

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní humanitární a sociální práce

Bc. Nikol Neplechová

*Společně ve fundraisingu: partnerství a spolupráce předních
humanitárních organizací v kontextu zahraniční
fundraisingové praxe*

Diplomová práce

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

2016

Prohlášení

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

V Olomouci dne 5. dubna 2016

.....

Podpis autora práce

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Mgr. Květoslavě Princové, Ph.D. za čas, inspiraci, trpělivost a podnětné rady během psaní této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Ester Danihelkové a Mgr. Pavlíně Valouchové, Ph.D. za jejich odbornou pomoc.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem respondentům za ochotu a upřímné zodpovídání mých otázek.

Obsah

Úvod	6
1 Organizace neziskového sektoru	7
1.1 Pojmy neziskový sektor a nezisková organizace	7
1.1.1 Právní formy nevládních neziskových organizací	9
1.3 Český neziskový sektor v evropském kontextu	11
1.4 Neziskový sektor a humanitární pomoc	13
2 Fundraising neziskových organizací	16
2.1 Pojem fundraising a jeho hodnota	16
2.1.1 Zásady fundraisingu	17
2.1.2 Zdroje a metody fundraisingu	19
2.1.3 Fundraisingové strategie	21
2.1.4 Efektivita fundraisingu	22
2.2 Český fundraising v evropském kontextu	23
2.3 Fundraising a humanitární pomoc	25
2.3.1 Transparentnost, odpovědnost a etika	27
3 Fundraisingová platforma humanitárních organizací	30
3.1 Metodologie výzkumu	30
3.2 Disasters Emergency Committee	31
3.3 Členské organizace Disasters Emergency Committee	36
3.3.1 ActionAid	36
3.3.2 Age International	37
3.3.3 CAFOD	39
3.3.4 Concern Worldwide	41
3.3.5 Islamic Relief	42
3.3.6 Tearfund	43
3.4 Závěrečná zpráva a diskuse	44

Závěr	47
Zdroje.....	49
Seznam použitých zkratk	54
Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	55
Seznam příloh.....	56

Úvod

Od doby, co byl poprvé použit a definován pojem fundraising, uplynulo již víc jak sedmdesát let. Za těchto sedmdesát let se fundraising vyvíjel a přizpůsoboval nejrůznějším trendům, až dospěl do dnešní podoby, ačkoliv ta se stát od státu liší. Pro některé se stal samozřejmostí a pro jiné je něčím, čemu se stále učí. Obecně se pak fundraising pojí s činnostmi nevládních neziskových organizací, avšak jeho podoba se i v tomto případě různí. Může být spojena jednak s jednoduchými metodami fundraisingu, jimiž se organizace, často nahodile, snaží získat prostředky, díky nimž by mohla naplňovat své poslání, a jednak s aktivitami, jež jsou profesionální a vysoce efektivní. Do zmíněné druhé skupiny poté spadají i takzvané fundraisingové platformy, jimiž se tato práce podrobněji zabývá, neboť je jejím cílem zjistit, co motivuje, v tomto případě přední humanitární organizace k tomu, aby v rámci těchto platform spolupracovaly. V obecnějším slova smyslu je pak cílem práce, zjistit jak fungují fundraisingové aktivity v jiných donorských zemích.

Teoretická část práce se skládá z první dvou kapitol. První kapitola práce je věnována neziskovému sektoru. Hovoří o neziskových organizacích, jejich dělení a právních formách. Věnuje se podrobnější deskripci českého neziskového sektoru v souvislosti se zeměmi Evropské unie a to předně těmi, v nichž již fungují výše zmíněné fundraisingové platformy. V neposlední řadě se zabývá neziskovým sektorem v kontextu humanitární pomoci. Druhá kapitola pojednává o teoretických východiscích fundraisingu, jeho hodnotě, zásadách, zdrojích, metodách a efektivitě. Vedle tohoto se pak věnuje popisu českého fundraisingu a to opět ve spojitosti s členskými státy Evropské unie. Dále pojednává o problematice transparentnosti, odpovědnosti a etice fundraisera v kontextu humanitární pomoci. Třetí kapitola je poté již součástí výzkumné části diplomové práce. Cílem výzkumu je zjistit, co motivuje přední britské humanitární organizace ke spolupráci na poli společné fundraisingové platformy Disasters Emergency Committee, a rozpoznat klady a zápory, které z této spolupráce plynou.

Práce si neklade za cíl podrobně popsat fungování nevládních neziskových organizací v České republice i mimo ni, a stejně tak jejím cílem není zevrubná deskripce fundraisingu a témat s ním spojených. Podobně i forma a rozsah jsou přizpůsobeny tak, aby co nejlépe odpovídali těm, jimž je tento text určen, a to zástupcům českých humanitárních organizací, kteří o toto téma projeví zájem, či potenciálním zájemcům, kteří by se rádi dozvěděli více o tématu fundraisingových platform.

1 Organizace neziskového sektoru

Po útlumu v letech 1939-1989 zažívá Česká republika novou fází rozvoje neziskového sektoru. Tento rozvoj se však stále nemůže rovnat tomu, jenž proběhl mezi lety 1918-1938 za dob první republiky. Historie neziskového sektoru a nestátních neziskových organizací na evropském kontinentě však sahá mnohem hlouběji do minulosti a to až do středověku (Novotný et. Lukeš, 2008, s. 35). V průběhu dějin se pak pro pojem neziskový sektor vžilo mnoho výrazů, proto se dnes můžeme setkat s tím, že jsou v různých částech světa pojmy jako třetí sektor, nezávislý sektor, charitativní sektor či sektor dobrovolnický chápány jako synonyma. Stejně tak hovoříme-li o neziskové organizaci, hovoříme podle některých o organizaci charitativní, dobrovolnické či humanitární (Salamon, 2003, s. 8). Tato spletnost pojmů, pak bývá často matoucí a to i pro Českou republiku. Ta se stále učí dobré praxi od zemí Západní Evropy, avšak ani ty nejsou ve své terminologii jednotné.

1.1 Pojmy neziskový sektor a nezisková organizace

Národní hospodářství se skládá ze dvou sektorů, ze ziskového neboli tržního sektoru a z neziskového sektoru, který je znám rovněž pod pojmem netržní. V této práci se dále budeme zabývat výhradně sektorem neziskovým, se kterým se setkáváme všude tam, kde stát, trh a rodina nemohou nebo nechtějí pomoci, a jenž tvoří tu část národního hospodářství, v níž subjekty fungují a vytvářejí statky, zabývají se získáváním prostředků, které pro svou činnost potřebují (Rektořík, 2010, s. 14).

Neziskový sektor se pojí s pojmem neziskovost, který sám osobě vymezuje podstatu věci tedy, že neziskové subjekty nejsou zakládány za účelem dosažení a následovného přerozdělení zisku. To však neznamená, že určitých účetních zisků nemohou dosáhnout. Pokud se tomu tak stane, musí zisk „...použít na realizaci svého poslání, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb“ (Bačuvčík, 2011, s. 36). Pomineme-li poté zisk ekonomický, může nezisková organizace dosahovat taktéž zisku morálního či etického. Bezpodmínečným předpokladem fungování neziskového sektoru je fungující občanská společnost, tedy „...společnost odpovědných, samostatných a solidárních občanů, sebevědomých a iniciativních, kteří se volně sdružují při sledování svých osobních anebo veřejných zájmů“ (Čepelka, 2003a, s. 17). V kontextu občanské společnosti můžeme dle Bachmanna (2011, s. 11) neziskový sektor definovat jako „...soubor institucionálně zakotvených organizací občanského sektoru“.

Neziskový sektor jako takový je pak tvořen sektorem veřejným, soukromým a sektorem domácností. Neziskový veřejný sektor, jenž je v některých případech označován také přídomek státní či vládní, je financován z veřejných financí a jeho řízení a spravování má na starosti veřejná správa. Sestává z neziskových organizací tzv. vládních, jimiž chápeme příspěvkové organizace, organizační složky státu a kraje, jež mají za úkol především poskytování veřejné služby (Bachmann, 2011, s. 24). Sektor domácností je poté významný především díky své roli v koloběhu finančních toků, pozici na trhu a v neposlední řadě i díky své úloze při formování občanské společnosti. Sektor soukromý, známý také jako nestátní či nevládní, je financován ze soukromých prostředků právnických a soukromých osob, jež se rozhodly vložit své finance do konkrétní, předem stanovené produkce či distribuce statků a to, aniž by očekávali, že jim tento vklad přinese nějaký finanční zisk. Nutno podotknout, že financování soukromého sektoru se nikterak nevyklučuje s příspěvkem z veřejných fondů. (Rektořík, 2010, s. 14).

V České republice soukromý neziskový sektor reprezentují spolky, ústavy, nadace, nadační fondy a evidované právnické osoby, jimiž se rozumí církevní neziskové organizace. Taktéž mezi ně řadíme i obecně prospěšné společnosti, jež mohou, i přes zrušení zákona 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, nadále fungovat. Obecně pak můžeme říci, že neziskovým sektorem je myšlena ta část občanského sektoru, která je tvořena úředně registrovanými neziskovými organizacemi (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník). Dle Rektoříka (2010, s. 44) poté nevládní neziskové organizace dále dělíme na vzájemně prospěšné, například profesní komory, a veřejně prospěšné, jimiž jsou například nadace či obecně prospěšné společnosti. Pro organizace veřejně prospěšné, kterým se budeme v této práci věnovat především, je pak příznačná solidarita, dobročinnost a ochota pomoci těm, kteří se ocitli v tíživé životní situaci, spojené například se ztrátou domova, se stářím, ale také katastrofou¹ či mimořádnou událostí², která vyžaduje humanitární pomoc. Tyto organizace vznikají v důsledku vyvstálé potřeby, kterou mnohdy stát či podniky nepovažují za důležitou či populární.

Neziskovou organizaci jako takovou pak dle Rektoříka (2010, s. 41), můžeme definovat jako organizaci, která nebyla založena za účelem podnikání a produkce zisku, ale za účelem uspokojení konkrétních potřeb jednotlivců či komunit na lokální, národní či mezinárodní úrovni a může, avšak nemusí být financována z veřejných rozpočtů.

¹ „Náhle vzniklá mimořádná událost velkého rozsahu, která má za následek více než 50 postižených bez rozdílu počtu mrtvých, těžce zraněných či lehce zraněných. Vyznačuje se náhlým a nečekaným vznikem, bývá nedostatek času na rozhodování a řízení záchranných prací i nedostatek personálu a prostředků, hrozí vznik epidemií“ (Baštecká, 2005, s. 15).

² „...stav náhle změny v množství nebo uspořádání ničivých sil“ (Baštecká, 2005, s. 15).

Neziskové nevládní organizace jsou:

- *Institucionalizované*, to, jak je upravena jejich činnost, záleží čistě na legislativě daného státu;
- *Dobrovolné*, neboli alespoň část jejich činnosti je spojena s dobrovolným poskytováním služeb či vedením organizace. To však nikterak neznámá, že by většinu pracovníků organizace museli tvořit dobrovolníci nebo, že by organizace musela být financována převážně z dobrovolných příspěvků;
- *Samosprávné*, mají svou vlastní organizační strukturu, vlastní normy řízení, jsou nezávislé na veřejné správě a nejsou ovládány zvenčí. Pro jednotlivé pobočky organizací, jež jsou součástí národních nebo mezinárodních sítí, jako v případě Charity, Lékařů bez hranic, Červeného kříže a jiných, platí, že disponují větší či menší mírou samostatnosti, avšak jako celek jsou organizacemi autonomními;
- *Institucionálně odděleny od veřejné správy* a mají soukromoprávní charakter, neboť nejsou součástí státní správy ani místní samosprávy. To však neznámá, že by být nemohly kofinancovány státem či obcí;
- *Neziskové*, v tom smyslu, že zisk není rozdělován mezi vedení ani mezi členy organizace, ale je použit k realizaci jejího poslání a cílů (Bačuvčík, 2011, s. 40).

Většina neziskových organizací poté, dle Čepelky (2003a, s. 15), splňuje jednu či více z těchto funkcí. Mohou klientům zajišťovat sociální, zdravotní či vzdělávací a jiné služby. Dále mohou pomocí lobbingu nebo veřejných kampaní prosazovat zájmy a záměry klientů, stejně tak se mohou snažit změnit veřejné mínění či úmysly politiků. Organizace svépomocné a zájmové, které si lidé se společnými zájmy či potřebami vytvořili sami, mají poté funkci poskytování vzájemné pomoci, spolupráce, společných zážitků a tak dále. A v neposlední řadě může nezisková organizace zajišťovat finanční prostředky, koordinaci jiných organizací či zprostředkování kontaktů a podobně, což je charakteristické například pro zahraniční fundraisingové platformy.

1.1.1 Právní formy nevládních neziskových organizací

Česká republika se v současnosti nachází v jakémsi mezidobí, kdy se staré normy přetavují do nových. Za jednou z nejvýznamnějších změn, která se v posledních letech odehrála, můžeme jednoznačně označit přijetí nového Občanského zákoníku, který vešel

v platnost 1. ledna 2014. Na základě nejnovějších právních úprav pak rozlišuje mezi těmito nevládními neziskovými organizacemi:

- *Spolek*, jehož podstatou je dobrovolné členství minimálně třech osob, které se určitým způsobem podílejí na jeho činnosti a taktéž sledují společný zájem či spolkovou činnost. Pojmem spolek jsou nově označovány i dříve známá občanská sdružení (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník);
- *Ústav*, „...je právnická osoba ustanovená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím jak osobní, tak majetkové složky“ (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník). Výsledky činnosti ústavu jsou každému dostupné, dle předem stanovených podmínek;
- *Nadace*, bývá založena za účelem veřejně prospěšným či dobročinným tak, aby podporovala určitou skupinu osob. Nikdy však nesmí sloužit k podpoře politických stran a hnutí a k výdělečným účelům. Rovněž bývá zřizována k trvalé společenské nebo hospodářské službě. Nadace má právo se dožadovat prokázání dodržení podmínek, za jakých byl subjektu vyplacen nadační příspěvek (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník);
- *Nadační fond*, je založen za účelem společensky užitečným nebo hospodářským. Majetek nadačního fondu je, stejně jako u nadace, vyčleněn k určitému účelu, proto je dle nového Občanského zákoníku označujeme pojmem fundace (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník);
- *Obecně prospěšná společnost*, je právnická osoba, jež poskytuje veřejně prospěšné služby, dle předem stanovených podmínek. Ty jsou pak pro všechny uživatele stejné. Kromě veřejně prospěšné činnosti může obecně prospěšná společnost, vykonávat i doplňkovou činnost a to tehdy, kdy touto aktivitou bude dosaženo účinnějšího využití majetku a nebude jí nikterak ohrožena či omezena kvalita, rozsah a dostupnost činnosti hlavní (Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech). Podle nového Občanského zákoníku již nemohou být nadále obecně prospěšné společnosti zakládány a musí nejpozději do konce roku 2016 přizpůsobit své dokumenty nové právní úpravě (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník);
- *Církevní neziskové organizace*, je evidovaná právnická osoba, již může být řeholní instituce, jiná církevní instituce či instituce zřízena za účelem poskytování charitativních služeb. Funguje samostatně, avšak je podřízena církvi či náboženské společnosti, kterou byla založena (Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech).

1.3 Český neziskový sektor v evropském kontextu

Rozmanitost evropského neziskového sektoru vyplývá z rozmanitosti kulturní, geografické či různosti lidských zájmů a potřeb, což je hlavním důvodem proč nemůže být nikdy regulován či sjednocen v celoevropské měřítku. Dalším důvodem je právní a historický základ, který se země od země liší. Ve Velké Británii má neziskový sektor silnou tradici a celostátní působnost, také v Itálii funguje především na lokální úrovni a se celostátními asociacemi neziskových organizací se setkáme jen výjimečně. V Německu je neziskový vnímán jako tradiční součást veřejné politiky. V České republice se pak neziskový sektor stále vyvíjí, avšak v zásadě se čím dál tím více podobá neziskovému sektoru středoevropskému a západoevropskému (Čepelka, 2003a, s. 22).

Evropský neziskový sektor

V zemích jako Velká Británie či Německo je občanská společnost a s ní spojený neziskový sektor jednou ze tří základních sil vývoje společnosti, společně se státem a volným trhem. Tyto tři prvky se vzájemně hlídají, udržují v rovnováze a spolupracují. To do jaké míry to dělají a kdo z nich má největší vliv, se liší stát od státu. Rozvoj komunit, stejně jako financování neziskového sektoru obecně, je v Německu spojeno v první radě s vládou a veřejnou správou. Ve Velké Británii či Švédsku je situace jiná, protože vedle veřejné správy zde mají podstatný vliv i podnikatelé a neziskové nevládní organizace (Čepelka, 2003a, 22).

Dle Čepelky (2003a, s. 23-24) můžeme členské státy Evropské unie v kontextu fungování neziskového sektoru a jeho spolupráce s vládními orgány rozdělit do čtyř skupin. První skupina, do níž radíme například Německo či Belgie, je tvořena velkými a široce známými organizacemi, jež jsou řízeny profesionály. Jsou více či méně závislé na práci dobrovolníků a jejich činnost je velmi často spojena s určitými politickými či náboženskými motivy. Díky decentralizované a slabší roli státu v oblasti poskytování sociální pomoci, jsou jejich hlavními poskytovateli. Stát jako takový je pak významným zdrojem financí, které čerpá z rozpočtů a sociálního pojištění. Druhým typem je neziskový sektor charakteristický pro Velkou Británii a Irsko, tedy země s dlouholetou tradicí dobrovolnické práce. Neziskové nevládní organizace jsou v tomto případě řízeny experty a jsou vysoce profesionální. Co se financování týče, vedle vládních příspěvků se organizace financují převážně sami, ze svých zdrojů. Třetí skupinu tvoří Švédsko a ostatní skandinávské země. Neziskový sektor v těchto zemích však představuje spíše jakýsi doplněk státní péče. Nicméně v posledních letech jsme mohli zaznamenat, že díky reformám systému sociální péče a ekonomickému tlaku, začaly místní vlády s nevládními neziskovými organizacemi užšěji spolupracovat. Poslední typem je neziskový sektor

charakteristický pro Itálii a ostatní státy jižní Evropy, jež ještě stále prochází určitou transformací. V těchto zemích je velmi těžké vymezit ucelenější trendy, které by byly charakteristické pro tento typ neziskového sektoru a to především z toho důvodu, že v nich působí velká řada rozmanitých organizací.

Podoba evropské neziskového sektoru není jednotná ba naopak, liší se stát od státu. Přesto se však v některých členských zemích Evropské unie setkáváme s určitými totožnými trendy. Nevládní neziskové organizace mezi sebou v posledních letech například čím dál tím častěji užšěji spolupracují. V rámci této spolupráce pak bývají zakládány asociace, platformy či obecně nejrůznější sítě, za účelem dosažení vytyčených cílů, maximalizace vlivu, posílení postavení a/či prosazení změny (Čepelka, 2003b, s. 24). Evropský neziskový sektor zažil již několik proměn. Jedna z posledních, jež proběhla vlivem evropské integrace, informačního a technologického pokroku, měla za následek, že organizace začaly svou působnost rozšiřovat i za hranice svého státu, začaly se učit jedna od druhé, podílet se na společných projektech a podobně.

Český neziskový sektor

Po několikaleté odmlce v oblasti rozvoje neziskového sektoru, jenž byla zapříčiněna komunistickým režimem, který aktivity neziskových organizací buď násilně přerušil a zredukoval či je zcela podřídil stranickému vedení, v České republice po roce 1989 znovu vzniklo mnoho nových neziskových organizací³. Tyto organizace se zabývají sociální a zdravotní péčí, ochranou lidských práv, pomocí uprchlíkům, prevencí a mnoha dalšími aspekty. Tyto organizace si postupně získaly přízeň veřejnosti a vybudovaly si jakýsi image důvěryhodnosti a prospěšnosti. Přesto se však můžeme setkat s případy, kdy nejsou příliš respektovány, a to především tehdy, kdy se ztotožňují a pomáhají cílovým skupinám, které určitá část veřejnosti neakceptuje. Na druhou stranu nemůžeme očekávat, že by kdy došlo ke stoprocentnímu přijetí, vezme-li v potaz, že právě nesourodé názory a zájmy daly za vznik občanské společnosti a s ní i neziskovému sektoru (Čepelka, 2003a, s. 119).

