců spočívá spíše v intuici fundraiserů a členů týmu a ambasadorů kampaně, cílem **prvního třídění** byl výběr zhruba 150 jmen z hlediska zájmu/nezájmu spolupracovat, na která se fundraiseři zaměřili pro bližší pečlivé zvažování. Metrikami hodnocení pro výběr může být například historie dárce ve vztahu k organizaci,

zkušenost s organizací, zájmy, úspěchy, zkušenosti se společenskou odpovědností, hodnoty, vliv, majetek aj.

Druhé třídění spočívá ve stanovení priorit a výběru zhruba třetiny dárců, kteří se pro kampaň jeví nejslibněji – tzn. porovnávání již redukováného seznamu potenciálních dárců de facto mezi sebou. Druhá prioritizace je cílena na tři kategorie: potenciál darovat (majetek), důležitost osobnosti (status, vazby, veřejná proslulost) a angažovanost – zainteresovanost (ve smyslu vztahu k DSR, souladu s hodnotami a posláním neziskové organizace a důvěrou v činnost Sue Ryder). Druhé třídění je spoluprací členů vedení kampaně s ambasadory i členy správní rady, kteří se na hodnocení podílí. Individuální hodnocení je možné zpracovat jednotlivým bodováním daných kategorií anebo průměrnou metrikou. Členové týmu poté porovnávají svá individuální hodnocení, aby se po vzájemné diskuzi shodli na jednom bodovém hodnocení pro každé jméno na seznamu. *„Je třeba si i říct, na kterou věc jakého dárce vlastně použít.“ (VK)*

Po druhém třídění slouží seznam potenciálních dárců jako **podklad pro domlouvání schůzek ve fázi Studie proveditelnosti**, a je doplněn o další informace (termín schůzky, komentáře z rozhovoru s konzultantem, zájem o participaci v kampani aj.).

Smyslem **třetího třídění** je vycházet z výsledků studie proveditelnosti, přidělit další body a zohlednit profilaci, zájem, příslib daru, zaujetí problematikou, potenciál daru a další spolupráce aj. Jména na seznamu se poté seřadí podle bodové hodnoty sestupně, na vrch seznamu by se měly dostat osobnosti s největším potenciálem daru i případným členstvím v kabinetu. Mezi členy kabinetu se mohou dostat i osobnosti, kteří nemusí mít potenciál darovat velký dar, ale i tak mohou být důležitými z pohledu informací, vztahů či zkušeností. *„...vybíráte ty prospekty, pak s tím seznamem pracujete, třídíte, bodujete, ty obchodní příležitosti opravdu třídíte, neskáčete po všem, jdete cíleně, strategicky.“ (VK)*

Při práci se seznamem dárců je důležitá komplexnost a pečlivost, přehlednost může být docílena barevným odlišením kategorií anebo využíváním filtrů. Seznam potenciálních dárců je za každých okolností velmi důvěrným materiálem, který je třeba vést a ošetřit ve vztahu k GDPR relevantním způsobem.

„...my jsme pracovali s listem, kde jsme měli 449 jmen. Z toho tříděním 105 jsme vybrali jako počet, který jsme chtěli, se kterým jsme chtěli v kampani pracovat, to jenom jak jsou ty čísla, 26 jsme teda oslovili přímo jako žádostí o dar a 20 jsme měli dárců.“ (KK)

Výstupem z fáze kvalifikace byl seznam potenciálních dárců, ze kterého jasně vyplývalo, kam napřímít úsilí a v jakém pořadí s nimi domlouvat schůzky. (Sue Ryder, 2017)

6.7 Kultivace

Na probíhající proces zpracování a finalizaci třídění seznamu potenciálních dárců, spolu se stanovenou strukturou předpokládané a rozplánované struktury darů, navazuje fáze oslovování vytipovaných dárců, kteří se v rámci třídění umístili nejvýše, navázání vztahů s nimi a jejich kultivace. Jak již bylo uvedeno, studii proveditelnosti lze vnímat i jako signál pro potenciální dárci, že Sue Ryder plánuje realizovat fundraisingovou kampaň a že se i na ně obrátí v dohledné době s žádostí o podporu. Proto logicky byli mezi dárci v ostré fázi kampaně osloveni ti z respondentů, kteří se se záměrem kampaně dokázali ztotožnit a projevíli zájem na jeho realizaci přispět.

„Dárci, to mohou být lidé anebo i místní firmy, co mají zdroje, ... třeba místní bohatí lidé, a že jich je hodně. To není, že by nebyli. A myslím, že pro nás jako pro lidi pracující s filantropií je největší výzva tyhle ty lidi umět najít.“ (VK)

Při kultivaci vztahů jde skutečně o velmi důležitou oblast práce profesionálních fundraiserů. Tato fáze kampaně je o hledání filantropů, kteří sdílí podobné hodnoty jako NNO a kteří by byli ochotni spojit své jméno s organizací. Množství takových lidí v nejrůznějších funkcích, které zastávají – ať jako osoby fyzické či jako podnikatelé nebo majitelé firem - stále ještě čeká na svou šanci, protože jim dosud nikdo činnost, poslání, záměr a cíle organizace poskytující sociální služby nepředstavil, a tedy je ani neoslovil s otázkou, zda by se chtěli sami zapojit a mít možnost přispět k systémovým změnám, na kterých, jak vyplynulo ze studií motivací dárců v teoretické části práce, má většina donorů zájem. *„Velký dárci chce vidět velký dopad. Chce vidět systémovou společenskou změnu. To drobného dárci tolik netlačí, a ti velcí to nebudou mělnit do nějaké drobné pomoci. Pak jsou (další) dárci emočně založený, ale ti si udělají svoji nadaci a budou podporovat svoje věci ve společnosti.“ (VK)*

Na řadu se dostávají otázky odpovídající na vztah dárci ke Sue Ryder, na možné oblasti zájmu dárci, na vzájemné „naladění“ a na zájem o spolupráci – bude vzájemná spolupráce skutečně oboustranným potěšením? *„Umět dobře s nimi komunikovat, zjistit co by chtěli, ona většina ani nikoho nepodporuje, anebo velmi nahodile a čekají na to, jakou dostanou příležitost. A i vytvořit to prostředí pro to, aby vám vlastně mohli dát.“ (VK)*

Každé jedné schůzce s dárcem předcházela důsledná příprava včetně stanovených písemných cílů schůzky, dárci byl informován o důvodu schůzky a o předpokládané časové dotaci, po každém setkání s dárcem následovalo zhodnocení schůzky a záznam do dokumentace, aby bylo dohledatelné kdo, co a kdy s potenciálním dárcem diskutoval a s jakými výstupy. Do kultivačního plánu byly doplněny další kroky a dárci bylo zasláno

poděkování a shrnutí obsahu schůzky a další postup, který byl na setkání vzájemně dohodnut.

