

THE NGO HANDBOOK



UNITED STATES DEPARTMENT OF STATE
BUREAU OF INTERNATIONAL INFORMATION PROGRAMS

NNO příručka



O autorce:

Hlavní autorkou této příručky je Hilary Binder-Aviles. Pracuje jako senior konzultantka v organizaci Mosaica – centru neziskového vývoje a pluralismu, což je multikulturní, nezisková, organizace, která se snaží rozvíjet potenciál a poskytuje prostředky ostatním neziskovým organizacím, aby budovaly poctivé, nevyložené a prosperující komunity a společnost. V uplynulých dvaceti letech Mosaica poskytovala instruktáž a podporu začínajícím nevládním neziskovým organizacím, dále v oblastech programového a organizačního plánování a managementu, hodnocení, správy a řízení, fundraisingu, zastupování práv (advocacy) a organizace. Mosaica se zaměřuje na pomoc těm skupinám, které pomáhají a těm, kteří bývají přehlíženi při přerozdělování prostředků a formulaci politik.

Binder-Aviles má rozsáhlé pracovní zkušenosti v amerických nevládních neziskových organizacích založených uprchlíky a imigranty z Afriky, jihovýchodní Asie, Latinské Ameriky a arabského světa. Pomáhala s plánováním a domlouváním spolupráce pro irácké, jemenské a egyptské nevládní neziskové organizace. Binder-Aviles získala bakalářský titul z politických věd na Wellesley College a magisterský titul z veřejného práva na John F. Kennedy School of Government na Harvardské Univerzitě. Zakladatelka organizace Mosaica Emily Gantz McKay; spolu s viceprezidentkou Hilou Berl poskytly odborný dohled, postřehy a příklady nasbírané mnohaletými zkušenostmi jednak z působení v nevládních neziskových organizacích v USA, ale i z různých míst konfliktu včetně Blízkého východu, zemí bývalé Jugoslávie, Pákistánu a Afghánistánu.

NGO příručka

Obsah

Už jste si někdy všimli nějakého problému a chtěli s tím něco udělat? Samozřejmě, že ano. Samotné školy, policie, vládní instituce, církve a rodiny nemohou všechno zvládnout. Ostatní také sdílí vaše znepokojení a chtěli by s tím něco udělat. Proto vás napadlo, že byste mohli založit nevládní neziskovou organizaci neboli NNO. Tato příručka vás provede všemi nezbytnými kroky při založení a provozování nevládní neziskové organizace.

	Úvod – účinný způsob, jak dosáhnout změny	3
1)	Založení a udržení NNO	7
2)	Hodnoty, vize a poslání – kompas	16
3)	Plánování, hodnocení a řízení	25
4)	Představenstvo (správní rada)	40
5)	Zapojení komunity a empowerment	53
6)	Partnerství s dalšími neziskovými organizacemi a vládou	62
7)	Dárci – nadace, korporace/firmy, individuální dárci	71
	Použitá literatura	84

Úvod – účinný způsob, jak dosáhnout změny

Nevládní neziskové organizace (NNO) se zasazují o dodržování lidských práv a ochranu životního prostředí, podporují přebírání vedení mladou generací, snaží se o ukončení násilí páchaného na ženách a dětech, pomáhají chudým a mnoho dalšího. Založení NNO může být účinný způsob, jak dosáhnout změny.

NNO – nevládní neziskové organizace – jsou nezávislé na státním i podnikatelském sektoru. Jejich mandátem je podněcovat veřejný zájem pomáhat pro dobro společnosti. Jejich cílem není vytvářet zisk a prosazovat zájmy konkrétních skupin nebo jednotlivců. Nezávislost nevládních neziskových organizací jim umožňuje sledovat činnost státního aparátu a usilovat o změnu.

NNO, které jsou respektovány vládou i podnikatelským sektorem, mohou dělat prostředníky při řešení konfliktů nebo se snažit najít řešení vedoucí ke společnému zájmu. Jejich nezávislost na vládě, politických stranách a náboženských institucích jim dovoluje vytvářet společnou vizi pro komunity. NNO k dosažení své vize používají dobrovolníky a jiné prostředky.