Od začátku 90. let jsme taktéž zaregistrovali výrazně se rozvíjející vnitřní kapacitu českých nevládních neziskových organizací. Zlepšilo se jejich technické a materiální vybavení, informační zdroje a co je obzvláště důležité, kvalifikovanost a profesionalita zaměstnanců. Taktéž spolupráce vlády a veřejné správy s nevládními neziskovými organizacemi se zlepšila

³ Pojem neziskovost a pravidla jejího uznávání jsou v České republice dány právním typem organizace, nicméně ve většině evropských zemí je praxe jiná. To zda daná organizace získá či nezíská statut neziskovosti, záleží na rozhodnutí finančního či daňového úřadu, v některých případech taktéž na rozhodnutí soudu, který posoudí její obecnou prospěšnost, kterou opět každý ze států chápe různě (Čepelka, 2003a, s. 25)

a získala nově podobu akceptace a spolupráce, i když ta ještě stále nedosahuje standardu některých jiných členských států. Dále se pak české nevládní neziskové organizace začaly, po vzoru anglosaských a severoevropských států, sdružovat na lokální úrovni, neboť se chtěly stát silnějšími a důvěryhodnými partnery místní veřejné správy. Na rozdíl od jiných členských zemí Evropské unie, tuto spolupráci Česká republika však stále postrádá na úrovni celonárodní. Nevládní neziskové organizace jsou od roku 1992 taktéž podporovány Radou pro nestátní neziskové organizace, která je poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády. Jejími členy pak jsou představitelé neziskových organizací a zástupci státní správy (Vláda České republiky, 2016, [online]). V neposlední řadě Česká republika, stejně jako jiné evropské země, po letech izolace překročila své hranice. Začala tak rozvíjet nejen svůj neziskový sektor na lokální a národní úrovni, jak již bylo řečeno výše, ale začala aktivně participovat také na rozvoji mezinárodním. Což mělo za následek, že nevládní neziskové organizace již nepomáhaly lidem jen v České republice, ale rovněž v zahraničí, kde poskytují humanitární a rozvojovou pomoc.

Mezi silné stránky českého neziskového sektoru dle Bachmanna (2011, s. 16) řadíme existenci a rozmanitost právních forem či daňové úlevy pro dárce. Dále pak vícezdrojové financování neziskových organizací a jejich spolupráci s veřejnou správou a vládou, jakožto i budování kapacit neziskových organizací a jejich zapojení do nadnárodních sítí. Za pozitivum považujeme i zlepšení samoregulačních mechanismů a statistického sledování, a v neposlední řadě prohlubování partnerství mezi neziskovými organizacemi. Za slabé stránky můžeme naopak označit byrokracii operačních programů, nízké daňové úlevy pro dárce, vysokou fluktuaci zaměstnanců, časté nevyužívání marketingových a manažerských znalostí, mnohdy i nízkou profesionalitu organizací. Za poněkud problematický v některých případech chápeme nedostatečný monitoring, evaluace, organizovanost a transparentnost neziskových organizací. V neposlední řadě v kontextu vztahu českého neziskového sektoru a státu můžeme za nevyhovující označit častý nezájem veřejné správy o názory odborníků z nevládních neziskových organizací, skutečnost, že veřejná správa nevládní organizace neziskového sektoru stále nebere jako rovnocenné partnery, či neexistenci právního vymezení vzájemného partnerství (Bachmann, 2011, s. 17).

1.4 Neziskový sektor a humanitární pomoc

V 50. letech 20. století prošly evropské nevládní neziskové organizace poskytující

humanitární⁴ pomoc a rozvojovou⁵ spolupráci množstvím změn. V poválečném období začaly tyto organizace poskytovat humanitární pomoc orientovanou na snížení akutní chudoby či poskytování základních služeb v rozvojových zemích. Zprvu se předpokládalo, že pomoc v těchto zemích bude jen dočasná, avšak již v 60. letech bylo víceméně jasné, že humanitární asistence chudobu nevyřeší, neboť se spolu s dalšími přetavila do problému chronicky dlouhodobého. Proto se v místech, které nebyly zasaženy aktuální katastrofou či mimořádnou událostí, začalo upouštět od pouhého přerozdělování zdrojů, které je charakteristické pro okamžitou humanitární pomoc, a začalo se spíše pracovat s lidským a technologickým kapitálem tak, aby bylo dosaženo udržitelného rozvoje (Brychtová, Svoboda, 2012, [online]). V současnosti se pak můžeme setkat jak s organizacemi, které poskytují buď pomoc čistě humanitární, nebo čistě rozvojovou, ale rovněž s těmi, které se věnují oběma výše zmíněným současně. Mnohé z těchto organizací se poté snaží dosáhnout určité politické a finanční nezávislosti, aby se i nadále při poskytování pomoci mohly řídit svými vlastními zásadami. Bez této svrchovanosti by pak do určité míry přímo podléhaly diktátu zahraniční politiky Evropské unie.

Vstup České republiky do Evropské unie přinesl českým humanitárním organizacím potenciál pro navázání nových a prohloubení starých partnerství, výměnu informací, možnost vlastního rozvoje či možnost financování z evropských fondů, k nimž doposud neměly přístup. Avšak na druhou stranu jsou kvůli němu nuceny čelit tvrdé konkurenci, která se mnohdy svým chováním a praktikami podobá byznysu (Brychtová, Svoboda, 2012, [online]). To je o to horší vezme-li v úvahu, že se musí, na rozdíl od svých západoevropských kolegů, potýkat s takovými nevýhodami jako nedostatečnou vládní oporou, nedefinovanou koherentní politikou na poli humanitární pomoci či chybějící podporou české veřejnosti, obzvláště pak v případech poskytování pomoci určitým cílovým skupinám, které jsou u ní v nelibosti.

České humanitární organizace se po vzoru západoevropských zemí učí sdružovat do národních platforem, účelových konsorcií, menších aliancí, sítí a rodin, díky čemuž posilují své kapacity, sami sebe rozvíjejí a což je obzvláště důležité, lobují za své zájmy a záležitosti. Takovouto platformou je v České republice FoRS neboli České fórum pro rozvojovou spolupráci, které sdružuje české nevládní neziskové organizace a jiné neziskové subjekty, jež se zabývají humanitární pomocí, rozvojovou spoluprací a rozvojovým vzděláváním. FoRS

⁴ „Úkolem humanitární pomoci EU je poskytovat pomoc založenou na potřebách s cílem zachránit životy, předcházet a snižovat lidské utrpení a zachovat lidskou důstojnost kdekoli vznikne potřeba a místní struktury pomoci jsou ochromené pro neschopnost nebo nevěli pomoci“ (Evropský konsensus In Princová, 2012, s. 25).

⁵ „...je v širším smyslu ucelenou vládní politikou vůči partnerským rozvojovým a transformujícím se zemím, v užším slova smyslu představuje pomoc českého státu vyjádřenou transferem financí, materiálu a expertní či technické pomoci za účelem dlouhodobě udržitelného rozvoje partnerských zemí“ (FoRS, 2015b, [online]).

jakožto národní platforma je poté dále členem celoevropské konfederace CONCORD, česky celým názvem Evropské konfederace nevládních neziskových organizací pro humanitární pomoc a rozvoj. Cílem CONCORDu je pak především vytvářet společná stanoviska evropských nevládních organizací k evropské a mezinárodní humanitární a rozvojové politice, dále usiluje o transparentní dialog mezi Evropskou komisí a zástupci občanské společnosti ve věcech humanitární pomoci a rozvojové spolupráce (FoRS, 2015a, [online]).

2 Fundraising neziskových organizací

Pro neziskové organizace je prioritou naplňování poslání a cílů, které z nich plynou. Aby toho však byly schopny, nesmějí zapomínat na zajištění dostatečného množství zdrojů a s nimi souvisejících prostředků. Proces, jenž se zabývá jejich systematickým navyšováním, je poté všeobecně znám pod pojmem fundraising. Mluvíme-li o fundraisingu či konkrétněji o financování neziskových organizací, mluvíme o tzv. vícezdrojového financování, díky němuž organizace získává, jak vyplývá již z názvu, prostředky z více zdrojů, čímž předchází závislosti pouze na jednom z nich. Těmito zdroji se pak rozumí české a zahraniční nadační granty, státní dotace, dotace měst a krajů, dotace Evropské unie, příspěvky sponzorů a firemních dárců, příspěvky drobných přispěvatelů, členské příspěvky a v neposlední řadě se zdrojem může stát i vedlejší hospodářská činnost zisková (Goláňová et Prouzová, 2014, s. 3, [online]).

Získávání či rozvoj prostředků, ať již finanční či nefinanční povahy, představuje jednu z nejdůležitějších činností neziskových organizací, neboť díky nim mohou svým klientům poskytovat co nejefektivnější a nejprofesionálnější pomoc. Nicméně by organizace nikdy neměly zapomenout, (s výjimkou nadací a nadačních fondů), že se jejich činnost nesmí omezit jen na pouhé získávání prostředků, neboť to by s velkou pravděpodobností vedlo ke ztrátě jejich vlastní identity (Drucker, 1994, s. 57).

2.1 Pojem fundraising a jeho hodnota

Pojmem fundraising je dle Bachmanna (2011, s. 242) definována „...dlouhodobá a systematická spolupráce s dárci (jednotlivci nebo organizacemi) vedoucí k zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci poslání organizace.“ Finanční rozvoj a fundraising napomáhá nevládním neziskovým organizacím přežít, neboť peníze jsou určitou zárukou přežití, díky nim mohou organizace realizovat své projekty, platit zaměstnancům, pronajímat prostory či nakupovat potřebné vybavení a podobně. Zjednodušeně řečeno by organizace bez peněz nemohla plnit svou práci, své poslání a velmi brzy by zanikla. Dalším přínosem fundraisingu je omezení závislosti nevládní neziskové organizace na jednom nebo několika málo dárcích, jejichž příspěvky tvoří významnou část rozpočtu organizace. Tato závislost je pro organizace velmi nebezpečná, neboť ztráta jednoho z těchto významných zdrojů, pro ně může znamenat závažnou krizi. Má-li však organizace efektivní fundraising, má i dostatek prostředků, aby se mohla rozvíjet, rozšiřovat, zlepšovat své služby, inovovat či rozšířit svou

působnost i do jiných zemí světa, což je při dnešní konkurenci nezbytností. Aby však prostředky do organizace opravdu pravidelně plynuly, musí si organizace vybudovat určitou základnu příznivců a podporovatelů, což je dalším z úkolů fundraisingu. Jen díky této základně se organizace může stát stabilní a udržitelnou (Burda, 2007, s. 3, [online]).

Podstatou fundraisingu je navyšování zdrojů a prostředků organizace. Jako proces fundraising společně s PR, lobbingem a marketingem ovlivňuje podobu interních i externích vztahů organizace, čímž přímo ovlivňuje její image a dobré jméno. Ty jsou pak důležitými atributy při budování vztahů s potencionálními i stávajícími donory. Chce-li organizace, aby byl její fundraising co nejefektivnější, neměla by dárce stále jen o něco žádat, ale měla by jim také něco nabídnout. Například možnost podílet se na realizaci cílů a poslání organizace, či obecně smysluplné práci a dobré věci. (Cagney et Ross, 2013, s. 124).

Hovoříme-li se o fundraisingu, hovoříme předně o dárcovství, nebo také donátorství, které lze chápat jako jeho synonymum. A bavíme-li se o dárcovství, bavíme se o daru. Dar lze dle Boukala (2013, s. 80) definovat jako „...něco cenného nebo žádoucího (finanční prostředky, předmět, ale i čas a znalosti), co se prostřednictvím darování dobrovolně převádí z vlastnictví dárce do vlastnictví obdarovaného, a to vždy bez přímé protihodnoty (např. zaplacení, nebo protiplnění)“. Ve fundraisingu však vždy nehovoříme jen o dárcovství, neboť s ním souvisí i jiný pojem a to sponzoring. Sponzorování je na rozdíl od darování spojeno s poskytnutím určité propagační či reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi. Samotný sponzorský příspěvek pak můžeme chápat jako platbu za poskytnutí této služby. Na rozdíl od klasického dárcovství, které bývá zpečetěno darovací smlouvou, se v případě sponzoringu spolupráce mezi nevládní neziskovou organizací a sponzorem stvrzuje smlouvou o reklamě (Boukal, 2013, s. 83).

2.1.1 Zásady fundraisingu

V zemích jako Česká republika, ve kterých byla tradice dárcovství v důsledku opatření, jež zavedl komunistický režim, přerušena, není fundraising tak úplně snadný. Tyto země se musejí potýkat s řadou výzev a překážek a to i na poli fundraisingu. Fundraiseři stále hledají nové metody, které by v místních podmínkách fungovaly lépe, tak abychom organizaci zajistili dostatek prostředků, které bohužel nejsou často k dispozici, přestože potřeba stále vzrůstá. V neposlední řadě musejí být stále kreativnější a inovativnější, aby potencionálním dárčům dokázali, že mezi konkurenčními neziskovými organizacemi jsme to právě oni, kdo si zaslouží jejich podporu. Neboť jen tak se organizaci podaří alespoň částečně vymanit z kolotoče

závislosti na úzkém okruhu dárců, jen tak se bude moci rozvíjet a rozšiřovat, jen tak se stane udržitelnou.

Nežli se však fundraiser dá do práce, měl by mít na paměti několik zásad. V první řadě musí potencionální dárci *oslovit a požádat* ho o příspěvek. Z dříve realizovaných výzkumů vyplývá, že mnozí lidé neziskovým organizacím nepřispívají zkrátka proto, že o to nikdy nebyli požádáni. Taktéž platí, že čím *osobnější přístup* fundraiser použije, tím více zapůsobí. Například osobní schůzka skončí pravděpodobně úspěšněji než telefonát. *Fundraising je o lidech*, lidé nedávají prostředky organizaci, ale dávají je obrazně řečeno těm, kterým chtějí svým darem pomoci. Což nás přivádí k další zásadě a to té, že by se fundraiser měl snažit *porozumět pohledu dárci*, měl by se zaměřit na to, proč přispívá. Přispívá proto, že má k organizaci důvěru? Protože je to možnost, jak zviditelnit svou firmu? Nebo to dělá z osobních důvodů? Na těchto poznátcích by pak měl stavět, neboť fundraisingem svou neziskovou organizaci v přeneseném slova smyslu *prodává*. Měl by se snažit případné donory přesvědčit, že existuje problém a s ním spojená potřeba, na kterou organizace, kterou zastupuje, může přiměřeně zareagovat, což by mělo být z jejího dobře formulovaného poslání⁶. Na vzniklou potřebu však může daná organizace efektivně zareagovat jen s donorovou pomocí. Tím mimo jiné fundraiser poukáže na dárcovu důležitost a užitečnost. S tímto mu pomohou *dobré PR*, které má za úkol zajistit organizaci příznivé vztahy s veřejností a dodat jí na důvěryhodnosti. Často se stává, že *dárci neví, kolik by měl přispět*, nechce dát příliš mnoho, ani příliš málo, proto je dobré navrhnout konkrétní částku. Fundraiser by měl uvést několik příkladů darů, které byly organizaci v minulosti poskytnuty nebo dárci nabídnout „nákupní seznam“ o několika položkách. Hlavním cílem fundraisera je získat na svou stranu dárci, kteří by organizaci *podporovali pravidelně*, jak malými, tak velkými částkami, o které se organizaci jedná především. Nejlepším způsobem, jak tohoto cíle dosáhnout je, zapojit donora do činnosti organizace, což bude mít za následek jeho ztotožnění se s jejími úspěchy. Pokud se fundraiserovi podaří dárci přesvědčit, aby organizaci zaslal příspěvek, tak by ho následovně neměl zapomenout *informovat* o tom, jak s jeho darem bylo naloženo a jaký měl dopad. Díky tomuto organizace získá jeho přízeň a donor získá dobrý pocit, že byl jeho dar využit efektivně. V neposlední řadě je velmi důležité dárci za jeho podporu *poděkovat* a vyzdvihnout jeho velkorysost. Tím fundraiser zvýší pravděpodobnost, že dárci jeho organizace v budoucnu podpoří znovu (Burda, 2007, s. 6-5, [online]).

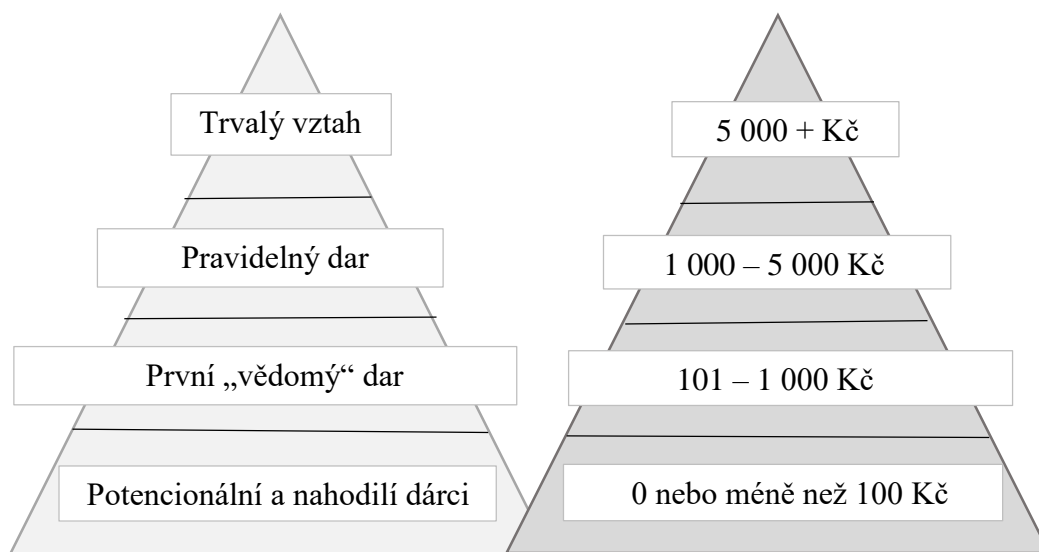
⁶ Poslání dle Boukala (2013, s. 54) „...zdůvodňuje existenci nevládní neziskové organizace, vymezuje její pole působnosti a zároveň působí jako sjednocující prvek, který usměrňuje jednání manažerů, pracovníků a dobrovolníků tak, aby pracovali v zájmu nevládní neziskové organizace.“

Dle Boukala (2013, s. 47-64) je dále důležité věnovat se budování vztahu mezi organizací a donorem tak, aby byl plně přesvědčen o správnosti svých činů. Vybudovat takový vztah však není lehké, a člověk, jež se o to pokouší, by proto měl mít určité předpoklady. Velmi zjednodušeně řečeno, by měl být asertivní, zdravě extrovertní a optimistický. Fundraiser by neměl spoléhat na to, že potencionální donor automaticky ví, kým organizace je a čím se zabývá. Měl by potencionálním dárcům objasnit poslání nevládní neziskové organizace, kterou reprezentuje, a aktivity s ním spojené. Stejně jako motivace, které organizaci vedou k tomuto, aby vykonávala činnost definovanou v jejím poslání a cílech. Jednou z nejdůležitějších zásad je pak zásada transparentnosti a k ní přidružená zásada pravdivosti, tedy skutečnost, že fundraiser musí vždy podávat jen pravdivé informace, i kdyby pravda byla sebe víc nepříjemná (Ledvinová, 2010, s. 24).