Kultivace vztahů s dárcem v pojetí Sue Ryder znamenala proces navázání vztahu, seznámení s činností organizace, budování vzájemné důvěry, komunikaci, hledání společné vize a hodnot, hledání toho, co by organizace mohla poskytnout, respektive „prodat“ dárci. Je to vtažení člověka – dárcem – do dění, edukace a vzbuzení zájmu o podporu organizace takovým způsobem, aby bylo pro dárcem upřímnou radostí vyhovět a přispět k dobru věci. *„Pro fundraising je klient = dárcem. ... samozřejmě je to vždycky pro dobro klienta, ale důležitý je dárcem, tam my musíme udělat všechno pro to, aby mohl být spokojený. A naplňovat jeho potřeby, protože jinak nebude darovat.“ (VK)*

Podstatnou roli v úspěšném budování vztahu s potenciálním dárcem hraje osobnost fundraisera, jeho opravdovost a skutečný zájem o lidi. Ačkoli navazuje fundraiser kontakt s dárcem za účelem oboustranně výhodného vztahu, peníze by při budování vztahu měly stát v pozadí. *„Co určitě se osvědčuje, je **osobní zájem** o ty dárcem. Třeba mě nezajímá kolik ty lidi můžou darovat, ale mně zajímají ty lidi jako lidi. A když vidím, že to téma pro ně není jako to pravý, tak jim ráda doporučím jinou organizaci, a nemám s tím vůbec žádný problém... Je to o tom že vás musí opravdu zajímat ten člověk, dokud nepochopíte jeho motivaci proč to dělá tak vlastně ani nemůžete přizpůsobit vaši nabídku.“ (VK)*

Kultivace vztahů, respektive budování individuálních vztahů s dárcem na osobní úrovni může probíhat nejrůznějšími metodami, ať se jedná o návštěvy u dárcem anebo v zařízení poskytovatele, individuální nebo společenské akce formálního i neformálního charakteru, setkání u oběda a podobně. Při budování bezpečného vztahu, založeného na vzájemné důvěře, přichází ke slovu konverzační téma dárcovství například v těchto či obdobných otázkách: Jaké máte zkušenosti s dobrovolnictvím? Jaké dary, které jste kdy někomu věnoval/a, pro Vás nejméně znamenaly? Vybavíte si, kdy jste Vy sám/sama obdržel/a nějaký dar? Co na Vašich zkušenostech s dárcovstvím a dobrovolnictvím shledáváte radostného a smysluplného? Jaký je Váš motiv k dobročinnosti v současnosti? A co myslíte, že by mohlo být důvodem, abyste se zapojil v naší dárcovské kampani?

V průběhu kultivace vztahu může ovšem dojít i k méně žádoucím situacím, například k etické kolizi, očekává-li dárcem od poskytovatele anebo třetí osoby, která kontakt zprostředkovala jakoukoli protislužbu. Sue Ryder byl i na tuto alternativu připraven. Selželi lidský faktor, je na fundraiserovi držet se ujednání etických kodexů a spolupráci s dárcem usměrnit, přerušit či úplně ukončit. *„Měli jsme tam i etickou kolizi během těch jednání, kdy došlo na etický střet, kdy jsme se rozhodli že nechceme s tím dárcem spolupracovat. Takže my jsme museli potom napsat, že děkujeme, ale že v tuto chvíli nemůžeme dál jednat, že to*

bude možné až konkrétní člen kabinetu nebude ve své funkci ... zajímavá zkušenost. Že vlastně se setkáte i s různým přístupem u lidí.“ (VK)

Jak již bylo uvedeno, kultivace je proces a k žádostem o podporu od dárců dochází až po navázání vztahu a vybudování důvěry. Důvěra je zřejmě tím nejpodstatnějším motivem, proč se dárci rozhodli projekt Centra pro důstojné stárnutí velkými dary podpořit. „...*důvěra v podstatě byla nejdůležitější u většiny, kteří se do toho zapojili.“ (KK)*

V rámci procesu kampaně, a zejména v průběhu kultivace vztahů, se ukázalo jako nezbytné stále aktivně udržovat kampaň v chodu, tedy pokračovat seznamem potenciálních dárců shora dolů, mít průběžně nasmlouvané schůzky, doplňovat informace o dárcích, pokračovat důsledně v naplánovaných krocích a vztahy s dárci řídit tak, aby nedocházelo ke zbytečným prostojeům nebo zdržení, které by mohly negativním způsobem ovlivnit průběh kampaně – dojde-li ke zpomalení kampaně, dojde i k poklesu týmového elánu a rizikem je i „vychladnutí“ dárců. Kultivaci vztahu s dárcem je pak třeba opakovat téměř od začátku, nelze na ni po dlouhé časové prodlevě jednoduše navázat. „...*musí se pracovat systémově i z pohledu, že toho dárců nějakým způsobem „zahříváte“, zapojujete ho do toho a ve chvíli kdy tam vznikne velká časová propast, tak můžete začít znovu od začátku...“ (KK)*

6.8 Solicitace

Nahlížíme-li na fundraising jako na „umění požádat o podporu“, jsou právě žádosti o dary do značné míry vrcholnými okamžiky kapitálové kampaně, které následují po popsání kroků identifikace, kultivace a rozhodnutí o očekávané míře podpory. Solicitace jsou součástí individuálních jednání, motivujících potenciální dárců k účasti formou vlastního zapojení. Dárci přispějí, když se ztotožní s filozofií Sue Ryder, proto k žádostem o podporu nikdy nedochází záhy po oslovení dárců, právě naopak. Vlastní žádosti o dar předchází důkladná příprava a několik schůzek s dárcem v rámci předchozí kultivace vztahu, vzájemné důvěry a zjišťování, zda klientovy potřeby ladí s potřebami organizace. V tomto ohledu se jedná ryze o obchodní vztah dvou partnerů v byznysu. „...*vlastně prodáváme ten dobrý pocit a ten „lepší svět... A on to pak je jenom čistej tvrdej marketing, o ničem jiném se nebavíme, my děláme jenom marketing tak, jak ho dělají všichni ostatní.“ (VK)*

Žádosti o dary začínají u těch dárců, kteří mají největší potenciál darovat, postupuje se od nejvyšších darů k nižším částkám – v případě Sue Ryder od kategorie vůdčí přes významné k velkým dárcům. Na vůdčí dar je třeba nahlížet z pohledu kolik chce nezisková organizace získat. Je-li na seznamu potenciálních dárců někdo, kdo je schopen celkovou sumu darovat, je zároveň i výzvou zkusit jej o tento obnos požádat. Ze zkušenosti Sue Ryder

vyplývá, že najít odvahu ke změně myšlení a představit si žádost o velký dar hned v samém začátku, má zásadní vliv na nastavení týmové energie, proto je důležité tento krok nepodcenit, neboť v důsledku ovlivní průběh a výsledek celé kampaně.