2.1.2 Zdroje a metody fundraisingu

Nevládní nezisková organizace má několik možností odkud může čerpat příspěvky finanční i nefinanční povahy. Jednou z těchto možností je *veřejná správa*, tedy státní správa, jež sestává z ministerstev a jimi zřízených příspěvkových organizací. Dále pak samospráva, kterou reprezentují kraje, města, obce a opět jimi zřízené příspěvkové organizace. Od tohoto zdroje může organizace, zpracuje-li projekt, popřípadě žádost, získat příspěvek prostřednictvím veřejného výběrového řízení, grantu či dotace (Šedivý et Medlíková, 2011, s. 67). Druhou možností může být podpora ze strany *individuálních dárců*, kteří nevládní neziskové organizaci věnují příspěvek z osobních příjmů. Takový příspěvek může být jednorázový, opakovaný či pravidelný, taktéž jeho hodnota může být nepatrná nebo významná. Fundraising zaměřený právě na tuto cílovou skupinu bývá často přirovnáván k práci v reklamě, neboť stejně jako v reklamě se fundraiser snaží zaujmout určitou část veřejnosti, aby podpořila právě jeho organizaci. Proto je pro individuální fundraising, vedle kreativní interní podpory, tak důležitá efektivní externí komunikace (Šedivý et Medlíková, 2012, s. 49). Celkově vzato budování dlouhodobého a pevného vztahu s dárcem by pro organizaci mělo být klíčové, neboť právě od podoby tohoto vztahu se odvíjí pravidelnost a výše finančního příspěvku, jež donor poskytne organizaci. Tato skutečnost je poté velmi dobře znázorněna na obrázku č. 1. Třetí z možností je *podpora firem*, které můžeme s ohledem na komunikační strategii směrem k dárci, rozdělit na malé a střední podniky do dvou set padesáti zaměstnanců, a na velké podniky a korporace. V malých a středních podnicích fundraiser většinou jedná jen s jednou osobou, která o

Obrázek č. 1 Dvě pyramidy individuálního dárcovství



Zdroj: Bachmann (2011, s. 250)

schválení nebo nechtění daru rozhodne, proto by měl dbát na kvalitu své prezentace a na své přesvědčovací schopnosti. Ve velkých podnicích a korporacích bude žádost patrně posuzovat větší množství lidí, proto bychom měl fundraiser dbát na profesionalitu svého projevu a jeho prezentační dovednosti. Dále by měl mít vypracovány velmi kvalitní podklady, jimiž se má na mysli perfektně zpracovaný projekt a jiné prezentační materiály (Šedivý et Medlíková, 2012, s. 51). Podporu organizaci mohou, poskytnou i *nadace a nadační fondy*, ačkoliv jsou sami neziskovými organizacemi. S jejich zástupci fundraiser jedná z jedné části jako s úředníky veřejné správy s tím rozdílem, že míra byrokracie je v tomto případě podstatně nižší, a z druhé části jako se zástupci malých a středních podniků. Ti se pak rozhodují především na základě kvality zpracovaného projektu, či žádosti o grant (Šedivý et Medlíková, 2012, s. 55). Příjem organizaci mohou ale i *klienti, kteří nakupují produkty organizace* a to její výrobky či služby. Nicméně tento zdroj již více nežli s fundraisingem souvisí s marketingem (Saul, 2011, s. 105).

Nevládní neziskové organizace samozřejmě mohou získat dar i od *jiných institucí*, jako od zahraničních ambasad, obchodních komor a jiných. (Šedivý et Medlíková, 2012, 57). Vzhledem k jejich různorodosti je vždy potřeba dbát na správně zvolenou fundraisingovou metodu, neboť nestačí jen vědět, kde prostředky hledat, ale je důležité vědět, jak o ně usilovat. Existuje řada metod, které mohou být použity buď jednotlivě, nebo mohou být kombinovány různě dohromady, tak aby co nejvíce zaujaly potencionální a stávající dárci.

Těmi to metodami jsou:

- *vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant či dotaci;*
- *osobní setkání;*
- *mediální kampaň, neboli oslovení velkého počtu potenciálních dárců skrz tradiční média;*
- *direct mailing, oslovení obrovského množství dárců skrze klasickou či elektronickou poštu;*
- *sbírka, během níž povětšinou anonymní dárci poskytnou organizaci menší dar;*
- *DMS, neboli dárcovská SMS zpráva, která je v České republice hojně využívanou metodou;*
- *online fundraising, jež představuje dnes více než kdy jindy obrovský potenciál, díky možnostem elektronického bankovníctví, sociálních sítí a jiných.;*
- *benefiční akce, rovněž jedna z velmi oblíbených metod v zahraničí i v České republice;*
- *telefonická kampaň, efektivní při získávání konkrétních věcných darů;*
- *budování klubů či členská kampaň, velmi úspěšná metoda, díky níž se z mnoha prvodárců stávají donoři s potenciálem přispívat více a častěji;*
- *merchandising, čili prodej vlastních reklamních předmětů;*
- *major donors, v našich podmínkách známé spíše jako mecenáši, je zacíleno na jednotlivce, kteří mohou nevládní neziskové organizaci přispět významným finančním darem;*
- *odkaz ze závěti, s nímž se můžeme často setkat v anglosaských zemích;*
- *firemního dárcovství a s ním spojené i firemní dobrovolnictví;*
- *sdílený marketing čili dar ve formě procenta z prodeje;*
- *prodej reklamy, neboli uzavření smlouvy o reklamě s protiplněním, jímž se zde má na mysli umístění například loga (Profesní komora sociálních pracovníků, 2016, [online]).*

2.1.3 Fundraisingové strategie

Nežli se organizace pustí do fundraisingových aktivit měla by vždy promyslet jakou fundraisingovou strategii zvolí, tedy lidově řečeno co a jak bude dělat. Prvním krokem by mělo být *stanovení potřeb*, organizace si musí ujasnit, jaké prostředky již má k dispozici a jaké bude ještě potřebovat. Poté *identifikuje zdroje*, které by jí mohly s největší pravděpodobností podpořit, čímž se vyvaruje zbytečnému úsilí a ztrátě času v oblastech, které by pro ni nebyly vhodné. S tím souvisí i *vyhodnocení příležitostí*, jímž se rozumí zvážení dosavadních

zkušeností, zhodnocení stylu práce, stávající základny podporovatelů, kontaktů a podobně. Díky tomuto se organizace bude moci zaměřit jen na ty zdroje, u nichž opravdu má naději na úspěch. Na závěr by si měla *vyjasnit limity*, které její práci ovlivní. Měla by si ujasnit přitažlivost svého tématu, konkurenci či například určitá právní omezení (Burda, 2007, s. 6-7, [online]).

Dle Kotlera (1995, podle Boukal, 2013, s. 54) rozlišujeme čtyři druhy fundraisingových strategií. První z nich *agresivní růstově orientovaná strategie*, taktéž označována jako max-max, bývá nevládními neziskovými organizacemi volena tehdy, kdy silné stránky organizace odpovídají příležitostem okolí. *Diverzifikační strategie*, neboli min-max⁷, se užívá v případě, že jsou silné stránky organizace ohroženy nepřízní okolí. Strategie se snaží o maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. *Turnaround strategie*, známá i jako max-min, je vhodná, pokud je organizace zatížena velkým počtem slabých stránek, ale okolí přitom nabízí velké množství příležitostí. Organizace by měla své slabé stránky pojmenovat a pokusit se o jejich minimalizaci, jedině pak bude schopna využít příležitostí, kterých se jí nabízí. *Obranná strategie*, neboli min-min, bývá užívána tehdy, kdy okolí organizaci ohrožuje, a v samotné organizaci převažují slabé stránky nad silnými. V takovém případě musí nevládní nezisková organizace minimalizovat své slabé stránky a okolní hrozby.

2.1.4 Efektivita fundraisingu

Každý fundraiser se snaží zajistit, aby nevládní nezisková organizace, pro níž pracuje, získala co největší množství prostředků za co nejmenší náklady, proto se snaží užívat jen těch nejefektivnějších strategií a fundraisingových metod. Aby si však byl jistý, že opravdu užívá jen těch nejúčinnějších taktik, musí se pravidelně věnovat jejich kontrole a vyhodnocování.

Efektivitu fundraisingových aktivit nevládních neziskových organizací můžeme měřit několika způsoby. Jedním ze základních indikátorů je *čistý příjem*, který vyjadřuje částku, jež organizace po odečtení všech nákladů na fundraising získala. Dalším ukazatelem je *návratnost fundraisingových investic*, jež měří podíl získaných příjmů a nákladů, které byli použity při realizaci fundraisingu. Kromě nákladů, které souvisejí s použitím různých fundraisingových metod, se zde započítávají i výdaje provozní. Většina nevládních neziskových organizací tento indikátor kombinuje s ukazatelem čistého příjmu. Jak efektivní byla použitá fundraisingová metoda a zda má v jejím užívání organizace i nadále pokračovat, určuje takzvané *procento odpovědi* neboli návratnost, díky níž lze zjistit, jak velký podíl oslovených lidí zareagoval na

⁷ Min je zkratkou slova minimum a max staženinou slova maximum.

danou fundraisingovou metodu. Úspěšnost je dále měřena *průměrnou výši příspěvku*, tedy částkou, kterou v průměru přispěje každý dárci. V souvislosti s tímto ukazatelem je dobré pamatovat na náklady, které bylo nutné vynaložit na fundraisingové aktivity. Posledním z indikátorů posuzující efektivitu fundraisingu je *ukazatel poměru nákladů*, jež musela organizace vynaložit k získání nového donora v poměru s předpokládanou výši daru, který by dárci dané nevládní neziskové organizaci poskytl za celou dobu jeho podpory (Boukal, 2013, s. 223).

Mimo výše zmíněné ukazatele by se organizace, při kontrole efektivity fundraisingu, měla zamyslet ještě nad dvěma eventualitami a to nad reálností zvoleného plánu a jeho rozpočtem. Je třeba pravidelně vyhodnocovat, zda je plán naplňován podle předpokladů a jestli náklady a výnosy odpovídají našim očekáváním (Švrčinová, 2007, s. 25).

2.2 Český fundraising v evropském kontextu

Státy a evropské společenství v průběhu staletí prošly určitým vývojem, který ovlivnil nynější podobu postojů a chování, jenž zastávají jednotlivé vlády a občané těchto států. To do velké míry ovlivnilo i podobu fundraisingu v jednotlivých zemích Evropské unie. Z tohoto hlediska rozlišujeme fundraising charakteristický pro země anglosaské, například Velkou Británii, země německé, zde řadíme Německo a Rakousko, země skandinávské, například Švédsko, země románské, kupříkladu Španělsko či Itálie a země ostatní, které nelze jednoznačně charakterizovat. Do této skupiny pak mimo jiné spadá i Česká republika. Všechny z koncepcí vznikly na základě dlouholetého vývoje a jsou přirozenou součástí jednotlivých společností. A i když mezi nimi existuje řada podobností, existují mezi nimi i významné rozdíly, proto bychom neměli zapomínat, že není jednoduše možné aplikovat například anglosaskou fundraisingovou koncepci na celý zbytek světa. Nicméně zahraniční fundraisingová praxe fungující kupříkladu ve Velké Británii může být inspirativní pro jinou evropskou zemi, třeba Českou republiku (Boukal, 2013, s. 199)

Fundraising států Evropské unie

Britský fundraising vychází z principů Evropské asociace fundraisingu⁸, jež je vyjádřením celoevropské shody. Nevládní neziskový sektor Velké Británie je tvořen organizacemi, které mají odlišnou právní formu než organizace v České republice. Nejrozšířenějšími formami jsou poté společenství, jež mají za úkol spravovat majetek, který

⁸ Viz příloha č. 2

jim byl dobrovolně svěřen, volná sdružení, která sdružují osoby se společnými zájmy, a společnosti s ručením omezeným, které mohou být založeny s veřejně prospěšným neziskovým posláním. Britské nevládní neziskové organizace často využívají služeb Charity Bank, která je specifickou bankou, která spolupracuje a poskytuje výhodné úvěry především sociálním firmám, charitativním organizacím a organizacím komunitního typu. Její kapitál tvoří investoři, kteří investují za účelem podpory rozvoje sociálních programů či za účelem efektivního využití prostředků. Záměrem investorů pak rovněž může být také návratnost investic (Boukal, 2013, s. 202).

Nevládní neziskové organizace v Německu dělíme do dvou skupin. První z nich se zabývají sociální problematikou. Organizace patřící do této skupiny jsou do velké míry organizovány centrálně a dostává se jim značné podpory ze strany německé vlády, jež tuto oblast financuje z veřejných zdrojů, a to na rozdíl od druhé skupiny. Organizace patřící do druhé z těchto skupin jsou decentralizované a aktivní v jiných oblastech. V Německu se nejčastěji můžeme setkat s nevládními neziskovými organizacemi ve formě registrovaného spolku a nadace, nicméně k neziskovým účelům jsou zakládány i společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti či družstva (Boukal, 2013, s. 203-204).. Donory jsou v této zemi velmi často velké firmy či korporace, které organizacím poskytují značné prostředky, čímž si mimo jiné budují svou image. Právě proto se mnozí fundraiseři více než na jiné zaměřují právě na tento zdroj (Deutscher Fundraising Verband, 2015, [online]).

Ve Švédsku se v posledních letech ustupuje od ideji vše zajišťujícího sociálního státu, a tak se nevládnímu neziskovému sektoru, který je doposud stál spíše v pozadí, dostává nových příležitostí a stejně tak i fundraisingu s ním spojeným. V této zemi existují tři základní formy neziskových subjektů a to neziskové organizace, ekonomická sdružení a nadace (Boukal, 2013, s. 212). V tomto kontextu je pak důležité poznamenat, že stejně jako nevládní neziskové organizace i fundraising se stále ještě rozvíjí (European Fundraising Association, 2012, [online]).

Itálie je státem se silnou církevní tradicí, což je hlavním důvodem, proč se v této zemi často setkáme s církevními organizacemi, jež jsou viditelnější než jiné nevládní neziskové organizace a jsou taktéž veřejností více podporovány. Proto je fundraising církevních organizací snazší, než u organizací sekulárních (Boukal, 2013, s. 213).

Fundraising v České republice

V České republice jsou pro fundraisery v současnosti nejdůležitější tři zákony, které

s fundraisingovou praxí úzce souvisí, a to zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Nevládní neziskové organizace na základě těchto právních úprav musí například, v případě, že chtějí vybírat dary od anonymních dárců, zažádat stát o povolení, které je platné po dobu tří let. Zákonem organizacím umožňuje využívat pouhých 5 % z celkového příjmu na pokrytí nákladů, které souvisejí s fundraisingem. V neposlední řadě, všechny nevládní neziskové organizace, jež získávají dary od neanonymních dárců, a tudíž ve své evidenci disponují jejich osobními údaji, musí být v České republice, s výjimkou nadací a nadačních fondů, registrovány Úřadem pro ochranu osobních údajů a řídit se jeho pravidly. Samozřejmě, že takovýchto pravidel existuje celá řada, avšak zevrubná právní úprava není předmětem tohoto textu (Mihálik, 2012, s. 29).

V roce 2010 se Česká republika dle World Giving Index, jež se zabývá dárcovstvím v jednotlivých zemích světa, umístila na 81. příčce ze 153 zemí, avšak v roce 2014 již byla na příčce 112. a v roce 2015 až na 130. ze 145 hodnocených zemí⁹ (Charities Aid Foundation, 2016, [online]). Pokud se pak český donor rozhodne některé z nevládních neziskových organizací přispět, nejčastěji volí metodu dárcovství skrze DMS, z níž jde 90 % na konto dané neziskové organizace. Druhou nejčastější metodou je bankovní převod a třetí pak poskytnutí finančního příspěvku v hotovosti. Nejčastějšími metodami, které užívají české nevládní neziskové organizace, jsou veřejná sbírka, často doprovázena mediální kampaní, benefiční akce, direct mailing a online fundraising (Mihálik, 2012, s. 32).

2.3 Fundraising a humanitární pomoc

V roce 2002 byla Česká republika zasažena záplavami, při nichž jsme byli svědky vzednutí vlny solidarity a s ní spojeným množstvím darů, které dobrovolníci poskytli lidem zasaženým touto mimořádnou událostí. V roce 2006 byl organizací Factum Invenio (In Mihálik, 2012, s. 35), v souvislosti s vlnou tsunami, jejímž ničivým následkům musela čelit jižní a jihovýchodní Asie, proveden výzkum, v němž 66 % Čechů uvedlo, že poskytlo dar některé z humanitárních organizací a 52 % z těchto lidí, tak učinilo opakovaně. Z dalších výzkumů, například z DMS kampaní, je pak jednoznačně zřejmé, že jsou Češi ochotni podpořit oběti humanitárních krizí a to více, nežli jiné cílové skupiny.

Tento potenciál by pak fundraiseri měli jednoznačně dále rozvíjet. Měli by se snažit zvýšit povědomí lidí o zahraničních humanitárních událostech, měli by apelovat na lidi, kteří

⁹ Výše uvedené evropské státy se pak pro představu umístily v loňském roce, tedy roce 2015, následovně: Velká Británie 6. místo, Německo 20., Švédsko 28. a Itálie 72. (Charities Aid Foundation, 2016, [online]). Viz na <https://vertical-leap.cartodb.com/viz/3e1fb53c-83a5-11e5-8818-0ecd1babdde5/embed_map>

cítí, že jakožto chudá země nemáme dostatek prostředků k tomu, abychom pomohli lidem, jež byli zasaženi katastrofou či mimořádnou událostí v regionech za hranicemi České republiky. Měli se snažit českou veřejnost motivovat k poskytnutí daru, neboť příspěvek jakékoliv hodnoty může těmto lidem pomoci. Fundraiseri by měli celkově více dbát na rozvoj vztahů s potencionálními i stávajícími dárci. A v neposlední řadě by se měli snažit o větší diverzifikaci zdrojů v tom smyslu, že by nevládní neziskové organizace neměli být natolik závislé na institucionální podpoře, neboť některé z nich pozapomněly, že tato podpora je jen na přechodné období (Mihálik, 2012, s. 58). Organizace by se tak měly přeorientovat spíše na jednotlivce a společnost obecně, neboť právě v ní sídlí doposud nevyužitý potenciál. Fundraising spojený s humanitární prací se neliší od získávání prostředků na jiné účely. Zásady, metody, etika i trendy jsou stejné. Nicméně přeci jen musí na rozdíl o jiných nevládních neziskových organizací nehumanitárního typu čelit jistým specifickým výzvám. Pro humanitární katastrofy a tedy i fundraising s nimi spojený jsou charakteristické následující prvky, které v lidech vyvolávají potřebu přispět:

- Humanitární katastrofy mají jasně identifikovatelné oběti, jimž nemůžeme přičíst vinu za nastalou situaci ani za jejich utrpení;
- Události tohoto typu ve veřejnosti evokují silné emoce a empatii, neboť mnozí lidé byli v minulosti zasaženi katastrofou či mimořádnou událostí nebo si umějí představit, že i oni se v budoucnosti mohou stát jejími oběťmi;
- Místo zasažené katastrofou poskytuje médiím bohatý obrazový materiál a stejně tak i oběti jsou nevyčerpatelným zdrojem nejrůznějších příběhů, jež jsou pro veřejnost atraktivní (Mihálik, 2012, s. 60).

Nicméně je potřeba si uvědomit, že každá z katastrof, která se navíc odehrála v některé ze vzdálených zahraničních zemí, poměrně brzy ztratí na své atraktivitě a s ní i na svém mobilizačním potenciálu (Mihálik, 2012, s. 60).

Dalším specifikem fundraisingu, spojeným s poskytováním humanitární pomoci, je fyzická vzdálenost podporovaných programů, neboť většina z katastrof a mimořádných událostí se děje v místech, kam donoři přímo nedohlédnou. V tomto případě roli prostředníka mezi dárcem a příjemcem pomoci zastává humanitární organizace. Avšak dnes jsme stále svědci toho, že většina organizací považuje za důležitější komunikaci s dárci, kterým pravidelně předávají informace o rozsahu, dopadu a smysluplnosti jejich darů, čímž organizace posiluje svou důvěryhodnost a vzbuzuje důvěru donorů. Nicméně často zapomíná na to, že by se stejně důsledně mělo komunikovat i s příjemci pomoci. Ti poměrně často nemají vůbec

žádnou představu, jak fundraiseri různých humanitárních organizací líčí jejich příběh, problémy či potřeby, což je do jisté míry i problémem etickým (Mihálik, 2012, s. 61).

2.3.1 Transparentnost, odpovědnost a etika

Pro všechny nevládní neziskové organizace je velmi důležitá důvěryhodnost, která je ve fundraisingu klíčem k úspěchu. Tato skutečnost pak pro humanitární organizace platí dvojnásob, neboť donoři, kvůli velké vzdálenosti místa, v níž dané organizace poskytuje pomoc z jimi věnovaných prostředků, mohou jen těžko kontrolovat, jak se s jejich dary nakládá. Proto by měly organizace dárcům poskytovat pravidelné srozumitelné informace a zpětnou vazbu z prostředí příjemců pomoci. Z té by mělo být evidentní, že daná organizace koná v souladu s jejím posláním a cíli, a že pomoc, kterou obětem poskytuje, je proto smysluplná, kvalitní, efektivní a neustále se zlepšuje. Jinými slovy by humanitární organizace měly být transparentní a odpovědné, a to jak pro dárcce, kteří jejich aktivity financují, tak pro příjemce, jejichž životy svou činností ovlivňují. Organizace nesmí zapomínat, že nemluví o věcech, ale o lidech (Mihálik, 2012, s. 62).

Celosvětově nejrozšířenějším způsobem, jenž umožňuje humanitárním organizacím transparentně komunikovat s dárci i příjemci pomoci, je komunikace skrze webové stránky těchto nevládních neziskových organizací. Skrze web jsou zveřejňovány aktuality, fotografie, videa či videozprávy z místa katastrofy, blogy zabývající se poskytováním pomoci v místě události, výroční zprávy a účetní uzávěrky, obecné informace o organizaci, jako její poslání, řízení, efektivita, politika nebo financování, odkazy na sociální síti, kalendář nadcházejících událostí a podobně. Kromě výše uvedených informací bývají již na úvodní stránce propagovány různé možnosti, jak může donor organizaci podpořit, což je v České republice, na rozdíl od jejich západoevropských kolegů, spíše záležitostí posledních několika let. Ještě před několika lety české organizace dárcce informovaly v první řadě o aktualitách, jež souvisely s jejich aktivitami. Žádosti o podporu tak byly odsunuty spíše do pozadí.

Fundraiseři humanitárních organizací by vedle transparentnosti a odpovědnosti neměli opomíjet ještě jeden důležitý aspekt, a to etiku. Etice fundraisingu je věnovaná už několik desetiletí velká pozornost. Bylo vydáno mnoho kodexů, které hovoří o etických principech fundraisingu, ať na národní či mezinárodní úrovni. Tyto kodexy podrobně pojednávají o tom, jak by se měl fundraiser chovat vůči dárcům a vůči příjemcům pomoci. Obecně lze tvrdit, že každý fundraiser by se měl řídit těmito zásadami:

- Veškerá komunikace fundraisera s dárcem by měla být otevřená, pravdivá a úplná;

- Fundraiser by měl respektovat dárce i jeho odmítnutí, neměl by zneužívat slabosti dárce, neměl by ho citově vydírat ani na něj vyvíjet nátlak;
- Fundraiser by měl oslovovat výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní;
- Fundraiser by měl přijmout pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace;
- Fundraiser by měl jednat tak, aby neohrozil organizaci, její dobré jméno a aby nepoškodil jiné organizace;
- Fundraiser by měl poděkovat vždy, včas a adekvátní formou;
- Fundraiser by měl chránit důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost;
- Fundraiser by se měl vzdělávat v oboru a měl by usilovat o kultivaci profese (České fórum fundraisingu, 2015, [online]).

Opomineme-li ty zásady, jejichž význam je jednoznačný, existují i takové, o jejichž výklad se někteří přou. Vůbec nejdiskutovanější je pak problematika zveřejňování fotografií a příběhů konkrétních příjemců pomoci, které jsou často vytrženy v kontextu a jejich jediným cílem je vyvolat v dárci silné emoce a pocit solidarity, a tím ho přimět k podpoře. Při propagaci těchto materiálů totiž často fundraiser myslí jen na potencionální či stávající donory, a zapomíná na příjemce pomoci, jejich důstojnost a sebeúctu, kterou může zveřejněním fotografií či videí narušit.

Jeden z principů tzv. The Code of Conduct¹⁰ (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2016, [online]) hovoří o tom, že by humanitární organizace měly k obětem krizí během svých propagačních či informačních kampaní přistupovat jako k důstojným lidem, nikoli jako k neživým objektům bez naděje. S tímto principem jsou ve všeobecné shodě veškeré z fundraisingových kodexů, avšak i přesto zůstává to co je a co už není etické poněkud relativní. Což jen podtrhuje Brooksův (NonProfit PRO, 2016, [online]) výrok: „Nikdy nepoužívejte fotografie, které nevytvářejí přesný popis situace. Nepoužívejte snímky lidí, kteří si to nepřejí. Pokud některé z těchto pravidel neporušíte, tak se s největší pravděpodobností chováte eticky...“.

V každém případě by tedy žádný fundraiser během své práce neměl zapomínat na transparentnost, odpovědnost a etiku svého jednání, i přesto, že se obvykle úspěch

¹⁰ Mezinárodní dokument, jenž hovoří o principech, kterými by se měli řídit humanitární organizace při poskytování pomoci obětem katastrof či mimořádných.

profesionálního fundraisera hodnotí podle toho, kolik peněz se mu podařilo během kampaně, výzvy či obecně z pravidelné činnosti získat.

3 Fundraisingová platforma humanitárních organizací

Od počátku 60. let minulého století se v Evropě setkáváme s čím dál tím více populárními fundraisingovými platformami, jejichž posláním je sdružovat přední humanitární organizace a financovat pomoc, kterou tyto organizace poskytují nejchudším zemím, které byly zasaženy katastrofou či mimořádnou událostí. V současné době na světě existuje osm těchto platforem, sedm na území Evropy, konkrétně ve Velké Británii, Itálii, Německu, Belgii, Švýcarsku, Švédsku, Nizozemsku a jedna v Kanadě.

3.1 Metodologie výzkumu

Pro účely své diplomové práce jsem si vybrala britskou Disasters Emergency Committee (dále jen DEC), která je vůbec nejstarší fundraisingovou platformou na světě. Za dobu své více jak padesátileté existence DEC zaznamenala řadu významných úspěchů během takzvaných appeals neboli výzev. Tyto výzvy se spouštějí v reakci na nastalou katastrofu, za účelem vybrat co největší finanční obnos. Vybrané peníze jsou pak dále přerozdělovány mezi členské organizace DEC, jež díky nim mohou poskytnout pomoc lidem v nouzi a to tak rychle, jak jen je to možné.

Cílem výzkumu bylo:

- *zjistit*, co motivuje přední britské humanitární organizace ke spolupráci na poli společné fundraisingové platformy Disasters Emergency Committee;
- *rozpoznat* klady a zápory této spolupráce.

Za kompetentní osoby, jenž mi mohou pomoci tohoto cíle dosáhnout, považuji pracovníky DEC a pracovníky jednotlivých členských organizací. Proto jsem v červenci loňského roku, tedy roku 2015, pomocí emailů kontaktovala zástupce DEC a britské zástupce ActionAid, Age International, British Red Cross, CAFOD, CARE International, Christian Aid, Concern Worldwide, Islamic Relief, Oxfam, Plan UK, Save the Children, Tearfund, World Vision, jež jsou jednak předními britskými humanitárními organizacemi, a jednak organizacemi členskými. Z důvodu velké vytíženosti mi ne všechny z výše uvedených organizací mohly pomoci a tak se mými respondenty stali zástupci DEC, ActionAid, Age International, CAFOD, Concern Worldwide, Islamic Relief, Tearfund. Respondenti jsou v tomto výzkumu chápáni jako experti, jež považujeme za nositele odborné a kvalifikované informace, a které taktéž chápeme jako zdroj znalostí a zkušeností dané problematiky, v tomto případě problematiky

fundraisingových platform (Reichel, 2009, s. 137). Někteří z těchto respondentů si přáli zůstat v anonymitě. Jejich přání jsem respektovala a rozhodla jsem se, že jej generalizuji na všechny dotazované, proto bych ráda upozornila na fakt, že jména uvedená v textu níže jsou fiktivní.

Mým záměrem bylo sesbírat validní a reliabilní data, která by byla rovněž reprezentativní a to v tom smyslu, že by to, co bude vyzkoumáno, bylo možné vztáhnout dále i na objekty, které nebyly přímým předmětem zkoumání (Reichel, 2009, s. 69). Tohoto cíle jsem zamýšlela dosáhnout za pomoci kvalitativního výzkumu, jenž používá induktivní logiku, což v tomto případě znamená, že na počátku výzkumu sbíráme data, poté pátráme po pravidelnostech, jenž ve sesbíraných datech existují, následně sepíšeme předběžnou zprávu a ve výsledku zformujeme hypotézy či novou teorii (Disman, 2011, s. 287). Techniku, jež jsem si pro sběr dat vybrala, byl expertní rozhovor, který měl nestandardizovanou podobu a lze jej chápat jako „...interakci mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velmi obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění ani jejich pořadí“ (Disman, 2011, s. 308). Rozhovory se všemi sedmi respondenty se odehrály v září roku 2015 v Londýně, byly vedeny v anglickém jazyce a následně přeloženy do jazyka českého.

Respondenti, předem emailem obdrželi hlavní výzkumné otázky, které zněly:

- Co podle Vás motivuje organizace k tomu, aby se ucházely či se snažily udržet si své členství v Disasters Emergency Committee?
- Jaké klady a zápory podle Vás plynou ze spolupráce s Disasters Emergency Committee?

Tyto otázky považuji za důležitý nástroj výzkumu, jenž vede k naplnění jeho cíle. Ke každé z těchto otázek jsem si pak připravila několik doplňujících dotazů týkajících se tématu, které jsem, pokud to bylo během rozhovoru vhodné, použila. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a trvaly přibližně půl hodiny, s výjimkou DEC kde byl rozhovor delší a trval bezmála jednu hodinu. Bezprostředně po návratu z Londýna jsem se věnovala přepisům rozhovorů a první redukci, kdy jsem z textu odstranila například citoslovce, a pracovala jsem jen s věcným obsahem. Dále jsem se věnovala kódování neboli dle Reichela (2009, s. 165) „...rozčleňování množin a soborů údajů na dílčí celky a segmenty...“, jenž dalo za vznik seznamu kladů a záporů souvisejících s motivy, které vedou přední britské humanitární organizace ke spolupráci v rámci společné fundraisingové platformy.

3.2 Disasters Emergency Committee

Disasters Emergency Committee je fundraisingovou platformou sdružující třináct předních britských humanitárních organizací. Jejím cílem je kofinancování humanitárních

aktivit svých členů v nejchudších zemích světa, jež byly zasaženy katastrofou či mimořádnou událostí (Disasters Emergency Committee, 2016, [online]).

Historie a klíčové momenty

Koordinační výbor, který se v pozdějších letech přetavil do podoby fundraisingové platformy Disasters Emergency Committee, tak jak ji známe dnes, byl založen v roce 1963 v londýnské kanceláři British Red Cross neboli Britského červeného kříže, a to předně z toho důvodu, že v 60. letech minulého století v Británii neexistovalo žádné vládní oddělení, které by se věnovalo problematice poskytování humanitární pomoci obětem katastrof či mimořádných událostí v zahraničí. Zakládající členové British Red Cross, OXFAM, Christian Aid, War on Want, Save the Children, Foreign and Colonial Office a Refugee Council, „...v prvopočátcích fungování DEC neměli žádnou pravomoc, díky které by získali finanční prostředky, a tak se soustředili na možnosti rychlé výměny informací během krizí, získávání podpory a logistické pomoci od ozbrojených sil, a na získání lékařské a chirurgické pomoci od British Medical Association a Royal College of Surgeons“ (Denis C.). Dnes po více jak padesáti letech své existence, se platforma, těší všeobecné důvěře a oblibě v očích veřejnosti a lze ji chápat jako „...důvěryhodného prostředníka mezi Brity a lidmi v nouzi“ (Denis C.). Proto je široce podporována individuálními dárci, firmami a podniky, nadacemi ale i státní správou.

Mezi klíčové momenty, které daly DEC její nynější podobu, řadíme „...navázání spolupráce s provozovateli televizního vysílání, neboť vysílání výzev v televizi ovlivnilo lidské povědomí a vzbudilo v lidech soucit a solidaritu“ (Denis. C.). Což se v plné síle projevilo již v roce 1963, kdy tehdejší členská organizace „War on Want“ apelovala na britskou veřejnost s prosbou o pomoc lidem zasaženým cyklonem na Srí Lance. První společnou výzvu pak členské organizace spustily v roce 1966 v návaznosti na zemětřesení v Turecku. Tato spolupráce s poskytovateli televizního vysílání byla stavebním kamenem Rapid Response Network, volně přeloženo jako Síť rychlé odezvy, která v dnešní době kromě televizních stanic zahrnuje i rozhlasové kanály, banky, pošty, telekomunikace, regionální i národní tisk a širokou škálu soukromých korporací, nejzvučnějšími jmény pak jsou BBC, PayPal, ebay či British Airways. „Tato spolupráce vznikla s jasným cílem a to dosáhnout maximální publicity, získat co nejvíce prostředků od britské veřejnosti na pomoc potřebným a to vše za co nejnižší náklady. Cena nákladu je pak buďto nulová nebo výrazně zvýhodněná“ (Denis C.). Kromě široké škály partnerů, užívá DEC i celou řadu fundraisingových metod, tak aby výnos z každé výzvy byl co nejvyšší. Mezi nejužívanější patří online fundraising, mediální kampaně, sbírky či benefiční akce a mnoho dalších.

Za klíčový pak taktéž můžeme označit rok 1997, kdy se DEC stala registrovanou charitativní organizací, a rok 2000, kdy byla poprvé zřízena správní rada stávající z generálních ředitelů a nezávislých členů, což šlo ruku v ruce s pokračujícími změnami v politice a postupech DEC (Denis C.).

Členství a organizační záležitosti

Pokud se některá z britských humanitárních organizací rozhodne usilovat o členství v DEC, musí v první řadě splňovat Membership Criteria¹¹, neboli Kritéria členství, které posuzují její „...způsobilost ve čtyřech oblastech a to závazcích, organizačním a právním uspořádání, financích a kvalitě poskytovaných služeb...“ (Denis C.). Podle stejných kritérií jsou pak co tři roky posuzovány i stávající členské organizace, jestliže i nadále chtějí zůstat součástí platformy (Denis C.). V případě, že se členské organizaci „...nepodaří kritéria naplnit ani do konce druhého rozpočtového roku od doby, kdy bylo na její nedostatečnost poukázáno, bude její členství pozastaveno. Stejně tak, pokud se organizace opakovaně neřídí našimi principy, tedy Code of Conduct, Code of Good Practise, Sphere Project, Humanitarian Accountability Partnership a od prosince roku 2014 nově také Core Humanitarian Standard či opakovaně nespolupracuje na aktivitách DEC.“ (Denis C.).

Jestliže organizace splní všechna kritéria a stane se členem DEC, má nárok na určitou část peněz, které platforma získala ze svých výzev na pomoc obětem katastrof či mimořádných událostí. Tyto peníze nejsou přerozdělovány nikterak náhodně, nýbrž dle Indicator of Capacity, neboli Indikátoru kapacity, který je každoročně aktualizován a vychází z platných informací o výdajích jednotlivých členských organizací, které byly užity na okamžitou pomoc a pomoc ve fázi obnovy obětem, jež byly zasaženy katastrofou v uplynulém kalendářním období. „Na základě Indicator of Capacity každý z členů ví, jakou část z prostředků získaných během výzvy získá. Zjednodušeně řečeno to vše vypadá tak, že DEC informuje členské organizace o předpokládaném výtěžku z výzvy a v mezičase členské organizace posoudí předpokládané výdaje vynaložené na pomoc v místě katastrofy. Procentuálně pak platí, že žádná organizace nedostane víc jak 20 % a méně než 3 % z plné výše výtěžku“ (Denis C.). To jak organizace nakládá s přidělenými penězi je pravidelně kontrolováno. Tento monitoring DEC provádí v intervalu co šest měsíců od okamžiku, kdy členská organizace začne v místě katastrofy poskytovat okamžitou pomoc až do ukončení činnosti organizace v dané oblasti. Za další nástroj kontroly můžeme označit DEC Accountability Framework¹², česky Rámec

¹¹ Viz příloha č. 4

¹² Viz příloha č. 5

odpovědnosti, díky němuž se členové zapojují do hodnocení kvality odvedené práce na misích, či nezávislých evaluací a jiných. V roce 2015 DEC nově zavedla Contribution to Change, volně přeloženo jako Přispění ke změně „...což je evaluační metoda, kdy se nehodnotí jen výsledky jednotlivých misí, ale hodnotí se i jejich dopad v obecném slova smyslu, tedy dopad sociální, ekonomický, politický, jenž ovlivňuje druhou fázi pomoci, tedy fáze obnovy. V tomto případě se provádí srovnání domácností. Jak vypadaly před katastrofou, ihned po ní a rok po ní, a to za pomoci metod jako focus group nebo například rozhovorů“ (Denis C).

Někdy se stává, že se během výzvy vybere víc peněz, než je možné v místě katastrofy efektivně použít. V takovém případě jsou „nadbytečné“ peníze uloženy na Unrestricted Funds, neboli Neomezené fondy, „...jsou určeny na nspecifické účely a jejich výše nesmí být menší než taková částka, která by pokryla rozpočet Sekretariátu na 3 měsíce“ (Denis C.). Určitá část peněz je taktéž „...různě investována do krátkodobých, bezpečných a přístupných vkladů, u nichž je garantována rozumná návratnost investice.“ (Denis C.).

Nicméně spuštění výzvy samotné předchází proces jejího schválení, jehož délka je individuální „...snažíme se, pomoc zahájit tak rychle, jak je to jen možné. Nicméně posoudit tři klíčové body, je-li rozsah katastrofy natolik naléhavý, abychom zahájili akci, jsou-li naše členské organizace schopny poskytnout účinnou a rychlou humanitární pomoc v místě katastrofy, a v neposlední řadě, zda naši výzvu podpoří veřejnost, trvá několik dnů, ojediněle několik týdnů“ (Denis C.). Klíčová kritéria posuzuje Sekretariát DEC a správní rada, která se skládá z generálních ředitelů členských organizací, čtyř nezávislých členů, čestného pokladníka a předsedy. (Denis C.). Obecně pak platí, že „...výzvu spustíme, pokud se jedná o jeden ze tří typů událostí. Zaprvé o komplexní politickou mimořádnou situaci, jako například v roce 2008 v Demokratické republice Kongo. Zadruhé o komplexní dlouhodobou humanitární krizi, jako v Nigeru v roce 2005, kdy byl v oblasti kvůli environmentálním a ekonomickým faktorům dlouhodobý nedostatek potravin, a zatřetí o jednorázovou katastrofu, jako například zemětřesení, které je spojeno nejen s humanitární pomocí, ale i rekonstrukcí a obnovou“ (Denis C.).