Vůdčí, tedy nejvyšší, dary nutně nemusí vzejít od členů kabinetu, ale může to být jeden z parametrů, podle kterého jsou lidé do kabinetu voleni. Sue Ryder ovšem preferoval jako nejdůležitější kritérium pro členství v kabinetu osobnosti, které mají **vztah k organizaci** a jsou připraveni na **dlouhodobé partnerství** i po skončení kampaně jako „schopní ambasadoři“. (Sue Ryder, 2017)

Před solitací, které se za Sue Ryder účastnili vždy ředitel Domova Sue Ryder a vedoucí kampaně, proběhly nejméně 2 předchozí schůzky, někdy i více, než bylo požádáno o dar. První schůzka je především seznamovací, fundraiseri představují organizaci a projekt, hodně se ptají, ale ještě více poslouchají dárcovy názory na téma stáří, filantropie, zkušenosti s darováním, zájmy a priority a nechávají protistraně čas na rozmyšlenou, zda se jim projekt líbí a odpovídají na případné dotazy. Tato schůzka slouží k doplnění profilu dárce a k možnosti lépe odhadnout potenciální výši možného daru. Druhá schůzka je schůzkou ověřující zájem/nezájem (a důvody) stran projektu CDS a mapuje možnosti spolupráce i mimo rámec kampaně, což je důležité pro dedukci svolení o dar požádat. Teprve na třetí schůzce může dojít ke konkrétnímu vymezení zájmu a diskuzí nad výší zapojení se, které je podkladem pro darovací smlouvu. Je na místě znova zopakovat, že nejdůležitější před každou schůzkou je precizní příprava, včetně poskytnutí odpovídajících podkladů dárce s dostatečným předstihem a kompletní dokumentace ke schůzce do složky k jednání.

Při solitaci se vznáší nejdříve žádost o celý dar, pak je možné doptávat se, jak by dárce vyhovovalo jej poskytnout. Ukázalo se, že psychologie rozložení daru do jednotlivých let může do značné míry ovlivnit rozhodování o poskytnutí daru a jeho výši (například uvažuje-li dárce o určitém stropu ve výši 1 milion korun, v rozložení do tří let při částce 400 tis. Kč se nad tuto hranici dostane relativně snadno).

Požádá-li fundraiser o zvážení podpory, specifikuje její výši a období, ve kterém by měla být poskytována, s konkrétním zdůvodněním a využitím daru. Dárce se v této fázi předkládá písemný návrh, tzv. „proposal“, který je shrnutím výše uvedeného. Vezme-li si dárce čas na rozmyšlenou, nesmí chybět termín následného kontaktu za účelem dohodnutí schůzky, kde by byly probírány další podrobnosti.

V případě odmítnutí podpory projektu je vždy potřebné zjistit důvod zamítnutí, neboť „NE“ nemusí nutně znamenat „NIKDY“.

O daru je potřeba vždy uzavřít písemnou smlouvu. Pokud dárce dar pouze přislíbí, není k němu zavázán, smluvní proces je nutné dotáhnout do konce. I dárce může totiž změnit

po vysloveném příslibu názor, což je další riziko, se kterým je třeba počítat a pokud se tak stane, mít připravený záložní plán další komunikace.

„...musíte mít ty papíry ošetřené opravdu disciplinovaně až do konce, ne že mu to dáme někde: ‚Tady to máte, abyste si to prohlídl‘ ale: ‚Do tehdy a do tehdy potřebujeme abyste se k tomu vyjádřil a podepsal to.‘ A i když pak byly další schůzky a neměli jsme to, tak i tam jít, na tu schůzku a vzít s sebou smlouvu a říct: ‚Nemáme to ale podepsané, prosím vás, mohl byste to vzít a podepsat?‘ Takže vlastně ... dotlačení toho detailu.“ (VK)

Fundraiser se při své práci samozřejmě setká s lidmi, kteří jsou projektem nadšeni a v návalu euforie příslibí dar, ke kterému ale nejsou ochotni se zavázat. Pokusy o pokračování vztahu s dárcem, který by bez smluvní dokumentace poslal část daru a poté se nechal zatajovat, nepatří mezi nejsvětější okamžiky práce fundraisera.

Sue Ryder absolvoval zkušenost nekorektního jednání ze strany majitele firmy, který příslibil tříletou podporu, přitom ale opomněl zmínit záměr budoucího prodeje společnosti. Firma změnila prodejem jednatele a nový majitel je k plnění dvou třetin ujednaného závazku liknavý. *„V jednom případě víme, že ani nebudou, protože tam se změnil jednatel té firmy, ten původní nám to slíbil a ten nový tam má teď nějakou darovací smlouvu na dvě třetiny prostě ... tak uvidíme.“ (VK)* Jedná-li se o sumu menšího rozsahu, lze příslibené zdroje oželeť případnou redukcí některé z plánovaných doprovodných aktivit projektu: *„nejsou to takové částky, že by nás to položilo. Ale vy si pak řeknete, no tak když budeme mít o x tisíc miň, tak se prostě nějaká aktivita neudělá nebo se to bude plánovat bez tady toho. Takže to asi není problém.“ (VK)* Pokud by ovšem šlo o významný dar a někdo by se zachoval tak, že peníze neposlal nebo by měl velkou prodlevu s úhradou příslibu, přichází na řadu krizová varianta nevzdávat jednání s dárcem, zjišťovat proč se tak stalo a snažit se najít řešení: *„jak budeme s tím dárcem mluvit, zjišťovat proč se tak stalo, nehodit flintu do žita ale snažit se vyjednat co nejlepší ‚deal‘ a nehroutit se z toho prostě.“ (VK)* V případě neúspěchu tohoto přístupu by musel Sue Ryder zahájit nová jednání a hledat dárce, kteří by chybějící prostředky nahradili. *„Kdyby to byly nějaké mega velké částky, tak by to znamenalo otevřít znovu to jednání a hledat nové dárce, kteří to doplní. To by dávalo smysl.“ (VK)*

Sue Ryder v průběhu kampaně požádal o dar 26 dárců, dostal 20 příslibů a ze 6 odmítnutí zaznělo 3x „Ted’ ne“. (Havlenová a Kroupa, 2019) Připomeneme-li si poznatky z plánování Gift range chart, kde je zmíněna praktická zkušenost zapojených externích konzultantů odhadující úspěšnost fáze sollicitací MDC v poměru **4 žádosti** o dar na **1 příslib dárce**, u kterého je žádost úspěšná, pak je výsledek fáze žádostí o dary v kampani na podporu Centra pro důstojné stárnutí znamenitý. Tomuto, nebývale úspěšnému výsledku vděčí Sue Ryder za precizní přípravu, uvážlivou a pečlivou realizaci a disciplinovaně řízenou kampaň.

„No, víte... je to tím že jsme opravdu dobře vybírali koho oslovíme. A těch 6 bylo že jsme měli buď měli špatný odhad anebo se požádali a řekli právě „Ted' ne“, v situaci, kdy to prostě nebylo časově vhodné.“ (KK)

6.9 Poděkování a péče

Komunikace a práce s dárcem, která navazuje na úspěšnou žádost o dar, probíhá v několika rovinách. Jedná se o zprocesování daru, osobní poděkování a o další správu vzájemného vztahu.