Klady, záporů a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

Mluvíme-li o britské fundraisingové platformě humanitárních organizací, mluvíme, dle Denise C., o široce respektované a v očích Britů důvěryhodné organizaci, které se veřejnost neobává zaslat finanční příspěvek a to jak jednorázový, tak pravidelný. Navíc se díky jedné společné DEC výzvě, která je spuštěna namísto třinácti jednotlivých, donor „...nemusí rozhodovat, které z třinácti členských organizací pošle peníze, což by vlastně jinak znamenalo,

že by příspěvek obdržela jen jedna organizace a ostatní by z něj neviděli ani penny“ (Denis C.). Tato eventualita navíc odbourává soutěživost a individualismus členských organizací. Nicméně spuštění jedné společné výzvy namísto několika individuálních se sebou nese ještě jedno pozitivum a to, že „...médiá nejsou nejrůznějšími apely natolik přehlcena, a můžou tak plně propagovat naši výzvu. Nemluvě o tom, že se kvůli fundraisingovým aktivitám DEC, náklady jednotlivých členských organizací na jejich vlastní fundraising značně snížily“ (Denis C.). Jako pozitivní fakt můžeme dále vnímat i skutečnost, že DEC zastřešuje jen přední britské humanitární organizace a aby tomu tak bylo i nadále, musí stávající členové stejně jako ti potencionální splňovat Membership Criteria. Unikátní partnerství se subjekty televizního vysílání a logistickou podporou, díky kterého jsou náklady DEC velmi nízké, je další z mnoha výhod, jež plynou ze spolupráce s platformou. „Prakticky za náklady spojené s fundraisingem, monitoringem a evaluacemi utratíme méně než 5 % z fondů. Konkrétně se pak například v roce 2014 na pomoc lidem zasaženým tajfunem na Filipínách vybralo 95 milionů liber, z toho šlo 66 % na samotnou pomoc postiženým a to na nákup a distribuci jídla, dek, medikamentů, stanů, a jiné, 11 % šlo na platy zaměstnanců tedy platy mezinárodních expertů jako logistiků, lékařů, inženýrů a místních zaměstnanců a partnerů, 10,5 % šlo na logistiku, 7 % šlo na provoz britské centrály, na platy zaměstnanců členských organizací ve Velké Británii poskytující technickou pomoc, organizaci logistiky, monitoring, evaluace a podobně, 5 % na podporu zaměstnanců, přesněji na jejich ubytování, jídlo, cestovní náklady v místě katastrofy, a 0,5 % na nákup potřebných věcí jako telefonů, počítačů, automobilů a dalších.“ (Denis C.). Čísla se samozřejmě případ o případu liší. V neposlední řadě můžeme za přínosný označit i fakt, že členské organizace platformy díky Indicator of Capacity předem ví, jakou část finančních prostředků z výzvy získají (Denis C.).

Nicméně tato spolupráce sebou nese i určité nevýhody a rizika. Jednou z nevýhod je skutečnost, že ačkoliv se DEC snaží pomoc zahájit tak rychle, jak je to jen možné, proces během, něhož se schvaluje spuštění výzvy, nějakou dobu trvá, ojedinele i několik týdnů (Denis C.). Rizika, která se součinností organizací v rámci společné platformy souvisí, jsou „...negativní mediální publicita a s ní spojené přímé či nepřímé poškození pozice a dobrého jména DEC v očích veřejnosti, donorů a ostatních zúčastněných. Dále pak možnost selhání členských organizací, finanční ztráty, nízká kvalita poskytovaných služeb, při poskytování pomoci či při projektech financovaných DEC. V neposlední řadě i riziko, které hrozí tehdy, kdyby byla výzva neúspěšná a vybral by se jen nepatrný obnos peněz“ (Denis C.).

Tabulka č. 1 Souhrn kladů a záporů pohledem Disasters Emergency Committee

Klady	Zápory
Odbourává individualismus a soutěživost	Zdlouhavý proces schvalování výzvy
Jedna výzva je efektivnější než třináct jednotlivých	Riziko neúspěšné výzvy
Předem stanovená pravidla přerozdělování získaných finančních prostředků	Riziko poškození dobrého jména DEC v očích veřejnosti z důvodu selhání jedné z členských organizací
Média se věnují jedné výzvě a nejsou apely tak přehlcená	
Snížení nákladu jednotlivých členských organizací a efektivnější fundraising	
Odpovědnost a profesionalita členských organizací	
Unikátní a nízkonákladová spolupráce s médii a logistickou podporou	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

3.3 Členské organizace Disasters Emergency Committee

Z důvodu usnesení správní rady DEC platí, že platforma nesmí čítat víc jak patnáct členů a to proto, aby byla i nadále nákladově efektivní a zvládnutelná (Denis C.). V současnosti se mezi členy DEC řadí třináct předních britských humanitárních organizací, avšak následující subkapitoly budou pojednávat jen o některých z nich, respektive o těch, jež souhlasily s poskytnutím rozhovoru pro účely tohoto výzkumu.

3.3.1 ActionAid

ActionAid je charitativní organizací s více jak 40letou tradicí, která působí ve více než 45 zemích světa, na třech kontinentech, konkrétně Africe, Asii a Latinské Americe. Její cílovou skupinou jsou nejchudší ženy a děti, jejichž život chce změnit k lepšímu, čehož se snaží dosáhnout předně jejich vzděláváním. Organizace poskytuje pomoc jak na lokální, národní, tak i mezinárodní úrovni, přičemž platí, že pomoc je ženám a dětem, jež balancují na hraně přežití, poskytována tak dlouho, dokud není dosaženo trvalé změny. Vizí této organizace je svět bez chudoby a nespravedlnosti, ve kterém by měl každý člověk právo na důstojný život (ActionAid, 2015, [online]).

Klady, záporny a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

„Ze spolupráce s DEC vyplývá mnoho výhod. V první řadě bych rád zmínil, že díky postavení, které si platforma vydobyla za dobu své existence, má v řadách široké veřejnosti množství podporovatelů, kteří své finanční příspěvky posílají jak jednorázově, tak pravidelně“ (Albert A.). Díky partnerům z Rapid Response Network funguje propagace výzev na celostátní úrovni, „...což je něco, čeho bychom bez členství v DEC nikdy v takovémto měřítku nedosáhli, nemluvě o snížení nákladů na fundraising, kterých naše organizace díky spolupráce s DEC dosáhla“ (Albert A.). Pozitivně však není vnímána jen DEC, ale i její členové, což je dalším kladem, který vyplývá z této spolupráce. Díky této skutečnosti vzrůstá obliba a důvěryhodnost ActionAid v očích veřejnosti a je tak více podporována i během individuálních sbírek či výzev, které souvisí s jejími na DEC nezávislými činnostmi (Albert A.). Dalším významným prvkem, který vyplývá ze členství v této platformě, je skutečnost, že se zmenšuje soutěživost mezi organizacemi, které DEC zastřešuje (Albert A.). V neposlední řadě „...my i ostatní členské organizace jsme motivováni odvádět svou práci odpovědně a co nejprofesionálněji a jak se tak říká neusnout na vavřínech, což je díky reportům a evaluacím, které souvisí s našimi aktivitami, pravidelně kontrolováno“ (Albert A.).

Avšak s reporty a dalšími formuláři, které DEC pravidelně vyžaduje, je spojena jedna z nevýhod této spolupráce a to administrativní zátěž, která je však na druhou stranu pochopitelná. „Za větší problém ale považuji spíše proces schvalování výzev, který může trvat buďto několik dní, ale bohužel i několik týdnů, což ho dělá poněkud zdlouhavým“ (Albert A.).

Tabulka č. 2 Souhrn kladů a záporů pohledem ActionAid

Klady	Zápory
Snížení nákladu a efektivnější fundraising	Administrativní zátěž
Odbourává individualismus a soutěživost	Zdlouhavý proces schvalování výzvy
Odpovědnost a profesionalita členských organizací	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

3.3.2 Age International

Age International je charitativní organizací, která působí ve 33 zemích světa v Africe, Východní a Centrální Asii, Tichomoří a Karibiku, Východní Evropě a Latinské Americe více než 50 let. Organizace se při práci s cílovou skupinou seniorů z nejchudších částech světa, na

kteřou se orientuje, zaměřuje na čtyři klíčové oblasti a to na snížení chudoby, ve které senioři žijí, zlepšení jejich zdravotního stavu, ochranu jejich práv a jejich schopnost reagovat na mimořádné události. Zdůrazňuje, že starší lidé jsou pro rodinu i komunitu přínosem, čímž bojuje se stereotypem, kvůli němuž jsou starší lidé často chápáni jako přítěž. Vizí organizace je svět, ve kterém ženy a muži budou i ve stáří vést důstojný, zdravý a bezpečný život (Age International, 2015, [online]).

Klady, zápory a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

Snížení nákladů na fundraising je jednou z výhod, které plynou ze členství v DEC „...díky tomuto můžeme peníze, které bychom bývali investovali do fundraisingu, použít jinde, na jiné účely, které souvisí s činností naší organizace“ (Anna I). Pravdou rovněž zůstává, že pokud se DEC rozhodne spustit výzvu, která se vždy váže k jedné konkrétní katastrofě, členské organizace již nemusí spouštět své vlastní, což je výhodné také proto, že jedna výzva je efektivnější než třináct jednotlivých a média nejsou navíc výzvami tak přehlčená a rovněž „...se potencionální donor nemusí rozhodovat komu z nás finanční příspěvek pošle, protože ví, že pokud přispěje DEC, každá z členských organizací z jeho příspěvku dostane určitý podíl“ (Anna I). Bavíme-li se o médiích, nemůžeme nezmínit širokou a velmi dobře organizovanou síť partnerů, s nimiž DEC při výzvách spolupracuje a to za velmi výhodných podmínek, „...když pomínou partnery jako BBC, PayPal, Lloyds Bank, The Co-operative či ebay, DEC podporuje i řada celebrit na svých sociálních sítích či v televizních spotech. Například tváří poslední výzvy na pomoc lidem zasaženým zemětřesením v Nepálu se stal herec Daniel Craig, představitel filmové postavy Jamese Bonda“ (Anna I.). Pokud se bavíme o DEC, bavíme se o značné spolehlivosti a důvěryhodnosti, kterou si díky svému transparentnímu chování, na kterém si zakládá, v očích veřejnosti vysloužila. „Lidé se nebojí DEC poslat peníze, protože ji věří. Nikdy nezapomenu na to, jak se během výzvy na pomoc lidem zasaženým tsunami v Jižní a Jihovýchodní Asii vybralo 392 milionů liber, což je rekordní suma, kterou kdy DEC vybrala“ (Anna I.).

Jedinou těžkostí je fakt, že čím je organizace větší, tím více finančních prostředků z DEC výzvy dostane (Anna I.)

Tabulka č. 3 Souhrn kladů a záporů pohledem Age International

Klady	Zápory
Snížení nákladu a efektivnější fundraising	Čím je organizace větší, tím více finančních prostředků obdrží
Jedna výzva je efektivnější než třináct jednotlivých	
Média se věnují jedné výzvě a nejsou apely tak přehlcená	
Unikátní a nízkonákladová spolupráce s médii a logistickou podporou	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

3.3.3 CAFOD

CAFOD neboli celým názvem Catholic Agency for Overseas Development, je charitativní organizace, jenž byla založena v 60. letech minulého století a nyní operuje v 39 zemích světa. Svou pomoc poskytuje komunitám na Blízkém východě, Africe, Asii a Latinské Americe. Pomáhá lidem v nouzi řešit chudobu a nespravedlnost, které jsou vystaveni, všude tam, kde je to nejvíc potřeba. Vizí organizace je svět, který by byl obrazem „božího království“, svět, kde by byly respektovány práva a důstojnost každého člověka, svět, kde by každý měl přístup k základním životním potřebám, svět, kde by si ženy a muži byli rovni, svět, kde byl pro dobro všech podporován a sdílen dar stvoření, svět, kde by vládl mír (CAFOD, 2015, [online]).

Klady, zápory a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

Jedním z hlavních přínosů této spolupráce je „...celostátní mediální propagace, kterou by si menší organizace ze svých zdrojů nemohly v takovém měřítku dovolit, avšak větší organizace jako Červený kříž by mohly říct opak, protože větší organizace mají na tak rozsáhlý fundraising prostředky“ (Carl U.) Navíc se CAFODu, jakožto i ostatním členským organizacím snižují náklady na fundraising jako takový. Dále pak můžeme říci, že „...jedna platforma zastřešující větší počet organizací, která má navíc podporu ze strany takového partnera jakým je BBC, je mnohem silnější, než separované aktivity jednotlivých organizací“ (Carl U.). Obecně pak platí, že je DEC natolik známou a respektovanou a její spolupráce s médii a dalšími partnery je natolik efektivní, že je mnohem lehčí vést své fundraisingové aktivity pod jejím

praporem. „DEC a obraz, který si za léta svého fungování vytvořila, prezentuje naléhavost a potřebu, která vyvstala v důsledku katastrofy či krize a britská veřejnost na tyto věci slyší, proto primárně podporuje DEC. Avšak DEC vytváří pozitivní obraz i svým členským organizacím, a i proto se během individuálních fundraisingových aktivit, jako například, během církevních sbírek, vybere víc peněz“ (Carl U.). Taktéž platí, že i pro média je, v kontextu sdílení fotografií, videí či informačních sdělení mnohem jednodušší spolupracovat jen s jedním kontaktem. Další, z hlavních výhod spolupráce s DEC, je skutečnost, že CAFODu díky tomuto partnerství vzniká další příjem, který by logicky neměl, kdyby pracoval samostatně. Taktéž je třeba zmínit fakt, že díky spolupráci v rámci společné fundraisingové platformy se snižuje riziko soutěživosti mezi členskými organizacemi (Carl U.).

Na druhou stranu spolupráce s platformou souvisí i s určitými riziky. Především „...větší organizace by preferovaly spíše svůj vlastní fundraising, mají pocit, že společnému fundraisingu v rámci DEC musí obětovat vlastní fundraisingové aktivity a mají strach, že kvůli tomu mohou být výnosy ze společných DEC fondů nižší, než kdyby jednaly na vlastní pěst“ (Carl U.). Ale hlavní nevýhodou je, že „...DEC pracuje pomaleji než by ve stejném čase zvládly jednotlivé organizace. Často se stává, že se spustí individuální výzva, která musí být po čase přerušena a nahrazena výzvou DEC“ (Carl U.). A v neposlední řadě, chce platforma po svých členech administrativní práci navíc, jako například vyplňování dalších reportů či evaluací (Carl U.).

Tabulka č. 4 Souhrn kladů a záporů pohledem CAFOD

Klady	Zápory
Odbourává individualismus a soutěživost	Administrativní zátěž
Vznik dalšího příjmu	Zdlouhavý proces schvalování výzvy
Snížení nákladu a efektivnější fundraising	Riziko, že výnos ze společné výzvy bude nižší, než by tomu bylo při výzvě individuální
Média se věnují jedné výzvě a nejsou apely tak přehlčená	
Jedna výzva je efektivnější než třináct jednotlivých	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

3.3.4 Concern Worldwide

Concern Worldwide je charitativní organizací s více jak 45letou praxí, která působí ve 27 zemích světa, a to v Karibiku, na Blízkém východě, v Africe a Asii. Organizace se věnuje boji proti chudobě a utrpení v nejhudších zemích světa, operuje na lokální, národní i mezinárodní úrovni tak, aby její snahy o snížení extrémní chudoby byly co nejúspěšnější. Její vizí je dosáhnout v životech lidí, kteří žijí v extrémní chudobě, trvalé a udržitelné změny, jenž by přetrvaly i bez podpory Concernu (Concern Worldwide, 2015, [online]).

Klady, záporny a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

Jednou z věcí, kterou představuje spolupráce s DEC, je výrazně efektivnější fundraising, který je méně nákladný, než kdyby si veškeré aktivity s ním spojené měla organizace hradit sama. Samotné členství v platformě je obrovskou výhodou, neboť „...pokud nejste členskou organizací, nemáte z výzev žádný prospěch, což může být pro danou organizaci velkým problémem, protože veřejnost během výzvy podporuje téměř bezvýhradně jen DEC a její členy“ (Cornelia W.). Platforma si za dobu své letité praxe vybuodovala významné postavení a v očích veřejnosti je velmi uznávaná, těší se podpoře významných osobností i členů královské rodiny a je podporována i britskou vládou. Nicméně díky tomuto významnému postavení DEC zastřešuje jen přední britské humanitární organizace, které „...jsou motivovány k odpovědnosti, protože musí pravidelně podávat DEC reporty, které hodnotí jednak míru naplnění členských kritérií, jakožto i celkovou evaluaci aktivit, hospodaření a podobně“ (Cornelia W.).

Tak jak tomu bývá, každé plus má i své mínus v tomto případě je poněkud problematický fakt, „...že čím větší organizací jste, tím více finančních prostředků dostanete a tuto skutečnost je bohužel velmi těžké změnit“ (Cornelia W.).

Tabulka č. 5 Souhrn kladů a záporů pohledem Concern Worldwide

Klady	Zápory
Snížení nákladu a efektivnější fundraising	Čím je organizace větší, tím více finančních prostředků obdrží
Odpovědnost a profesionalita členských organizací	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

3.3.5 Islamic Relief

Islamic Relief je charitativní organizace, která byla založena v 80. letech minulého století a nyní operuje ve 29 státech světa v Africe, Rusku, ve Východní Evropě, v Asii, na Blízkém východě, v Tichomoří. Organizace si klade za cíl zmírnit utrpení, hlad, negramotnost a špatnou zdravotní situaci ve světě bez ohledu na barvu, rasu či vyznání. Její vize vychází z učení Islámu a hovoří o světě, kde o sebe navzájem komunity pečují, kde jsou sociální závazky vůči společnosti plněny a lidé jsou natolik semknutí, že na utrpení druhých reagují jako jeden člověk (Islamic Relief, 2015, [online]).

Klady, zápory a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

Vznik dalšího příjmu je bezpochyby jednou z významných výhod, které plynou ze spolupráce s DEC. „Finanční prostředky, které platforma během svých výzev vybere, dále přerozděluje mezi své členy. Tyto peníze jsou de facto penězi navíc a putují k lidem, kteří se ocitli v nouzi v důsledku konkrétní katastrofy či mimořádné události. Díky těmto finančním prostředkům a taktéž kvůli tomu, že jsme ušetřili peníze, které by jinak putovaly na náš soukromý fundraising, můžeme naše prostředky ve větším množství využívat i v jiných projektech, což by bez finanční podpory DEC nebylo tak úplně možné“ (Ines R.). Peníze, které se v kontextu dané výzvy vyberou, nejsou nikterak malé sumy, „...během poslední výzvy o pomoc obětem zemětřesení v Nepálu se vybralo 85 milionů liber, což sice není rekordní suma, ale i tak jde o velký obnos peněz, který jen zdůrazňuje výsadní postavení, které DEC ve společnosti zastává“ (Ines R.). Pokud se ve světě odehraje nějaká mimořádná událost či katastrofa a DEC tou dobou nemá spuštěnou jinou výzvu, platí, že v reakci na tuto událost spouští nový apel o pomoc lidem, jež se ocitli v nouzi právě kvůli tomuto neštěstí. „Nám jakožto členským organizacím pak odpadá starost spojená s přípravami fundraisingových aktivit, neboť je zastane DEC, což je v konečném důsledku výhodné i proto, že jedna výzva ulehčí jednak veřejnosti, která by se jinak musela rozhodovat, komu peníze pošle, jednak médiím, která se díky tomuto budou moci věnovat propagaci jen jedné výzvě, a jednak se tímto způsobem eliminuje individualismus a soutěživost mezi námi, členskými organizacemi“ (Ines R.).

Nicméně samotné schválení výzvy není vždy tak lehké, jak by se na první pohled mohlo zdát. „Pokud jde vše hladce, výzva bývá schválena i během několika málo dní, avšak v opačném případě, schvalovací proces může trvat až několik týdnů, což je poměrně dlouhá doba“ (Ines R.). Další nevýhodou, která je však mnohem méně problematická, je administrativní zátěž, kterou představuje „...pravidelné odevzdávání evaluací, reportů a jiné dokumentace, kterou po nás DEC vyžaduje“ (Ines R.).

Tabulka č. 6 Souhrn kladů a záporů pohledem Islamic Relief

Klady	Zápory
Vznik dalšího příjmu	Zdlouhavý proces schvalování výzvy
Snížení nákladu a efektivnější fundraising	Administrativní zátěž
Odbourává individualismus a soutěživost	
Jedna výzva je efektivnější než třináct jednotlivých	
Média se věnují jedné výzvě a nejsou apely tak přehlcená	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

3.3.6 Tearfund

Tearfund je charitativní organizací s téměř 50letou tradicí, která v současnosti působí ve více než 50 státech světa a to v Africe, Asii, Karibiku, Latinské Americe a na Blízkém východě. Její cílovou skupinou jsou lidé žijící v extrémní chudobě, kterým poskytuje pomoc, v duchu křesťanských hodnot a tradic, což, v souladu s vizí organizace, vede k lidské soběstačnosti a důstojnému a bezpečnému životu, který lidé budou moci žít díky nově získaným znalostem a dovednostem (Tearfund, 2015, [online]).

Klady, zápory a motivace plynoucí ze spolupráce s Disasters Emergency Committee

„Významným přínosem, jenž ze spolupráce s platformou plyne, je celostátní propagace, kterou nám DEC během svých výzev díky své unikátní Rapid Response Network poskytuje, a kterou bychom si ze svých vlastních prostředků nemohli tak úplně dovolit, tedy určitě ne v takovém měřítku“ (Tom F.). Celostátní propagace pak přímo souvisí se zefektivněním fundraisingu organizace, k němuž z velké části došlo právě díky členství v DEC, a s větší finanční podporou Tearfundu i během jeho soukromých sbírek. „...velkou zásluhu na tomto má pozitivní světlo, které na nás členství v DEC vrhá. Veřejnost platformě věří a ví, že zastřešuje jen ty nejlepší humanitární organizace v Británii. Tímto i jinými aktivitami nám vlastně DEC dělá dobré PR“ (Tom F.). Za pomoci reportů, které DEC od svých členů pravidelně vyžaduje, jsou monitorovány a evaluovány aktivity všech organizací, které platforma zastřešuje, „...což je výhodné předně z toho důvodu, že jsme tímto způsobem motivováni odvádět svou práci, jak nejlépe umíme a tudíž si své členství a výhody, které z něj plynou, zasloužíme...“ (Tom F.).

Členství však není spojeno jen se samými klady, i když ty nad existujícími zápory výrazně převyšují. „Významnější nedostatkem, který mě teď ve spojitosti s DEC napadá, je proces schvalování výzev, který bývá v některých případech poněkud zdoluhavý. V těchto případech, přičemž samozřejmě ne každé schvalování trvá DEC tak dlouho, bychom my jakožto samostatná organizace, byli schopni zareagovat pohotověji než platforma“ (Tom F.).

Tabulka č. 7 Souhrn kladů a záporů pohledem Tearfund

Klady	Zápory
Snížení nákladu a efektivnější fundraising	Zdlouhavý proces schvalování výzvy
Podpora PR (public relations)	
Unikátní a nízkonákladová spolupráce s médii a logistickou podporou	
Odpovědnost a profesionalita členských organizací	
Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora	

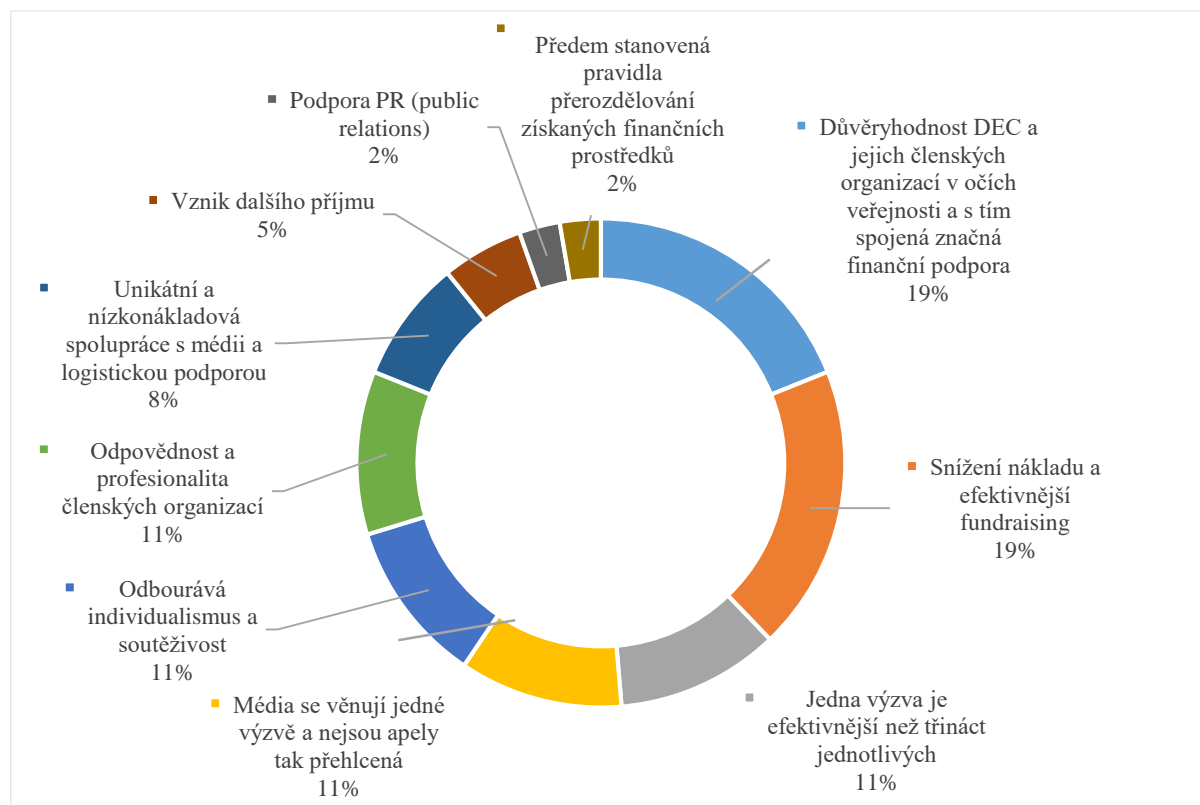
3.4 Závěrečná zpráva a diskuse

Cílem výzkumu bylo zjistit, co motivuje přední britské humanitární organizace ke spolupráci na poli společné fundraisingové platformy Disasters Emergency Committee a rozpoznat klady a zápory této spolupráce. Tohoto cíle bylo dosaženo za pomoci nestandardizovaných rozhovorů s experty, jimiž v tomto případě byli zástupci britské fundraisingové platformy humanitárních organizací DEC a zástupci šesti členských organizací (ActionAid, Age International, CAFOD, Concern Worwide, Islamic Relief, Tearfund), kteří souhlasili s poskytnutím rozhovorů za účelem výzkumu. Než jsem respondenty osobně navštívila, zaslala jsem jim pomocí elektronické pošty hlavní výzkumné otázky, ve kterých se měli zamyslet nad tím, co podle nich motivuje organizace k tomu, aby se ucházely či se snažily udržet si své členství v DEC, a taktéž nad tím jaké klady a zápory podle jejich názoru plynou ze spolupráce s DEC. Většina respondentů odpovídala, že je těžké rozlišit mezi motivacemi a klady, neboť tyto pojmy v kontextu splývají, a že klady, které vyplývají ze spolupráce s DEC, můžeme vlastně považovat za to, co motivuje organizace k ucházení se či udržení si svého členství ve fundraisingové platformě.

Z výše uvedených výpovědí respondentů pak vyplývá, že klady, jenž motivují organizace spolupracovat s fundraisingovou platformou DEC, převažují nad zápory.

Důvěryhodnost DEC a jejich členských organizací v očích veřejnosti a s tím spojená značná finanční podpora, dále pak snížení nákladů a efektivnější fundraising jsou výhodami, na kterých se shodlo největší procento respondentů, což je patrné i z grafu č. 1. Na pomyslném druhém se umístily výhody jako odpovědnost a profesionalita členských organizací, odbourávání

Graf č. 1 Souhrn kladů pohledem respondentů

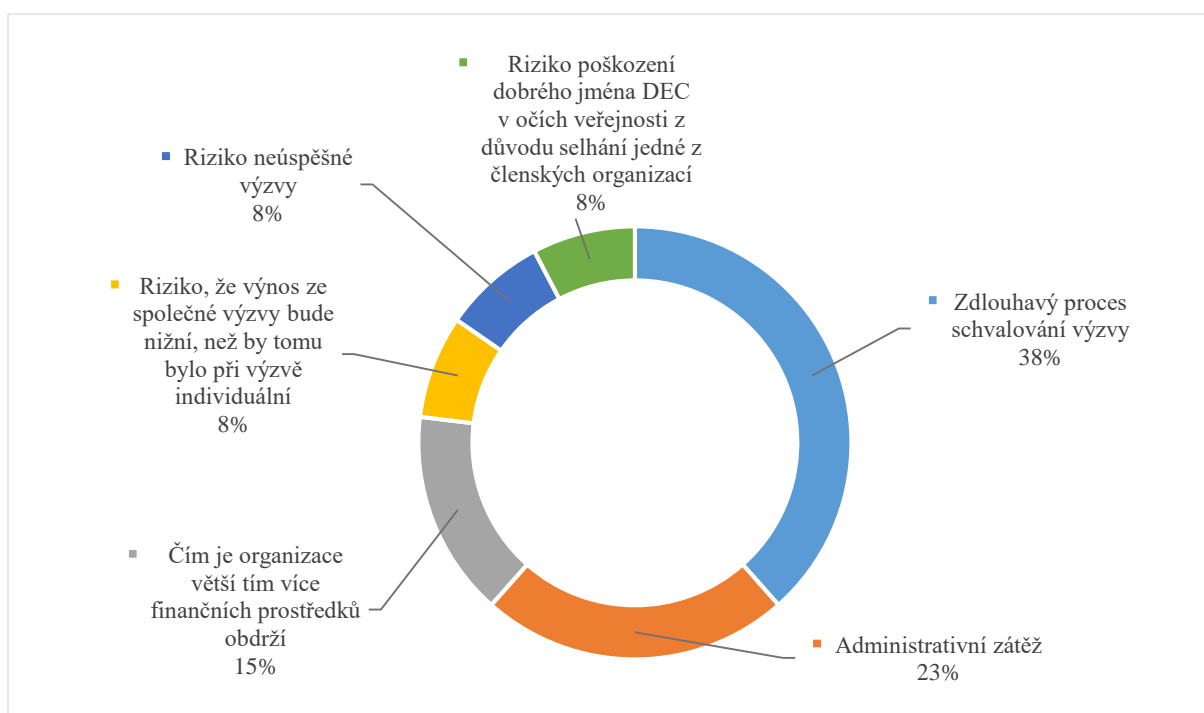


individualismu a soutěživosti. Dále pak skutečnost, že díky tomu, že se média věnují jen jedné výzvě, nejsou apely tak přehlcená, a v neposlední řadě fakt, jež hovoří o tom, že jedna výzva o pomoc lidem zasaženým určitou mimořádnou událostí či katastrofou je efektivnější nežli třináct jednotlivých. Tři ze sedmi respondentů poté za výhodnou označili unikátní a nízkonákladovou spolupráci s médii a logistickou podporou, jež funguje díky součinnosti partnerů z Rapid Response Network. Dva z respondentů se zmínili o kladech, které souvisí se vznikem dalšího příjmu a po jednom hlasu dostaly výhody jako podpora PR a předem stanovená pravidla přerozdělování získaných finančních prostředků.

Avšak, jak jsem již naznačila dříve, respondenti během rozhovorů hovořili i o určitých nevýhodách, které s členstvím v DEC souvisí. Největší počet respondentů, což je patrné z grafu č. 2, za poněkud problematický označili zdoluhavý proces schvalování výzev, který v některých případech může trvat i několik týdnů. Dále pak tři ze sedmi respondentů jako nevyhovující označili administrativní zátěž, jež souvisí s pravidelným a podrobným vyplňováním reportů a

evaluací. Dvě z menších členských organizací poukázaly na fakt, že čím je organizace větší, tím více finančních prostředků získá. Shodně po jednom hlasu pak obdržely rizika související s poškozením dobrého jména DEC v očích veřejnosti z důvodu selhání jedné z členských organizací, dále pak riziko neúspěšné výzvy a v neposlední řadě riziko, jenž hovoří o tom, že výnosy ze společné výzvy mohou být nižší, nežli by tomu bylo při výzvě individuální.

Graf č. 2 Souhrn záporů pohledem respondentů



Tak jako mnohé jiné výzkumy i tento narazil na své limity. V tomto případě na skutečnost, že se mi i přes opakované snahy nepodařilo uskutečnit rozhovor se všemi členy platformy. Přesto však, obzvláště vezmeme-li v potaz, že mi potřebné informace poskytla nadpoloviční většina členských organizací platformy včetně DEC samotné, výzkum považuji za validní a reliabilní. Výzkum jako takový poté nabízí jakýsi exkurz do problematiky fungování britské fundraisingové platformy a výčet kladů a záporů, které z členství v DEC plynou. Pro lepší porozumění danému tématu by pak nebylo od věci provést podobný výzkum i v jiných fundraisingových platformách, které sdružují přední humanitární organizace v Evropě a Kanadě. Takový výzkum by však zabral mnohem více času, finančních prostředků a jiných eventualit a byl by dle mého názoru vhodnější spíše pro práci disertační nežli diplomovou.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, co motivuje přední humanitární organizace ke spolupráci na poli společné fundraisingové platformy. V obecnějším slova smyslu pak jejím cíle bylo zjistit, jak fungují fundraisingové aktivity v jiných donorských zemích. Pro lepší pochopení celkové problematiky byla teoretická část práce věnována teoretických východiskům, jenž pojednávaly o organizacích neziskového sektoru a otázkách spojených s fundraisingem v kontextu humanitární pomoci.

Výzkumná část práce pak již byla přímo věnována problematice fundraisingových platforem, respektive fungování Disasters Emergency Committee, jež je nestarší fundraisingovou platformou, sdružující přední britské humanitární organizace, na světě. Díky výzkumu, který je tvořen z výpovědí zástupce DEC a zástupců jejich členských organizací, kteří souhlasili s poskytnutím rozhovorů, bylo možné zjistit, co motivuje přední britské humanitární organizace ke spolupráci na poli společné fundraisingové platformy DEC a rozpoznat klady a zápory, jež z této spolupráce plynou, čímž byl naplněn cíl diplomové práce. Z výzkumu vyplynulo, že to, co humanitární organizace motivuje ke spolupráci, jsou klady, jež z ní plynou a které převažují nad zápory. Příkladem je efektivnější a méně nákladnější fundraising či značná finanční podpora, která se s členstvím v platformě pojí. Menší organizace jako například Age International či Islamic Relief, předpokládají, že díky členství v DEC získávají více finančních prostředků než by tomu bylo, kdyby nebyly součástí platformy. Z rozhovorů však rovněž vyplývá, že nemůžeme jednoznačně říci, že je pro všechny organizace členství v DEC výhodnější, než kdyby organizace fungovaly samostatně a spustily své vlastní soukromé kampaně. To platí především pro větší organizace, jako například British Red Cross. Stejně tak nemůžeme s jistotou vědět, zda by se fundraisingová platforma existující v České republice těšila stejné oblíbenosti a důležitosti v očích veřejnosti, jako je tomu u britské DEC. Osobně pak předpokládám, že by tomu tak nebylo. Česká veřejnost, ale i české nevládní neziskové organizace zabývající se humanitární problematikou dle mého názoru, nejsou připraveny k tak úzké vzájemné spolupráci, kterou by zastřešovala právě ona platforma. Podoba českého neziskového sektoru se sice od počátku 90. let 20. století v mnohých ohledech zlepšila k lepšímu, avšak stále se máme od svých západoevropských kolegů co učit. Stejně tak fundraising, zatím v české společnosti není příliš zakořeněn a mnoho nevládních neziskových organizací se mu stále spíše učí.

Na základě výzkumu usuzuji, že by české nevládní neziskové organizace se zakládáním společné fundraisingové platformy měly posečkat. Přínosnými by poté byly nepochybně další obdobné výzkumy jako tento, uskutečněné i v jiných evropských státech, v nichž platformy

humanitárních organizací fungují. Především pak v těch, v nichž existují relativně krátkou dobu, neboť by mohly českým zájemcům poskytnout důležité informace a lidově řečeno „rady do začátku“. Sama pak tento výzkum považuji za přínosný předně z toho důvodu, že přinesl jakýsi exkurz do problematiky fundraisingových platforem jako takových. Česká literatura se o této problematice téměř nezmiňuje, proto se o jejich existenci, kladech a záporech, v české prostředí stále mnoho neví.

Zdroje

Knihy a monografické publikace

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 282 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BAŠTECKÁ, Bohumila a kol. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 299 s. ISBN 80-247-0708-X.

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

CAGNEY, Penelope a Bernard ROSS. *Global Fundraising: How the World is Changing the Rules of Philanthropy*. 1. vyd. Hoboken: Wiley, 2013. 394 s. ISBN 978-1-118-37070-4.

ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003a. 135 s. ISBN 80-902376-3-0.

ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie. II. díl, Partnerství, sociální ekonomika, účast občanů ve veřejné politice*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003b. 177 s. ISBN 80-902376-4-9.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Vyd. 4. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 9788024514734.

PRINCOVÁ, Květoslava. *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Vyd. 1. Olomouc: Caritas - Vyšší odborná škola sociální Olomouc, 2012. 121 s. ISBN 978-80-87623-04-6.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SALAMON, Lester M. *Global Civil Society: an overview*. Vyd. 1. Baltimore: Center for Civil Society Studies, The Johns Hopkins University, 2003. 64 s. ISBN 1-886333-50-5.

SAUL, Jason. *The end of fundraising: raise more money by selling your impact*. Vyd. 1. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 240 s. ISBN 978-0-470-59707-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací. II, Fundraising: studijní opora pro distanční vzdělávání*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007. 74 s. ISBN 978-80-7368-365-8.

Příspěvky v časopisech

LEDVINOVÁ, Jana. Fundraising – proč a jak?. *ČTENÁŘ – Měsíčník pro knihovny*. 2010, roč. 62, č. 6. s. 23 – 25. ISSN 1805-4064.

Legislativní dokumenty

Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

On-line monografické dokumenty

BRYCHTOVÁ, Markéta a Daniel SVOBODA. *Neziskový sektor a rozvojová spolupráce: vývoj neziskového sektoru v ČR po roce 1989* [online]. Praha: Rozvojovka, Člověk v tísni, 2012 [cit. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>.

BURDA, Jan. *Fundraising pro úplné začátečníky* [online]. Praha: Národní institut dětí a mládeže, Oddělení volného času, 2007 [cit. 3. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

GOLÁŘOVÁ, Ivana a Zuzana PROUZOVÁ. *Fundraising pro začátečníky: stručná metodika pro spolky* [online]. Praha: Společnost pro plánování rodiny a sexuální výchovu, 2014 [cit. 3. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.planovanirodiny.cz/storage/EU/fundraising.pdf>

Jiné elektronické zdroje

ACTIONAID. ActionAid Annual Report 2014. *ActionAid* [online]. Londýn: ActionAid, © 2015. [vid. 11. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.actionaid.org/sites/files/actionaid/ar20report20201420final2028not20spreads29.pdf>.

AGE INTERNATIONAL. Our big moments: A review of 2014-15. *Age International* [online]. Londýn: Age International, © 2015. [vid. 11. 12. 2015]. Dostupné z: https://www.ageinternational.org.uk/Documents/Age_International_Annual_Review_2015.pdf.