Dárci na míru je připraven a zaslán návrh darovací smlouvy a po vzájemném odsouhlasení pak může na další schůzce dojít k podpisu smlouvy. Schůzka za účelem podpisu darovací smlouvy je zároveň příležitostí pro poděkování dárci, které bývá doprovázeno i neokázalým, ale ryze osobním dárkem, na kterém dárci může ocenit, že je jen pro něj, že vyjadřuje nějakou symboliku a že si obdarovaný dal práci jej vymyslet. Než předjímat, co by se dárci mohlo líbit, je mnohem profesionálnější metodou dárci naslouchat a formu poděkování vymyslet „šitou na míru“. Sue Ryder své dárci odměnil i osobním certifikátem a děkovným osobním dopisem.

Další vztah s dárcem je rozvíjen dle individuálně stanovených kultivačních plánů, které specifikují způsob dárcem preferované komunikace, aby byla zajištěna následná informovanost dárci o tom, jak projekt pokračuje a o plánovaných dalších akcích, aby měl dárci příležitost se také aktivně zapojit, vyjádřit a zúčastnit. Může se jednat například o osobní jednání, návštěvy, pozvánky na organizované akce, případně neformální setkávání v rámci akcí jiných realizátorů. Tak dochází k postupnému přechodu k udržitelnému dárcovství a dlouhodobé podpoře. (Sue Ryder, 2018)

6.10 Veřejná část kampaně

Realizaci/nerealizaci veřejné části kampaně, která by byla zaměřena na drobnější dárci, se Sue Ryder rozhodl pečlivě zvážit a přijmout stanovisko až v návaznosti na průběh neveřejné části kampaně. Ačkoli původní plán veřejnou část kampaně nezavrhoval, Sue Ryder k realizaci nepřikročil zejména ze dvou důvodů:

Cíle MDC na podporu Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder bylo dosaženo mnohem dříve a s větší mírou podpory, než bylo stanoveno v plánu kampaně a to, aniž by byl využit potenciál všech dárců na seznamu těch, kteří se kvalifikovali jako vhodní donoři: *„My jsme vlastně na listu měli takové lidi, kteří nám ty peníze dali, ještě víc než jsme zamýšleli.“ (KK);* a projekt Centra pro důstojné stárnutí, jehož výstupem má být metodická příručka case managementu pro seniory, Sue Ryder nepovažoval za vhodný k oslovení širší veřejnosti: *„nemůžeme někomu slibovat, že dostane case management, když neexistuje systém*

vzdělávání case managerů pro seniory“ (VK), neboť hotový produkt, tj. služba jako taková, zatím neexistuje. „Neměli jsme hotový produkt, my jsme žádali o něco, co je vlastně trošku vzdušný zámek.“ (KK)

6.11 Oslava úspěchu kampaně a přechod k udržitelnému dárcovství

Slavnostní zakončení kampaně, a zároveň společné zahájení projektu Centra pro důstojné stárnutí, proběhlo 25. dubna 2019 ve Winternitzově vile Na Cihlářce v Praze. Setkání bylo pojato jako neokázalá oslava úspěchu kampaně, kultivovaný a střízlivý projev poděkování, vzkaz pro dárce, že jsou důležití a že si Sue Ryder velmi cení jejich přízně a důvěry. Akce skýtala také příležitost k utužení vztahu a možnost seznámit se navzájem i s ostatními, kteří projektu uvěřili a podpořili jej svými penězi. Sue Ryder přistoupil ke společenské události kreativním způsobem, zorganizoval ji v prvorepublikové vile s pohnutou historií, v originálním místě nabízejícím zážitek, který by si dárce sami o sobě koupit nemohli. Na místě bylo možné absolvovat mimo jiné komentovanou prohlídku a výstavu modelů staveb Adolfa Loose a zúčastněnými byla celá akce přijata velmi pozitivně.

Vnímání kampaně zachytil Sue Ryder v průběhu akce prostřednictvím rozhovorů a záznamu, samozřejmě s vyžádaným a akceptovaným souhlasem zúčastněných. Mezi zpětnými vazbami od dárců zazněly jako motivy samotných dárců podpořit smysluplný, dlouhodobý projekt a vlastní radost z možnosti darovat: „...myslím si, že právě nejlepší investice jaká je, je právě investice do filantropie, protože to přináší obrovskou radost tomu člověku, který to dělá a myslím si, že je to to nejkrásnější, co se s penězi dá udělat,“ (Dárce) tak i velká důvěra v to, že Sue Ryder je spolehlivým partnerem, který dodrží slovo a projekt dotáhne do cíle: „Věděli jsme, že vždycky když jsme něco podpořili, tak vždycky se ten projekt dotáhl do konce... že to nebyla jenom planá slova, nebo nějaké sliby, proto pro mě nebylo těžké rozhodovat se o tom, jestli osobně podpoříme nějaký další projekt v Sue Ryder.“ (Dárce) (Sue Ryder, 2019)

Je zřejmé, že úspěch fundraisingu tkví nejen ve schopnosti přesvědčit dárce o výhodách vzájemného partnerství a o potřebě jejich pomoci. Spočívá především ve spolehlivosti, důvěryhodnosti, transparentnosti nestátní neziskové organizace, poskytující sociální služby, její dobré pověsti a rozhodně také na přesně definovaném cíli kampaně, který se ukázal jako zásadní.

V rámci udržitelného dárcovství byla na závěr kampaně zpracována interní reflexe získaných zkušeností, aby se v průběhu času nevytratily a aby i další plánované projekty na ně mohly navázat a vztahy, vybudované s dárce, dále rozvíjet.

6.12 Ukončení kampaně a další kroky

Sue Ryder byl v procesu kampaně „učící se organizací“ a jako takový se rozhodl vytěžit z projektu maximum i tím, že zpracoval interní hodnocení, reflexi ponaučení a zkušeností, které v kampani získal, a které může zúročit v budoucnu povýšením profesionálního fundraisingu na ještě vyšší úroveň. Některé z metod, využívaných v kampani, se staly organickou součástí fundraisingové praxe týmu Sue Ryder i v normálním běžném režimu, například vizualizace anebo důsledné plánování, projektový způsob řízení a především kultivace týmového ducha i v dalších fundraisingových aktivitách. Výstupy kampaně byly zohledněny v plánování další strategie návazných kroků a získané zkušenosti byly integrovány do fundraisingové praxe Sue Ryder a metodiky MDC.

6.13 Hodnocení kampaně

V průběhu kampaně se DSR podařilo posílit mezi respondenty studie proveditelnosti a dárci kampaně povědomí o důležitosti komplexnosti poskytování sociálních služeb, přispět k pozitivnímu vnímání neziskového sektoru profesionálním a ohleduplným chováním a podpořit filantropii aplikací nové metody fundraisingu za stanovení ambiciózního cíle.

Finanční cíl kampaně ve výši 8,5 milionů Kč byl splněn a překročen, v disciplinované fundraisingové kampani na podporu Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder se jej podařilo přesáhnout o 19,6 % oproti stanovenému plánu. Výnos kampaně dosáhl 10 166 893 Kč.

Pro výpočet poměrových ukazatelů *čistého příjmu, ROI a průměrných nákladů na získání dárců* je třeba kromě materiálových nákladů i údaj o nákladech personálních, který není pro účel práce k dispozici. Personální i materiálové náklady kampaně byly alokovány v rozpočtu na fundraising mimo rozpočet kapitálové kampaně, výnos kampaně bude využit na podporu Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder v plné výši. (Sue Ryder, 2020)

Míra ochoty bezprostředně darovat vůči počtu dárců oslovených se žádostí o dar dosáhla 77 %, z toho polovina odmítnutí podílet se darem byla formou „teď ne“.