CAFOD. Report of the Trustees and Financial Statements. *CAFOD* [online]. Londýn: CAFOD, © 2015. [cit. 11. 12. 2015]. Dostupné z: <http://cafod.org.uk/content/download/27347/269712/version/1/file/Report%20of%20the%20Trustees%20and%20Financial%20Statements%202015.pdf>.

CONCERN WORLDWIDE. Concern Worldwide (UK): Annual Report and Accounts 2014. *Concern Worldwide* [online]. Londýn: Concern Worldwide, © 2015. [vid. 11. 12. 2015]. Dostupné z: https://www.concern.net/sites/default/files/media/page/concern_uk_annual_report_2014.pdf.

DEUTSCHER FUNDRAISING VERBAND. Die wichtigsten Informationen zum Fundraising: Hintergrundwissen zum Thema Fundraising. *Deutscher Fundraising Verband*

[online]. Berlín: Deutscher Fundraising Verband, © 2015. [vid. 1. 4. 2016]. Dostupné z: <http://fundraisingverband.de/information/haeufige-fragen/allgemein.html>.

DISASTERS EMERGENCY COMMITTEE. About DEC. *Disasters Emergency Committee* [online]. Londýn: Disasters Emergency Committee, © 2016. [vid. 11. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.dec.org.uk/>.

EUROPEAN FUNDRAISING ASSOCIATION. Sweden. *European Fundraising Association* [online]. Amsterdam: European Fundraising Association, © 2012. [vid. 1. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.efa-net.eu/country-stats/sweden>.

FORS. Co je CONCORD. *FoRS* [online]. Praha: FoRS - České fórum pro rozvojovou spolupráci, © 2015a. [vid. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/co-je-concord/#.Vtb-XpzhDWI>.

FORS. Pojem zahraniční rozvojová spolupráce (ZRS). *FoRS* [online]. Praha: FoRS – České fórum pro rozvojovou spolupráci, © 2015b. [vid. 2. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/rozvojova-spoluprace/ceska-politika/pojem-zahranicni-rozvojovespoluprace/#.VtbkIJzhDWJ>.

CHARITIES AID FOUNDATION. CAF World Giving Index 2015. *Charities Aid Foundation* [online]. Londýn: Charities Aid Foundation, © 2016. [vid. 7. 3. 2016]. Dostupné z: https://vertical-leap.cartodb.com/viz/3e1fb53c-83a5-11e5-8818-0ecd1babd55/embed_map.

INTERNATIONAL FEDERATION OF RED CROSS AND RED CRESCENT SOCIETIES. Code of Conduct. *International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies* [online]. Ženeva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, © 2016. [vid. 8. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/>.

ISLAMIC RELIEF. Islamic Relief Worldwide 2014 Annual Report & Financial Statements. *Islamic Relief* [online]. Birmingham: Islamic Relief, © 2015. [vid. 11. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.islamic-relief.org/annual-reports/>.

NONPROFIT PRO. Dignity vs. Humanity. *NonProfit PRO* [online]. Philadelphia: NonProfit PRO, © 2016. [vid. 8. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.nonprofitpro.com/article/protecting-disaster-victims-dignity-barking-up-wrong-tree-90265/3/#>.

PROFESNÍ KOMORA SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ. 8. Newsletter profesní komory sociálních pracovníků, červenec 2014. *Profesní komora sociálních pracovníků* [online]. Praha: Profesní komora sociálních pracovníků, © 2016. [vid. 5. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.pksp.cz/doc/8_newsletter_pksp_FUNDRAISING.pdf.

TEARFUND. Annual Report and Financial Statements 2014/15. *Tearfund* [online]. Londýn: Tearfund, © 2015. [vid. 11. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.tearfund.org/~media/files/main%20site/about%20us/financial%20reports%202015.pdf>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda České republiky, © 2016. [vid. 16. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>.

Seznam použitých zkratk

BBC – The British Broadcasting Corporation

CAFOD – Catholic Agency for Overseas Development

CONCORD – the European non-governmental confederation for Relief and Development

DEC – Disasters Emergency Committee

DMS – dárcovská SMS zpráva

FoRS – České fórum pro rozvojovou spolupráci

PR – Public relations

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf č. 1 Souhrn kladů pohledem respondentů

Graf č. 2 Souhrn záporů pohledem respondentů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Dvě pyramidy individuálního dárcovství

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Souhrn kladů a záporů pohledem Disasters Emergency Committee

Tabulka č. 2 Souhrn kladů a záporů pohledem ActionAid

Tabulka č. 3 Souhrn kladů a záporů pohledem Age International

Tabulka č. 4 Souhrn kladů a záporů pohledem CAFOD

Tabulka č. 5 Souhrn kladů a záporů pohledem Concern Worldwide

Tabulka č. 6 Souhrn kladů a záporů pohledem Islamic Relief

Tabulka č. 7 Souhrn kladů a záporů pohledem Tearfund

Seznam příloh

Příloha č. 1 Etický kodex fundraisingu

Příloha č. 2 Pět základních etických principů fundraisingu dle Evropské asociace fundraisingu
(European Fundraising Association)

Příloha č. 3 Upravený rozhovor se zástupcem Disasters Emergency Committee

Příloha č. 4 Disasters Emergency Committee Membership Criteria

Příloha č. 5 Disasters Emergency Committee Accountability Framework

Příloha č. 1 Etický kodex fundraisingu

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.

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.

Zdroj: ČESKÉ CENTRUM FUNDRAISINGU. Etický kodex. *České centrum fundraisingu* [online]. Praha: České centrum fundraisingu, © 2015. [vid. 6. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/eticky-kodex/>.

Příloha č. 2 Pět základních etických principů fundraisingu dle Evropské asociace fundraisingu (European Fundraising Association)

FIVE IMPORTANT PRINCIPLES FOR ACTING AS A FUNDRAISER:

Honesty: Fundraisers shall at all times act honestly and truthfully so that the public trust is protected and donors and beneficiaries are not misled.

Respect: Fundraisers shall at all times act with respect for the dignity of their profession and their organisation and with respect for the dignity of donors and beneficiaries.

Integrity: Fundraisers will act openly and with regard to their responsibility for public trust. They shall disclose all actual or potential conflicts of interest and avoid any appearance of personal or professional misconduct.

Empathy: Fundraisers will work in a way that promotes their purpose and encourage others to use the same professional standards and engagement. They shall value individual privacy, freedom of choice, and diversity in all forms.

Transparency: Fundraisers stimulate clear reports about the work they do, the way donations are managed and disbursed, and costs and expenses, in an accurate and comprehensible manner.

STANDARDS OF PRACTICE

1. Fundraisers responsibility regarding **donations.**

- Donations should be accepted if voluntary, in line with the goals of the organisation and will bring not more than reasonable costs related to the value of the donation.
- Funds will be disbursed in accordance with the donor's wishes, if expressed.
- Funds will not be raised for the personal financial gain of the fundraiser or the fundraising organisation the fundraiser works for.
- Funds will be collected carefully and with respect of donor's free choice, without the use of pressure, harassment, intimidation or coercion.

2. Relationship with **stakeholders**.

- Fundraisers are strictly answerable to all stakeholders including donors, beneficiaries, and employers.
- Fundraisers will respect donor rights by providing timely information about how contributions are used, respecting donor privacy, and honouring donor wishes.
- Fundraisers will respect beneficiary rights and preserve their dignity and self-respect. They will not use fundraising materials or techniques that undermine this dignity.
- Fundraisers work with suppliers or intermediary agents at the same standards as within their own organisation. They make reasonable efforts to assure that suppliers do not gain unreasonable profit while working with their own organisation.

3. Responsibility for **communications**, marketing and public information.

- Fundraisers will only use public information that is accurate, truthful and not misleading, and information that respects the dignity and self-respect of beneficiaries.
- Fundraisers will not express or suggest in public information that fundraising lacks administration and fundraising costs, thus giving the incorrect impression that fundraising activity is without costs. Fundraisers will object to their organization expressing or suggesting that fundraising activity is without costs.
- Fundraisers will provide truthful information about use of funds, without exaggeration or underestimation.
- They respect data protection rules and laws at all times.
- Fundraisers accept that all donor and prospect information developed by or on behalf of an organisation shall not be transferred or utilised except on behalf of that organisation.
- Donor wishes to be removed from request lists will be followed promptly and without obstacles for the donor.

4. Management **reporting**, finance and fundraising costs.

- Fundraisers assure that all fundraising transactions, accounting and reporting for which they are responsible are transparent and unambiguous. They are able to account anytime for their professional work.
- They will encourage their organisation to report within the national and international standards of accounting methods.

- They will submit accurate annual reports to all stakeholders within a reasonable time or encourage their organisation to do so.
- Fundraisers will be open and clear to all stakeholders about fundraising costs, fees and expenses and the way these are allocated.
- They will make any compensation arrangement transparent to an employer, donor, and beneficiary upon request.

5. **Payments** and compensation.

- Fundraisers provide their services either as a volunteer, or on a salaried basis or for pre-determined fees. Fundraisers should not accept commissions or compensation based upon a percentage of the funds raised.
- Fundraisers will not accept any gratuity when making decisions on behalf of the organisation.
- Fundraisers will not seek or accept any personal payments, in cash or in kind, from a supplier of goods or services in recompense for business placed with that supplier.
- Criteria that will qualify a fundraiser for performance-based remuneration must be agreed upon beforehand and should not be based on a percentage of the funds raised.

6. Compliance with **national** laws.

- Fundraisers will object if the organisation they work for does not comply with applicable local, state, provincial and national or international civil and criminal laws.
- Fundraisers will not engage in activities that conflict with national and international legal obligations to their organisation or to others. Moreover, they will avoid even the appearance of any criminal offence or professional misconduct.

Zdroj: ASSOCIATION OF FUNDRAISING PROFESSIONALS. International Statement of Ethical Principles in Fundraising. *Association of Fundraising Professionals* [online]. Arlington: Association of Fundraising Professionals, © 2009. [vid. 7. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?Item Number=3681>.

Příloha č. 3 Upravený rozhovor se zástupcem Disasters Emergency Committee

1) MOTIVACE A VÝVOJ ORGANIZACE

Co byl v minulosti hlavním popudem pro založení Disasters Emergency Committee?¹

DEC funguje od roku 1963, kdy byla založena v kanceláři British Red Cross jako koordinační výbor. Původním záměrem bylo vytvoření výboru, který by se věnoval zahraniční pomoci, spolupráci a zajišťování pomoci při zahraničních katastrofách, protože v té době neexistovalo žádné vládní oddělení, které by se tomuto věnovalo. První členové, British Red Cross, OXFAM, Christian Aid, War on Want, Save the Children Fund, the Foreign a Colonial Office a Refugee Council, v prvopočátcích fungování DEC neměli žádnou pravomoc, díky které by získali finanční prostředky, a tak se soustředili na možnosti rychlé výměny informací během krizí, získávání podpory a logistické pomoci od ozbrojených sil, a na získání lékařské a chirurgické pomoci od British Medical Association a Royal College of Surgeons.

*** Co považujete za klíčové momenty, díky nimž se DEC transformovala do dnešní podoby?**

Mezi klíčové řadím nejspíše navázání spolupráce s provozovateli televizního vysílání, neboť vysílání výzev v televizi ovlivnilo lidské podvědomí a vzbudilo v lidech soucit a solidaritu. Což se ukázalo poprvé v roce 1963, kdy War on Want apelovala na britskou veřejnost o pomoc lidem zasaženým cyklonem na Srí Lance. BBC a nezávislé televize navázaly spolupráci s DEC, která se později přetavila do takzvané Rapid Response Network, která nyní zahrnuje i banky a pošty (pro usnadnění plateb dárců). První skutečnou společnou výzvou byla výzva z roku 1966, kdy Turecko zasáhlo silné zemětřesení, které zabilo 2,3 milionů lidí a bylo příčinou rozsáhlé destrukce infrastruktury v zemi. Tehdy bylo vybráno £ 560 tisíc. DEC se tehdy stala zastřešující platformou pro humanitární organizace. Jejím cílem bylo zajistit finanční prostředky a poskytnout pevný bod poskytovatelům televizního vysílání. Přičemž dalším mezníkem byl rok 1997, kdy se DEC stala registrovanou charitativní organizací. Dále pak rok 2000, kdy byla poprvé zřízena správní rada, sestávající z generálních ředitelů členských organizací a nezávislých členů, což šlo ruku v ruce s pokračujícími změnami v politice a postupech DEC, která se tímto snažila posílit podporu veřejnosti a odpovědnost členských organizací.

¹ Zvýrazněně jsou označeny otázky tazatele a nezvýrazněně výpovědi respondenta.

b)Můžete jednoznačně říci, zda je spolupráce organizací v rámci DEC efektivnější, než by byla, kdyby organizace pracovali samostatně?

DEC zastřešuje přední britské humanitární organizace, které mají vlastní příjmy plynoucí z jejich vlastních soukromých fundraisingových aktivit, a které stejně tak mají i očíh britské veřejnosti své pevně dané místo. Přesto si však myslím, že DEC je v mnohém svým členským organizacím prospěšná.

*** Jaké jsou podle Vás největší klady této spolupráce?**

Za jeden z těchto přínosů považuji efektivnější získávání finančních prostředků. DEC je ve Velké Británii velmi známá a respektovaná organizace, což částečně souvisí s tím, že se nám veřejnost nebojí zaslat finanční příspěvek a to jak jednorázový tak pravidelný, protože ví, že jsme důvěryhodným prostředníkem mezi nimi a lidmi v nouzi. Obecně je pak jedna výzva, která je navíc spuštěna pod záštitou platformy, mnohem efektivnější než třináct jednotlivých. Donor se díky fungující jednotné fundraisingové platformě nemusí rozhodovat, které z těchto třinácti členských organizací pošle peníze, což by vlastně jinak znamenalo, že by příspěvek obdržela jen jedna organizace a ostatní by z něj neviděli ani penny. Rovněž média nejsou nejrůznějšími apely natolik přehlcena, a můžou tak plně propagovat naši výzvu. To v konečném důsledku odbourává i jedno z potencionálních rizik, které by mohlo v případě individualismu humanitárních organizací nastat, a to soutěživost. Nemluvě o tom, že díky fundraisingovým aktivitám DEC se náklady jednotlivých členských organizací na jejich vlastní fundraising značně snížily.

d)Existují i nějaké rizika či obecně zápory plynoucí z této spolupráce?

Jako zápory bych to nenazval, ale obecně vzato existují určitá rizika. Jedním z nich je negativní mediální publicita a s ní spojené přímé či nepřímé poškození pozice a dobrého jména DEC v očíh veřejnosti, donorů a ostatních zúčastněných. Tomuto se však snažíme předejít vysokou mírou transparentnosti a odpovědností vůči příjemcům i donorům. Mezi klíčové rizika pak rozhodně patří i možnost selhání členských organizací, finanční ztráty, nízká kvalita poskytovaných služeb či nízká kvalita projektů financovaných DEC. Prevencí je pravidelný monitoring, evaluace a Framework of Accountability. V neposlední řadě i riziko, které hrozí tehdy, kdyby byla výzva neúspěšná a vybral by se jen nepatrný obnos peněz.

2) ČLENSTVÍ A VŠEOBECNÉ PARTNERSTVÍ

a) Jaká kritéria musí splňovat organizace, která se chce stát členem DEC?

Pokud se některá organizace chce stát členem DEC, musí splňovat tzv. Membership Criteria. Ty posuzují její způsobilost ve čtyřech oblastech a to závazcích, organizačním a právním uspořádání, financích a kvalitě poskytovaných služeb. Nutno říct, že tyto kritéria se vztahují jak na potenciální, tak i na stávající členy DEC, jejichž členství je přezkoumáváno co tři roky.

*** Kdo kritéria posuzuje?**

Žádosti posuzuje Membership Nomination Committee a správní rada, konkrétně Membership and Accountability Committee, aby byly všechny kritéria posuzovány stejně a nestranně.

b) Existují nějaké limity, které by určovaly, kolik členů může DEC maximálně mít?

Ano, správní rada se usnesla, že DEC může mít maximálně patnáct členů a to proto, aby byla nákladově efektivní a zvládnutelná.

c) Může být některý z členů z DEC vyloučen? A pokud ano, proč?

Ano, je to možné. DEC zastřešuje jen přední britské humanitární organizace, aby tomu bylo tak i nadále musí stávající členové stejně jako ti potenciální splňovat Membership Criteria, což je důvodem, proč jsou členské organizace co tři roky přezkoumávány, abychom věděli, že tyto kritéria opravdu splňují, čímž vlastně zajišťujeme, že členy DEC jsou opravdu jen ty nejsilnější organizace. Pokud se organizaci nepodaří kritéria naplnit ani do konce druhého rozpočtového roku od doby, kdy bylo na její nedostatečnost poukázáno, bude její členství pozastaveno. Stejně tak pokud se organizace opakovaně neřídí našimi principy, tedy Code of Conduct, Code of Good Practise, Sphere Project, Humanitarian Accountability Partnership a od prosince roku 2014 nově také Core Humanitarian Standard či opakovaně nespolupracuje na aktivitách DEC.

d) Platforma spolupracuje i s jinými než jen humanitárními organizacemi, jako médii, maloobchodními partnery či partnery na poli finančnictví a technologií. Projevily o tuto spolupráci zájem sami partneři nebo jste je museli oslovit sami? Je tato spolupráce bezplatná nebo za ní partnerům něco poskytnete?

Platformu partnerů, které v případě katastrof kontaktujeme s žádostí o pomoc, nazýváme Rapid Response Network (RRN). Zahrnuje televizní stanice, rozhlasové kanály, banky, pošty,

telekomunikace, regionální i národní tisk a širokou škálu soukromých korporací. V roce 2015 se naše RRN pyšní 32 členy, mezi nimiž jsou taková jména jako BBC, PayPal, ebay či British Airways. Tato spolupráce vznikla s jasným cílem a to dosáhnout maximální publicity, získat co nejvíce prostředků od britské veřejnosti na pomoc potřebným a to vše za co nejnižší náklady. Cena nákladu je pak buď nulová, nebo výrazně zvýhodněná. Co se týče komunikace a shánění potenciálních členů naší RRN, tak iniciativa směřuje od nás. Samotná spolupráce s našimi RRN partnery je pak bezplatná nebo poskytovaná za výrazně zvýhodněné ceny, nicméně přesná částka, kterou DEC na tuto spolupráci vynakládá je jen těžko kvantifikovatelná a tak není uváděna ani v účetní uzávěrce.

3) ORGANIZAČNÍ ZÁLEŽITOSTI A DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

a) Jak dlouho obvykle trvá schválení/zamítnutí výzvy?

To je dost individuální. Snažíme se, pomoc zahájit tak rychle jak je to jen možné. Nicméně posouzení tří klíčových bodů, je-li rozsah katastrofy natolik naléhavý, abychom zahájili akci, jsou-li naše členské organizace schopny poskytnout účinnou a rychlou humanitární pomoc v místě katastrofy, a v neposlední řadě, zda naší výzvu podpoří veřejnost, trvá několik dnů, ojedinele několik týdnů.

b) Kdo určuje, zda můžou členské organizace DEC pomoci v místě zasaženém katastrofou? Kdo posuzuje rozsah katastrofy, schopnosti organizací, atd?

Íhned poté co se dozvíme o katastrofě mezi sebou s našimi členské organizace, jejich zdroji, informátory apod., sdílíme nejdůležitější informace a odhady o rozsahu katastrofy, apod. Tyto informace umožňují Sekretariátu DEC a členům správní rady posoudit závažnost katastrofy a pravděpodobnou úroveň a efektivitu kolektivní pomoci a odpovědnosti. Obecně pak výzvu spustíme, pokud se jedná o jeden ze tří typů událostí. Zaprvé o komplexní politickou mimořádnou situaci, jako například v roce 2008 v Demokratické republice Kongo. Zadruhé o komplexní dlouhodobou humanitární krizi, jako v Nigeru v roce 2005, kdy byl v oblasti kvůli environmentálním a ekonomickým faktorům dlouhodobý nedostatek potravin, a zatřetí o jednorázovou katastrofu, jako například zemětřesení, které je spojeno nejen s humanitární pomocí, ale i rekonstrukcí a obnovou.

c) Kdo jsou členové správní rady?

Správní rada se v letošním roce skládá z devatenácti členů. Toto číslo se může změnit v závislosti na počtu členských organizací. Jejimi členy jsou předseda (nezávislý člen), čestný

pokladník (nezávislý člen), čtyři nezávislí členové a třináct členů zastupujících členských organizací, jimiž jsou generální ředitelé těchto organizací.

***Podle jakého klíče jsou vybírání nezávislí členové a jaká je přesně jejich funkce?**

Zjednodušeně řečeno jsou nezávislí členové vybírání hlavně na základě potřeby a doby svého členství. Můžou být zvoleni na dvě volební období (tři roky). Nezávislí členové se starají o klíčové záležitosti DEC, jako například evaluace, monitoring, audit, a to kupříkladu na pozicích předsedy, místopředsedy či čestného pokladníka. O nábor nezávislých členů se stará Membership and Accountability Committee.

d) Podle jakého klíče přerozdělujete peníze vytěžené z veřejných sbírek a darů?

Výtěžek z výzev je přerozdělován za pomoci tzv. Indicator of Capacity, který je každoročně aktualizován (platnost od 1. 4. do 31. 3. následujícího roku) a vychází z aktuálních výdajů každé členské organizace DEC, které byly užity ve fázi okamžité pomoci a ve fázi obnovy při zahraničních misích. Na základě Indicator of Capacity každý z členů ví, jakou část z prostředků získaných během výzvy získá a je tak ve výhodě, protože může svou pomoc lidem v nouzi poskytovat již několik dní po katastrofě. Zjednodušeně řečeno to vše vypadá tak, že DEC informuje členské organizace o předpokládaném výtěžku z výzvy a v mezech členské organizace posoudí předpokládané výdaje vynaložené na pomoc v místě katastrofy. To vše proběhne během několika prvních týdnů.

***A co se děje dále, tedy po době uplynutí oněch prvních měsíců?**

Po měsíci od vyhlášení sbírky, členské organizace sestaví tzv. Disaster Response Plan, čímž informují DEC, zda potřebují celou částku, která jim dle Indicator of Capacity náleží. Obecně řečeno jsou peníze členským organizacím distribuovány na základě jejich měsíčních finančních žádostí. Procentuálně pak platí, že žádná organizace nedostane více jako 20 % a méně než 3 % z plné výše výtěžku. Obecně pak platí, že členské organizace musí z částky, kterou jim poskytla DEC, vynaložit alespoň 30 % dle Indicator of Capacity na první fázi, tedy na okamžitou pomoc.

*** Kontrolujete nějakým způsobem, jak členské organizace hospodaří s penězi získanými z výzvy a celkově pak jejich činnost v terénu? A pokud ano, jak?**

Samozřejmě, DEC pravidelně kontroluje, zda členské organizace s penězi hospodaří dle plánovaného rozpočtu. Tento monitoring se provádí v období třetího a šestého měsíce od začátku fáze okamžité pomoci a to v pravidelném intervalu co šest měsíců, do ukončení činnosti organizace v dané lokalitě. Děje se tak díky Skype, SMS „hotlines“, sociálních médií, geo-tagged fotografií, atd. Dále díky DEC Accountability Framework, kdy se členové

každoročně zapojují do hodnocení kvality odvedené práce na misích, či nezávislým evaluacím, aj. V letošním roce DEC nově zavedla tzv. Contribution to Change, což je evaluační metoda, kdy se nehodnotí jen výsledky jednotlivých misí, ale hodnotí se i jejich dopad v obecném slova smyslu, tedy dopad sociální, ekonomický, politický, jenž ovlivňuje druhou fázi pomoci, tedy fázi obnovy. V tomto případě se provádí srovnání domácností. Jak vypadaly před katastrofou, ihned po ní a rok po ní, a to za pomoci metod jako focus group nebo například rozhovorů.

e) Kolik jde procentuálně na chod DEC, propagaci a konkrétní pomoc lidem v nouzi?

Díky unikátnímu partnerství se subjekty televizního vysílání a logistické podpoře jsou naše náklady velmi nízké. Prakticky na náklady spojené s fundraisingem, monitoringem a evaluacemi utratíme méně než 5 % z fondů. Konkrétně se pak například v roce 2014 na pomoc lidem zasaženým tajfunem na Filipínách vybralo 95 milionů liber, z toho šlo 66 % na samotnou pomoc postiženým a to na nákup a distribuci jídla, dek, medikamentů, stanů, a jiné, 11 % šlo na platy zaměstnanců tedy platy mezinárodních expertů jako logistiků, lékařů, inženýrů a místních zaměstnanců a partnerů, 10,5 % šlo na logistiku, 7 % šlo na provoz britské centrály, na platy zaměstnanců členských organizací ve Velké Británii poskytující technickou pomoc, organizaci logistiky, monitoring, evaluace, a podobně, 5 % na podporu zaměstnanců, přesněji na jejich ubytování, jídlo, cestovní náklady v místě katastrofy, a 0,5 % na nákup potřebných věcí jako telefonů, počítačů, automobilů a dalších. Čísla se samozřejmě mění. Při pomoci v Gaze (£ 19 mil.) šlo 77 % peněz na přímou pomoc potřebným, 9 % na zaměstnance, 7 % na provoz britské centrály, 4 % na logistiku, 2 % na podporu zaměstnanců a 0,08 % na další potřebné vybavení.

f) Co děláte s penězi, jež se vybraly během sbírky, ale již je nelze nikterak efektivně použít v místě katastrofy, na niž byly vybrány?

Všechny peníze využíváme efektivně a to, i když je již nemáme jak použít v místě katastrofy, na niž byly primárně vybrány. Tyto řekneme „nadbytečné“ peníze jsou uloženy na Unrestricted funds. Tyto peníze jsou určeny na nesespecifické účely a jejich výše nesmí být menší než taková částka, která by pokryla rozpočet Sekretariátu na 3 měsíce.

Určitá částka je poté různě investována do krátkodobých, bezpečných a přístupných vkladů, u nichž je garantována rozumná návratnost investice. Tyto investice a fond zajišťují DEC pozici, v níž je schopná v případě nouze či krize jednat velmi rychle.

g) Kolik lidí zaměstnává Sekretariát DEC?

Sekretariát je tvořen jen malou hrstkou lidí, kteří pro DEC pracují na plný pracovní úvazek,

devět lidí pracuje v oddělení fundraisingu, dva v oddělení evaluace a vzdělávání, dva se zabírají financemi, jeden člověk pracuje v administrativě a jeden Sekretariát řídí. Jelikož se jedná o opravdu malou skupinku lidí a naše aktivity jsou rozsáhlé, aktivně spolupracujeme s dobrovolníky a lidmi „na volné noze“.

***Co považujete za nejpravděpodobnější příčinu, stále vzrůstající oblíbenosti DEC v očích britské veřejnosti?**

Důvěru jsme si museli vybudovat, nestalo se tak ze dne na den. Jak jsem se již zmiňoval, v roce 1966 bylo na pomoc zasaženým zemětřesením v Turecku vybráno £ 560 tisíc, mezi lety 1983 – 1984 bylo na výzvu na boj proti chudobě v Etiopii vybráno již £ 15 mil, tomuto úspěchu předcházeli akce BandAid a LiveAid s nimiž byla DEC částečně spojena. Výtěžky z výzev se poté čím dál tím víc zvyšovaly, dosavadní rekord drží výzva na pomoc lidem v Jižní a Jihovýchodní Asii, jež byla zasažena tsunami. Tehdy se vybralo úžasných £ 392 mil. DEC rovněž zaznamenala, že její příjmy z výzev jsou vyšší tehdy, když veřejnost vidí, že je naše organizace podporována z peněz Oddělení pro mezinárodní rozvoj britské vlády v rámci UK Aid Match. Velmi si této podpory vážíme. Myslím si, že veřejnost DEC vnímá jako důvěryhodného prostředníka mezi Brity a lidmi v nouzi.

Zdroj: *Osobní rozhovor s Denisem C., zástupcem Disasters Emergency Committee, Londýn, 8. 9. 2015*

Příloha č. 4 Disasters Emergency Committee Membership Criteria



MEMBERSHIP CRITERIA

Trustees have established that the DEC will have a maximum membership of 15 so that it remains manageable and cost effective.

The purpose of these criteria is to enable the trustees to make clear and transparent decisions on the membership of the DEC through a robust process to ensure that DEC consists of the leading agencies. All parts of the criteria will be judged equally. Membership for existing and potential members will be reviewed every three years at which time the 15 organisations which meet the criteria and make the strongest case for furthering the DEC would be selected. Organisations applying for membership must show what diversity they can add to the DEC in addition to current members in order to extend the reach of the DEC appeal and in providing global humanitarian aid

Agencies wishing to join the DEC must provide evidence that they meet the criteria. Applications from potential members showing that the organisation meets the criteria will be subject to an initial 'due diligence check' by the secretariat who will then support the applicant through the DEC Accountability assessment process. Once completed, the application will then be reviewed by the Membership and Nominations committee and the trustees' decision will be final. If there are vacancies outside of the 3 year review, potential members can be presented to the Membership and Accountability Committee in November 2013 and 2014.

Evidence from members will include programme reporting and accountability framework assessments coordinated and reviewed annually. Existing Members not meeting the criteria will be given up to the end of the second financial year to meet the criteria with support from the other members and secretariat.

The next decision point will be in November 2013.

Criteria
COMMITMENTS:
The Trustee's responsibility is to: <ul style="list-style-type: none">• Maximise DEC appeal income in support of civil society's response to major overseas emergencies;• Enhance the reputation and effectiveness of the DEC.
Members commit to: increasing the opportunities for fundraising; for sector wide humanitarian best practice and learning; raising DEC profile. In essence members must have the necessary expertise in raising funds and upholding established standards in humanitarian aid for emergency relief.
Member agencies have agreed that requests to broadcasters for disasters appeals coverage will only be made through the DEC.

GOVERNANCE/LEGAL

- Be registered for at least five years as a UK charity
- with charitable objectives including responding to humanitarian emergencies and the suffering of affected communities on a wide geographical basis
- Apply best practice in governance- appointing trustees; terms of office; reporting arrangements
- Be independent of any parent or sister organisation to the extent of having responsibility for deciding which humanitarian programmes will be funded by DEC funds, and having full accountability for the expenditure of those funds
- Be able to evidence commitment to influencing the quality of sister or parent organisations' work through global governance mechanisms
- Accept to be bound by the DEC's Memorandum and Articles of Association', Operations Manual and Accountability Framework
- Have submitted fully audited accounts in accordance with legal requirements and be able to demonstrate financial probity and transparency in the use of donated funds

FINANCIAL

- Have a track record of responding to humanitarian emergencies from their own resources
- Have an audited track record of fundraising from the public for overseas disasters.
- Have income from individual UK donors (Private income) of at least £4 million a year, averaged over three years, for overseas work
- Have expenditure on emergency work overseas of £10 million a year averaged over three years
- Have framework or partnership agreements with major institutional funders such as DFID or ECHO
- Have budget reporting systems that ensure sound financial management

PROGRAMME QUALITY

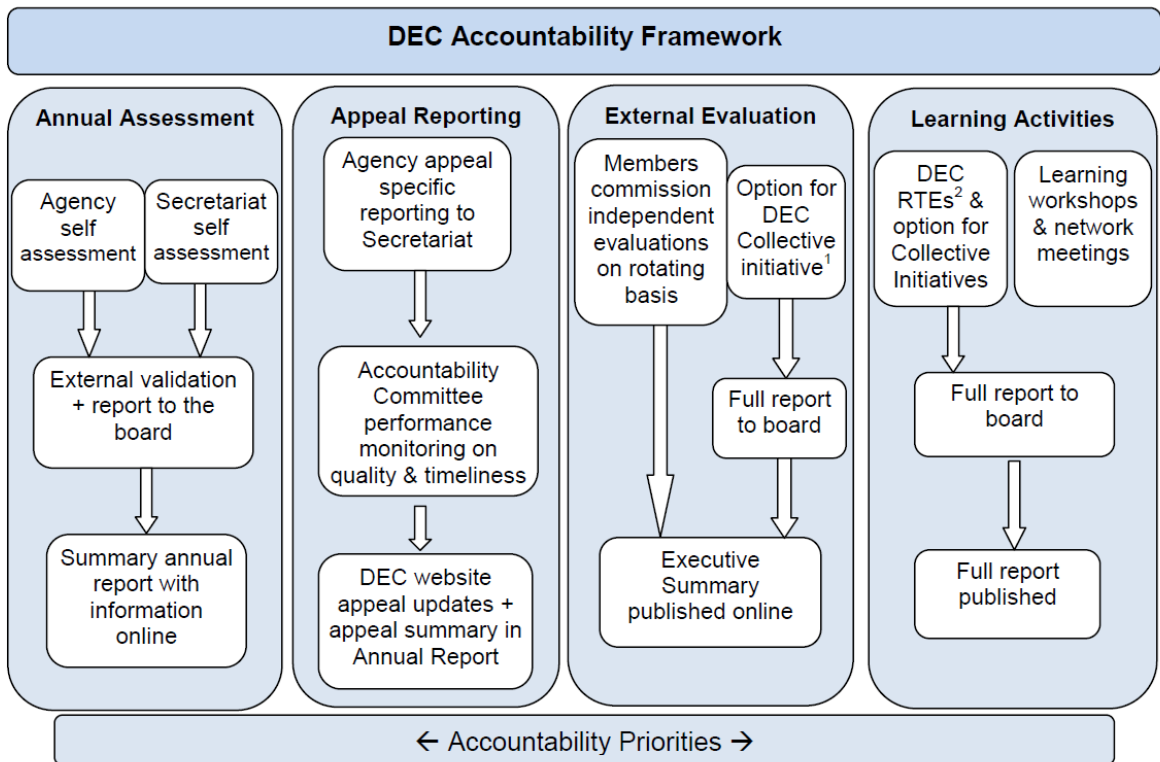
- Be a signatory to the Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief
- Have a programme management system that delivers evidence of continual improvement on the core principles of the DEC Accountability Framework
 - We use our resources efficiently & effectively
 - We achieve programme objectives in accordance with agreed humanitarian standards, principles and behaviours
 - We are accountable to beneficiaries
 - We learn from our experience – taking learning from one experience to the next
- Have HR policies and practice that reflect standards to be found in People in Aid
- Have evidence of external evaluations of disaster responses that are placed in the public domain

Příloha č. 5 Disasters Emergency Committee Accountability Framework

DEC Accountability Framework May 2011

The DEC Accountability Framework encompasses a number of activities designed to promote best practice, learning and accountability.

The four main 'pillars' are: (1) annual self assessments against the DEC accountability priorities and the ways of working which sit beneath these; (2) appeal specific reporting on plans and progress against these; (3) a rotating system of Independent external evaluation; and (4) collective learning activities designed to ensure DEC members share learning and experiences.



¹ Collective Initiative = joint study or report commissioned by DEC

² RTE = Real Time Evaluation

Our accountability priorities are the touchstones of quality humanitarian work which DEC members have collectively agreed. These run across the pillars of the framework and provide the focus for our activities: they are reflected within the content of appeal reports; they sit within the terms of reference for evaluations; and the annual assessments are against the 'ways of working' which sit beneath them (see attachment 1). The priorities were revised during 2010 and the new priorities were launched in April 2011.

Attachment 1: DEC Accountability Priorities – Member Agencies

1. We use our resources efficiently and effectively	2. We achieve intended programme objectives in accordance with agreed humanitarian standards, principles and behaviours	3. We are accountable to disaster affected populations	4. We learn from our experience – taking learning from one emergency to the next
1.1 Documented processes are in place at the appropriate level governing the use and management of funds	2.1 The agency has defined and documented processes for programme management which are underpinned by a clear statement of standards	3.1 A defined and documented Accountability Framework is in place governing accountability to disaster affected populations	4.1 A documented process is in place at the appropriate level to ensure that learning is systematically captured, shared and utilised
1.2 Approach to the management and care of staff reflects People in Aid code of good practice	2.2 Programmes respond to clearly defined needs and are adjusted as needs change	3.2 Information on agency background, programme timelines, beneficiary entitlements and selection criteria is communicated to disaster affected populations	4.2 Key learning is effectively communicated to staff, partners and other stakeholders
1.3 Programme design and procurement processes maximise value for money - balancing quality, cost and timeliness at each phase of the response	2.3 Staff and partners understand and integrate agreed standards in to their programmes	3.3 Disaster affected populations participate in programme assessment, design, implementation and evaluation	4.3 Key learning (including from evaluations) is incorporated into processes and programmes in a systematic and timely manner
1.4 Incidences of actual/suspected fraud or loss are investigated and actioned	2.4 Agencies participate in established coordination mechanisms and support their partners to do the same	3.4 In consultation with disaster affected populations appropriately designed and described complaints handling procedures are implemented	4.4 Agencies contribute to peer and sector learning in humanitarian response
1.5 Partners are consulted and their capacity is assessed, utilised and developed where appropriate	2.5 Unintended programme impacts and outcomes are identified and acted upon in a timely manner	3.5 Agencies shall work with partners to strengthen their capacity to be accountable to disaster affected populations	
1.6 Local structures (including governments, civil society organisations and markets) are consulted and strengthened	2.6 Programmes contribute to disaster risk reduction and build the resilience of communities, partners and governments		

DEC Accountability Priorities– Secretariat

The DEC Secretariat is also subject to annual assessment against a set of accountability priorities.

Maximise Income	Building Trust		Working together effectively
1. We fundraise effectively	2. We tell the full story of each appeal	3. We hold our members to account for delivering quality disaster responses	4. We work together effectively as a Secretariat and with our members
1.1 Administration, fundraising and communication expenditure is cost effective	2.1 During the PJA, donors are given clear explanations of the humanitarian needs and the disaster response with an update at one month	3.1 Agencies' annual Quality Assessments are externally validated and progress against improvement commitments is monitored.	4.1 Board & Sub-Committee papers, including briefs to support Appeal decision making, are circulated in a timely manner
1.2 Gift Aid estimate is generated within four months of appeal launch, with 80% claimed within four months of PJA end	2.2 Updates on the DEC funded response are published online at 3 months, with 6 month and 1 year updates where appropriate.	3.2 Agency progress towards programme objectives and compliance with DEC policies is monitored, with exception reporting to Trustees	4.2 Member Agency staff are bought together to consult on DEC decisions and share learning with a coherent programme of networks
1.3 Service Provider contracts are managed to ensure good donor care & cost effective processing.	2.3 Full analysis of the programme outputs and outcomes funded by the DEC is published online annually.	3.3 Feedback on plans and reports is provided to MA within 10 working days of submission	4.3 Workshops are held following collective initiatives and RTEs in order to drive learning across agencies
1.4 Registered events are followed up to realise anticipated income	2.4 The results of learning and improvement activities are proactively communicated externally	3.4 External Evaluation reports are reviewed for key themes and management responses from member agencies are collected	4.4 During the Period of Joint Action, regular updates keep Trustees and staff informed of progress and action plans.
1.5 Media coverage mentioning DEC appeals & donation mechanisms is supported during the PJA	2.5 We are available to interested donors, engage with them and handle complaints appropriately	3.5 Executive summaries of all external evaluations and validations are clearly signposted on the DEC website	4.5 After each appeal, staff come together to capture learning and commit to implementing improvements.
1.6 Capital investments minimise risk while optimising income	2.6 The DEC maintains contact with key opinion formers	3.6 Letters of Agreement and Letters of Closure are sent to members in a timely manner	4.6 The Secretariat has a productive working environment
			4.7 Risks are monitored and managed by the Secretariat, with regular updates to Trustee

Zdroj: *Materiál poskytnut Denisem C., zástupcem Disasters Emergency Committee, Londýn, 8. 9.*

2015