Vůdčí dar dosáhl výše 4.5 milionů Kč, přičemž *modus* lze nalézt v rámci GRC v kategorii velkých darů (ve výši zhruba 300 tis. Kč).

Novou dovedností fundraisingového týmu NNO Sue Ryder je porozumění disciplíně fundraisingu z pohledu „*umění klást ty správné otázky těm správným lidem.*“ (VK)

Velkým přínosem kampaně je vybudování značné dárcovské základny v databázi dárců. Z té bylo mezi 449 tipy, v průběhu trojího třídění, za účelem oslovení o spolupráci vybráno 105 jmen – a osloveno bylo pouze 26 potenciálních donorů. Cíl kampaně byl splněn dříve, než byla zahájena kultivace vztahu s dalšími z nich, čímž ale Sue Ryder neztratil možnost oslovit je v budoucnu při realizaci dalších projektů. (Havlenová a Kroupa, 2019)

Poznatky z kampaně

Poznatky z kampaně odpovídají rozsahu a povaze nabytých zkušeností. Jsou-li tyto intenzivní, poutavé a smysluplné, bývá učení také dobré. To se týkalo i těch, kteří se účastnili ukázněné fundraisingové kampaně na získání 8,5 milionů Kč.

Kampaně lze hodnotit jako velmi úspěšnou s tím, že naplnila podstatu kampaně s velkými dárci, neboť mez *individuálního velkého dárce* je v rámci organizace Sue Ryder min. 50 tis. Kč/ročně. Průměrná výše daru individuálních dárců v organizaci činila přitom v roce 2018, dle údajů ve Výroční zprávě Domova Sue Ryder, průměrně 4 256 Kč. Průměrný *pravidelný* dárců přispívá zhruba 25 tis. Kč, a základna velkých dárců v rámci individuálního dárcovství nebyla - až do realizace kampaně - vybudována. (Sue Ryder, 2018)

Jako lichá se ukázala pochybnost ohledně naddimenzované velikosti darů, o jejichž dosažitelnosti v uvedené výši tým kampaně zprvu pochyboval. Domněnku „*to nám nikdo nedá*“ (KK) záhy vystřídal nadšení ze skutečnosti, která očekávání dalece předčila, když v případě vůdčího daru ve výši 3.5 mil. Kč sám dárců, na základě vlastního uvážení, objem prostředků navýšil na 4.5 mil. Kč. Příjemným překvapením tedy bylo, že dárců může dar dát, a dokonce víc, než co bylo zamýšleno. „... *my jsme žádali o 3.5 a oni to navýšili. První rok dali 1 mil., další rok dali 1.5 a pak chtějí dát 2.*“ (KK)

Sue Ryder se navíc podařilo získat důvěru dárců a podporu v mnohem vyšším objemu, než bylo původně plánováno. Fundraising se stal součástí celé organizace a nastartoval fundraisingové myšlení, které se projevuje v týmovém duchu kolektivu PR, komunikace a fundraisingu, ve kterém má každý člen svou nezastupitelnou roli. Jak říká vedoucí týmu, bylo nutné lidi namotivovat, aby si všichni uvědomili fakt, že úspěch mohou jen díky vzájemné spolupráci. Je velmi obtížné pro typické fundraisery, lopotící se s každou „tisíčkou“ sledovat úspěch „hvězdného týmu“ v kampani MDC, který nosí ze schůzek přísliby statisíců. Tehdy přichází opět ke slovu lídr, který je schopen je namotivovat a vysvětlit že „... *ale bez té vaší tisíčky my to neuděláme, protože vy nám uvolňujete ruce a to, že je tady týmový duch a že jsme v tom všichni společně a každý děláme to svoje. Vaším úkolem je mít pravidelné dárců po stovkách a po tisíčkách a naším úkolem je donést šest set tisíc.*“ (VK)

Mezi cenná ponaučení kampaně patří vědomí možných úskalí, *kterým se lze vyhnout*:

- přesně stanoveným cílem, který by měl být v rámci case study již dobře definován,
- precizně naplánovaným harmonogramem, a to ještě před ostrým startem kampaně,
- vyhrazením přiměřené části pracovních úvazků tak, aby byla zajištěna dostatečná kapacita lidských zdrojů pro realizaci kampaně,

- disciplinovaností a neustálou kontrolou průběhu kampaně vůči stanovenému harmonogramu,
- důslednou přípravou na všechny schůzky a pečlivým vedením záznamů z procesu práce s dárci v souladu s platnou legislativou (GDPR),
- důkladným ošetřením smluvní dokumentace ke každému případu dárce,
- zvážením rizik etických dilemat a jejich pečlivým ošetřením v etickém kodexu fundraisingu organizace a v metodickém pokynu kampaně,
- v případě střetu zájmů okamžitým přerušением komunikace s potenciálním dárcem, který má postranní úmysly, s cílem eliminovat reputační riziko organizace,
- péči o motivaci a koordinaci fundraisingového týmu, neboť všichni se musí cítit součástí kampaně, jinak by mohl průběh kampaně kolektiv „rozklížit“,
- podporováním vzdělanosti celého týmu a zároveň využíváním adekvátní rétoriky, které rozumí i ti, kteří se v MDC nepohybují (odborné termíny, velké vize přizpůsobit míře vnímání těch, kteří nejsou přímými aktéry a zbytek jim vysvětlit),
- vizualizací průběhu a úspěchů, adekvátní komunikací v rámci kampaně uvnitř organizace i navenek s dárci a
- průběžnou prací s dárci, přičemž prostoje jsou vždy ke škodě věci fundraisingové kampaně.

Je důležité neustále udržovat kampaň v chodu. Kultivace vztahů s dárci, dojednávání příslibů darů a zahajování spolupráce s dalšími potenciálními dárci je déleodbový proces a v okamžiku, kdy v kalendářích nejsou nasmlouvané schůzky, kampaň začne stagnovat, motivace a nálada týmu klesá a rozběhnout kampaň stojí další energii navíc.

Obohacením pro členy týmu kampaně byla zkušenost práce v nových rolích – lídra, partnera, koordinátora procesu; díky kampani vyrostl celý fundraisingový tým a techniky využívané v rámci kampaně „Major Donor Campaign“ rozšířily fundraisingovou praxi o nový styl práce ve smyslu cílené, strategické, a maximálně efektivní činnosti. Jako naprosto nezbytná se ukázala podpora nejvyššího vedení Sue Ryder, pokud nemá fundraising podporu vedení společnosti, úspěšnost radikálně klesá. *„Pokud nefundraňuje ředitel organizace, tak fundraising nemá úplně naději na úspěch. Pokud ředitel tomu nehoví, nebaví ho to, aspoň trošičku, tak je to špatně.“ (VK)*

Oběma fundraiserkám byla na závěr rozhovorů položena otázka: „Pokud byste věděli, co Vás čeká, šli byste do toho znovu?“ Odpovědí bylo v obou případech jasné „Ano!“, kampaň byla hodnocena jako velmi obohacující, inspirativní zkušenost, pokud je přesně a precizně vedena a všechny kroky jsou dodržovány, je úspěch nadosah. *„Určitě, ta*

zkušenost je jednoznačně pozitivní, posunulo nás to na rovině osobní, profesní i organizační, takže jednoznačně ano.“ (KK)

Prostor pro zlepšení lze nalézt vždy. I když je proces hodnocen jako dokonalý, s každou absolvovanou zkušeností roste míra poznání, tříbí a krystalizuje se osvědčený způsob práce a odhalují se nepřesnosti, které lze v budoucnu aplikovat v průběhu kampaně v praxi. *„Mně to přišlo jako dokonalá práce. A já jsem přesně ten člověk, co potřebuje ty mantinely a pravidla, takže já bych asi nic neměnila. Pracovala bych na těch zkušenostech, které ukázaly nějaký nuance. Metodicky a prakticky. Nic jiného bych neměnila.“ (KK)*

Vedení fundraisingové kampaně disciplinovaným způsobem se v praxi Sue Ryder osvědčilo a organizace plánuje brzy další obdobnou aktivitu. Jediné, co bude chtít organizace do budoucna uchopit precizněji, bude od prvopočátku zcela jasně definovaný záměr a cíl kampaně, který byl v průběhu MDC na podporu Centra pro důstojné stárnutí v jistém ohledu nejasný, takže byl na základě závěrů Studie proveditelnosti upraven. *„Projektový záměr, by měl mít trochu lepší kontury, protože my jsme to vlastně tvořili za pochodu.“ (VK)*

V rámci kultivace fundraisingové profese je stále prostor pro další vzdělávání a sdílení informací. Klíče k úspěchu Major Donor Campaign – Ukázněné fundraisingové kampaně se nachází ve výzvěch:

- *Být odvážní!*
- *Být zapálení a trpěliví – a disciplinovaní!*
- *Sdílet úspěch se svým týmem.*
- *Vizualizovat své úspěchy.*
- *Jádrem úspěchu je pečlivá příprava – většina práce spočívá v ní a v provádění kampaně přesně podle předem stanoveného plánu.*
- *Změna myšlení od žádání o dary po strategickou spolupráci, ze které profitují všechny zúčastněné strany jako rovnocenní partneři.*
- *Významné dary vyžadují významné vize!*

Z popsaného je patrné, že i do organizací nestátního neziskového sektoru, poskytující sociální služby, je možné vnést profesionalitu, inspiraci, zápal a „tah na branku“ podníčené sektorem ziskovým a podporovat tak kultivaci fundraisingové profese propojením dobrého úmyslu a hledání společné vize s dárci, ve prospěch vytváření společenských hodnot.

Kampaň zaměřená na důstojné stárnutí v České republice trvala **tři roky**. Ačkoli výsledky studie proveditelnosti přiměly Sue Ryder pozměnit koncept byznys plánu Centra pro důstojné stárnutí a upravit cíle fundraisingu, na konci mohl Sue Ryder oslavit velký úspěch i jako mnohem sebevědomější a vyspělejší fundraisingový tým.

Závěr

Předkládaná bakalářská práce představuje proces ukázněné fundraisingové kampaně s velkými dárci, coby způsob získávání zdrojů dle anglosaského konceptu, který pronikl do oblasti fundraisingových aktivit realizovaných v Česku počátkem 21. století, v době před ekonomickou nejistotou, kterou přinesla restriktivní opatření přijatá Vládou ČR v březnu 2020 v souvislosti s pandemií Covid-19. Jaký bude mít dopad na vícezdrojové financování nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby, lze stěží předjímat.

Přesto, že fundraisingové kampaně s velkými dárci nejsou zdaleka novým nástrojem fundraisingu, v Česku nejsou využívány tak často, a možná i z toho důvodu k tématu Major Donors Campaign není dostupná téměř žádná odborná česká literatura, která by celý proces podrobněji dokumentovala. Problém proto nespočívá v nedostatečném počtu příležitostí, spíš v malém povědomí, jak k takovéto formě dárcovství přistupovat, jak a kde hledat způsoby získávání zdrojů v malé, či dokonce neexistující základně dárců a pravděpodobně také v tom, že nastavení přemýšlení českého dárcce automaticky předjímá podporu firemního dárcovství či mnoha drobných dárců, ale o darech mecenášů – významných soukromých dárců, uvažuje málokdo. Je pravděpodobné, že to není primárně způsobeno nedůvěrou v ochotu a potenciál bohatých lidí darovat na „milionové úrovni“, ale spíše nastaveným způsobem přemýšlení.

Nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby bývají profesionální v tom, co dělají pro klienty, ale realizace ukázněné fundraisingové kampaně s velkými dárci vyžaduje navíc specifické cíle (neví-li organizace, čeho přesně dosáhnout, stěží v tom uspěje). Kromě nadšení pro budování dárcovských vztahů je potřeba vytvořit projektový záměr, stanovit přesný cíl a vyvinout značné úsilí, disciplinovanost, týmovou práci a angažovanost. Jak ale dokazuje proběhlá Ukázněná fundraisingová kampaň na podporu Centra pro důstojné stárnutí, úspěch rozhodně není nemožný.

Ukázněná fundraisingová kampaň byla dokonalou kompozicí, vycházející ze strategického rozhodnutí podporovaného správní radou i vedením organizace a zahrnovala v sobě prvky nadšení, ztotožnění se s cílem, přesvědčení o jeho správnosti a potřebnosti a systematického vyhledávání těch správných filantropů, kteří se záměrem souzněli a zároveň mohli jeho realizaci podpořit. V disciplinované kampani není prostor rozptylovat se a odklánět od stanoveného plánu a cíle. Zapotřebí je i určitá dravost, preciznost, struktura a dochvilnost, s tím, že je nutné neopomíjet lidskou stránku, etická měřítká a víru v prostou lidskou dobrotu – lidé dávají lidem a pro lidi. Nejlepší je mířit vysoko a udělat to dobře hned napoprvé, ale jak říká k fundraisingu Norton (2009, s. 12), nejdůležitější je s ním začít.

V průběhu tvorby a kompletace zdrojů bakalářské práce do uceleného obrazu realizované „Major Donor Campaign“ se nabízela úvaha, jak dalece jsou velcí dárci pouhými podporovateli organizace anebo by byli raději spolutvůrci výstupů vlastní dobročinnosti? Organizace Sue Ryder vlastně dala svým dárcům možnost spolupodílet se na vytváření projektu Centra důstojného stárnutí a jeho vize s dlouhodobou perspektivou. Většina donorů se totiž zúčastnila i studie proveditelnosti fundraisingové kampaně v roli respondentů, a na základě jejich zpětné vazby byl koncept byznys plánu Centra pro důstojné stárnutí významně pozměněn. Zapojení dárci tak mohli nabýt dojmu, že se mohou nejen podílet na systémové změně, ale i svými názory a ponděty přispět k formulaci řešení problému, který se ve společnosti jeví jako naléhavý a v budoucnu vidět dopad, jaký jejich dar bude mít. Je samozřejmě na zvážení každé neziskové organizace, poskytující sociální služby, jak dalece chce s velkými dárci budovat vztahy založené na vzájemné důvěře a dlouhodobém partnerství a zapojit je do spoluvytváření fundraisingových projektů.

Za úvahu by také jistě stálo, jak učinit v nestátních neziskových organizacích, poskytujících sociální služby, z fundraisingu celoorganizační práci, jež není závislá jen na profesionálních fundraiserech, kteří se starají o kultivaci vztahů s potenciálními dárci a následně pečují o dárce zavedené. Jak vzdělávat veřejnost zvyšováním povědomí o smyslu a účelu sociálních služeb, poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi a o důležitosti postavení těchto organizací v občanské společnosti. Jak konstatovali autoři Woronkowicz a Nicholson (2017, s. 375), přestože úsilí v rámci kampaně se soustředí na jeden konkrétní projekt, může podnítit i obecnější diskuzi, případně vést k iniciaci pozitivních sociálních změn.

Zamýšleným cílem bakalářské práce je rozbor, reflexe a hodnocení fundraisingové kampaně s velkými dárci, která byla realizována organizací Sue Ryder v letech 2016 – 2019, se záměrem získat zdroje financování aktivit Centra důstojného stárnutí Sue Ryder. Případová studie podrobně objasňuje způsob využití prvků práce s velkými dárci a provádí čtenáře celým procesem, a to od strategického rozhodnutí realizovat ukázněnou fundraisingovou kampaň až po její závěr a přechod k udržitelnému dárcovství.

Autorka se domnívá, že ačkoli popsany proces práce konkrétní nestátní neziskové organizace nelze zobecnit, cíl bakalářské práce lze považovat za naplněný a práce může posloužit jako zdroj sdílených zkušeností dalším nestátní neziskovým organizacím, poskytujícím sociální služby, jak těžit z potenciálu práce s velkými dárci v praxi. V tom také spatřuje přínos své práce.

Bibliografický seznam

Bible: český studijní překlad. 2009. Přeložil Michal KRCHŇÁK. Praha: KMS. ISBN 978-80-86449-61-6.

BEČVÁŘOVÁ, Barbora. 2011. *Historie dárcovství v České republice a ve Světě. Šance dětem* [online]. Praha, 26.2.2019 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.sancedetem.cz/cs/chci-pomoci/historie-darcovstvi-v-ceske-republice-a-ve-svete.shtml>

BOUKAL, Petr. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder: Na stáří nebude nikdo sám! [online]. Praha: Domov Sue Ryder, z. ú., ©2017 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [https://www.sue-ryder.cz/www/files/ckfiles/file/Centrum_pro_dustojne_starnuti_Sue_Ryder\(1\).pdf](https://www.sue-ryder.cz/www/files/ckfiles/file/Centrum_pro_dustojne_starnuti_Sue_Ryder(1).pdf)

Etický kodex. České centrum fundraisingu [online]. 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://fundraising.cz/ccf/kluby-fundraiseru/#>

Fórum Dárců [online]. 2020 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/>

FRIN. České Centrum Fundraisingu [online]. 2017 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.fundraising.cz/frin>

GDPR: Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky [online]. 2019 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

HART, Ted. 2006. *Major donors: finding big gifts in your database and online*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-471-76810-4.

HAVLENOVÁ, Jana a Jan KROUPA. 2019. *Major Donor Campaign for the first time: The CEE Fundraising Conference*. Bratislava, October 2019. Prezentace z konference.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan. 1997. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-549-3.

HLADKÁ, Marie a Tereza ŠINKYŘÍKOVÁ. 2009. *Dárcovství v očích veřejnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. ISBN 978-80-904150-4-1.

HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. 2011. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-743-512-11.

HLOUŠEK, Jan, Zuzana HLOUŠKOVÁ a Pavel HANUŠ. 2013. *Fundraising*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-304-8.

Institute of Fundraising: Excellent fundraising for a better world [online]. London, 2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/home/>

- KAPLAN POLIVY, Deborah. 2014. *Donor Cultivation and the Donor Lifecycle Map*. New York: John Wiley & Sons INC International Concepts. ISBN 978-1-1186-0377-2.
- KIHLSTEDT, Andrea. 2017. *Capital campaigns: strategies that work*. Fourth edition. Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning. ISBN 978-1-2840-6923-5.
- KLEIN, Kim. 2007. *Fundraising for social change*. 5th ed., rev. & expanded. San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint. ISBN 978-0-7879-8455-7.
- KÖHLER, Pavlína. 2014. *Způsoby a nástroje fundraisingu podle donátorů. Český finanční a účetní časopis*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 9 (2), 152-161. DOI: 10.18267/j.cfuc.403. ISSN 1802-2200.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- KROUPA, Jan a Michala KREUTEROVÁ. 2019. *Jak proměnit svůj sen ve skutečnost: Fundraising pro aktivní lidi a malé neziskovky* [online]. Praha: Nadace Via. ISBN 978-80-907586-4-3. Dostupné také z: https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2020/02/Jak_promenit_sen_ve_skutecnost_web.pdf
- KROUPA, Jan a Tony MYERS. 2017. *Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder: Studie proveditelnosti fundraisingové kampaně*. Praha.
- LEDVINOVÁ, Jana. 2013. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze. Management umění - umění managementu. ISBN 978-80-7331-294-7.
- MAENTIVA Management, a.s.: *Filantropie. Definice filantropie* [online]. 2008 [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://maentiva.com/o-nas/filantropie/definice-filantropie>
- MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. 2011. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5518-6.
- Metodika kampaně*. 2017. Praha: Domov Sue Ryder, z.ú.
- NADACE VIA. 2015. „Zveřejňujeme výsledky průzkumů o filantropii v Česku“. [online]. 2015 [cit. 2019-09-19] Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/2015/06/10/zverejnujemevysledky-pruzkumu-o-filantropii-v-cesku/>
- Neztratit se ve stáří* [online]. Praha: Domov Sue Ryder, z. ú., ©2018 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.neztratitsevestari.cz/>
- NORTON, Michael. 2003. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace VIA. Překlad: Jan KROUPA.
- Organizační struktura SR k 1.1.2020*. 2020. Praha: Domov Sue Ryder, z.ú.
- Plán fundraisingové kampaně: Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder 2018 - 2019*. 2018. Praha: Domov Sue Ryder, z.ú..

Projekt Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder [online]. Praha: Domov Sue Ryder, z. ú., ©2017 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.sue-ryder.cz/clanky/projekt-centrum-pro-dustojne-starnuti-sue-ryder>

Registr poskytovatelů sociálních služeb: Portál MPSV [online]. 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1582473523445_1

SARGEANT, Adrian a Elaine JAY. 2014. *Fundraising management: analysis, planning and practice*. Third Edition. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-83157-4.

SARGEANT, Adrian. a Jen SHANG. 2017. *Fundraising principles and practice, 2. edition*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 978-1-119-19649-5.

Směrnice pro přijímání darů a jednání s dárci. 2018. Praha: Domov Sue Ryder, z.ú.

Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019-2025: MPSV [online]. 2019 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/72-19-strategie-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-2019-2025-t-6-6-2019/>

Sue Ryder [online]. Praha: Domov Sue Ryder, z. ú., ©2017 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.sue-ryder.cz/>

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2017. *Úspěšná nezisková organizace. 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠPLÍCHALOVÁ, Klára. 2011. *Čeští mecenáši - nový živočišný druh. Fórum Dárců* [online]. Praha: Fórum Dárců. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/od%C3%A1rcovstv%C3%AD/cesti-mecenasi-novy-zivocisny-druh.html>

TEMPEL, Eugene R., Timothy L. SEILER, Eva E. ALDRICH a Henry A. ROSSO. 2011. *Achieving excellence in fundraising*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-55173-8.

TIGHT, Malcolm. 2017. *Understanding case study research: small-scale research within meaning* / Malcolm Tight. Los Angeles: Sage Publications. ISBN 978-1-4462-7392-0.

Ukázněná fundraisingová kampaň: Matice pozic, odpovědnosti a vztahů. 2017. Domov Sue Ryder, z.ú. Praha.

Video pro fundraisery: Centrum pro důstojné stárnutí očima dárců. 2019. Praha: Domov Sue Ryder, z.ú.

Výroční zpráva Sue Ryder za rok 2018 [online]. ©2019. Praha: Domov Sue Ryder, z.ú. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: https://www.sue-ryder.cz/www/files/ckfiles/file/vyro__ni_zprava_Sue_Ryder_2018.pdf

WAGNER, Lilya. 2015. *Today's Major Donors: Preferences and Behaviors*. *The Journal of Applied Christian Leadership* [online]. ATLA, 9(2), 23-26 [cit. 2020-03-03]. ISSN 1933-3978. Dostupné z: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=9&sid=7ce11c3b-63ee-4fd4-bb39-3fd5d4bb9f89%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCxlYWQmbGFuZzljcyZzaXRIPWVkcylsaXZl#db=rh&AN=ATLAI FZK181210001149>

WALKER, Julia Ingraham. 2006. *Nonprofit essentials: major gifts*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-471-73837-4.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: *Výpis z rejstříku ústavů, Domov Sue Ryder, z. ú.* In: Ministerstvo spravedlnosti České republiky: eJustice [online]. 2020 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=98301&typ=PLATNY>

WORTH, Michael J. 2016. *Fundraising: principles and practice*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4833-1952-0.

WORONKOWICZ, Joana a Crotty NICHOLSON. 2017. *The Effects of Capital Campaigns on Other Nonprofits' Fundraising*. In: *Nonprofit Management & Leadership* [online]. Indiana University, 27(3), 371-387 [cit. 2020-03-03]. DOI: 10.1002/nml.21255. ISSN 1048-6682. Dostupné z: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6347f10d-9c34-4c4d-b253-dfb2f080760b%40sessionmgr4008>

Zákon č. 108/2006 Sb., *Zákon o sociálních službách*, ve znění pozdějších předpisů

Záznam rozhovoru s vedoucí Ukázněné fundraisingové kampaně na podporu Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder ze dne 18. 3. 2020, kompletní transkripce se nachází v soukromém archivu autorky práce. Citace uváděny jako (VK)

Záznam rozhovoru s koordinátorkou Ukázněné fundraisingové kampaně na podporu Centra pro důstojné stárnutí Sue Ryder ze dne 13. 3. 2020, kompletní transkripce se nachází v soukromém archivu autorky práce. Citace uváděny jako (KK)

Seznam zkratk

CDS	Centrum pro důstojné stárnutí
CEO	Chief Executive Officer, ředitel společnosti
CFS	Case for Support, programový dokument
CSR	Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firem
CVNS	Centrum výzkumu neziskového sektoru
ČCF	České centrum fundraisingu
ČR	Česká republika
DSR	Domov Sue Ryder, z. ú.
FO	fyzická osoba
FOP	fyzická osoba podnikatel
FS	Feasibility Study, studie proveditelnosti
KK	koordinátorka kampaně
MS	Ministerstvo spravedlnosti
MDC	Major Donor Campaign, fundraisingová kampaň s velkými dárci
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	nestátní nezisková organizace
SMS	Short Message Service, krátké textové zprávy
SR	Sue Ryder
VK	vedoucí kampaně

Seznam obrázků

Obr.1: Diverzifikace prostředků získaných v ČR v rámci dárcovství v r. 2019	10
Obr. 2: Pyramida dárců	21
Obr. 3: Cyklus práce s dárcem	24
Obr. 4: Okruh potenciálních dárců	25
Obr. 5: Fáze fundraisingové kampaně s velkými dárci	32
Obr. 6: Organizační struktura vedení Domova Sue Ryder, z. ú. ke dni 1. 1. 2020	41
Obr. 7: Poměr zdrojů financování Sue Ryder	42
Obr. 8: Vizualizace řešení case managementu	44
Obr. 9: Kapitoly projektu Centra důstojného stárnutí	45
Obr. 10: Proces ukázněné fundraisingové kampaně	47
Obr. 11: Rámcový harmonogram kampaně	49

Seznam tabulek

Tab. 1: Klíčové způsobilosti fundraisera.....	16
Tab. 2: Metody fundraisingu dle subjektu poskytujícího podporu	19
Tab. 3: Tabulka potřebných darů	33
Tab. 4: Financování projektu v tisících Kč	47
Tab. 5: Předpokládaná výše darů v kampani na podporu CDS.....	57
Tab. 6: Předpokládaná struktura darů v kampani na podporu CDS	58

Seznam otázek pro rozhovor

V průběhu rozhovorů realizovaných s profesionálními fundraiserkami Sue Ryder, vedoucí a koordinátorkou Ukázněné fundraisingové kampaně, byly za účelem validizace procesu poskytující ucelený obraz o fundraisingové kampani pro Centrum pro důstojné stárnutí Sue Ryder využity tyto otázky:

- Na základě čeho jste se rozhodli pro Major Donor Campaign?
- Co Vás motivovalo? Kdo učinil toto rozhodnutí?
- Kdy do kampaně vstoupili externí konzultanti? Jaká byla jejich role a kdy skončila?
- Co vedlo k rozhodnutí nerealizovat veřejnou část kampaně?
- Jak hodnotíte kampaň jako takovou?
- Podařilo se Vám naplnit cíle?
- Jak dalece vnímáte důležitost nastavovaných cílů, které jste zvolili?
- Jaké byly podle Vás nejsilnější okamžiky v rámci kampaně?
- Jaké byly podle vás klíčové okamžiky v průběhu kampaně?
- Proč dávají donátoři peníze na něco, co ještě neexistuje?
- Jaká byla největší úskalí, na která jste v průběhu kampaně narazili?
- Co Vás v průběhu kampaně překvapilo?
- V čem vnímáte rizika kampaně?
- Pokud byste věděli, co Vás čeká, šli byste do toho znovu?
- Ponaučení, která jste získali pro příště? Co uděláte příště jinak?