Pokud přemýšlíte o založení vlastní NNO, už jste tak učinili nebo již dlouho v NNO působíte, jste součástí celosvětového hnutí lidí, kteří chtějí využít svého vlivu k docílení určité změny. V několika uplynulých desetiletích byly NNO v popředí hlavního sociálního proudu usilujícího o zlepšení životů lidí. Během posledních let počet NNO rapidně narostl, zejména v nově demokratických zemích. Na místech jako jsou například země bývalého Sovětského Svazu NNO pomáhají vybudovat demokratické instituce a fungují jako záchranné sítě pro chudé a ohrožené skupiny obyvatel.

Označení NNO se poprvé objevilo po druhé světové válce, když tak Organizace spojených národů nazvala soukromé organizace, které pomáhaly mírnit následky války a pomáhaly milionům vysídlených lidí, osiřelých dětí a bojovaly s obrovskou nezaměstnaností. Samotný koncept toho, kdy jednotlivci organizovali pomoc ostatním, však sahá do hlubší minulosti. Někteří odborníci označují za první oficiální mezinárodní NNO organizaci Anti-Slavery International, která byla založena v roce 1839.

OSN v dnešní době odhaduje, že na světě působí 40 000 mezinárodních NNO a dalších několik milionů dalších, které se angažují v různých zemích na národních úrovních. Existuje mnoho rozdílných typů NNO. Některé jsou obrovské nadnárodní organizace, zatímco jiné jsou menší a mají lokální charakter. Některé se zaměřují na konkrétní skupiny či oblasti: například ženy, mladistvé, životní prostředí, lidská práva, vzdělávání nebo zdraví. Ostatní se věnují zároveň více problémům a oblastem.

Ať už je oblast jejich působení a rozsah jakýkoliv, všechny NNO byly založeny, aby pomohly zlepšit životy lidí a řešit sociální problémy. Většina NNO byla založena lidmi, kteří jsou zapálení do řešení otázek spojených s jejich komunitami. Ale založení a řízení NNO vyžaduje mnohem víc, než nadšení. Jsou potřeba vědomosti, schopnosti, finanční prostředky a kontakty. A také čas, plánování, trpělivost a flexibilita.

Tato příručka vám poskytne návod na založení efektivní a udržitelné NNO. Na následujících stranách najdete informace o tom, jak „položít“ základní stavební kameny NNO – hodnoty, vizi, poslání a

program – a tipy, jak je uskutečnit. Také pojedná o různých typech vztahů, které budete potřebovat – ať už s komunitou, partnery organizace, dárci, státem a dalšími zainteresovanými stranami. V příručce najdete osvědčené postupy, jak vést NNO, a také rady, jak se vyhnout popřípadě řešit problémy, se kterými by se vaše NNO mohla v praxi setkávat.

Kromě toho vám tato příručka pomůže vybudovat takovou NNO, která je legitimní, transparentní a odpovědná. Všechny tyto vlastnosti jsou k efektivnímu fungování NNO nezbytné.

LEGITIMITA

Veřejnost uvěří, že NNO řeší potřeby společnosti a že její členové staví tyto zájmy nad svoje osobní zájmy, jen tehdy, pokud má daná NNO legitimitu. Ještě předtím, než se zeptáte sami sebe: „Jak zajistíme, aby naše NNO přežila?“, si musíte odpovědět na otázky: „Máme legitimitu?“ a „Zaslouží si vůbec naše NNO, aby existovala?“. NNO si zaslouží svoji existenci pouze tehdy, pokud má jasně definované poslání zaměřené na plnění potřeb komunity nebo společnosti. Dobré poslání samo o sobě však nestačí. Aby byla legitimní, musí mít NNO také dobré vedení, musí být dobře řízená a musí být efektivní.

NNO, v níž má rozhodující slovo jeden člověk, nemůže být nikdy brána jako legitimní. Pokud v organizaci jedna osoba dominuje bez spolupráce s ostatními a bez dohledu, vzniká riziko, že osobní zájmy převáží nad veřejným zájmem. Bez aktivního vedení a řízení několika lidí nebude moci probíhat žádná kontrola, a nebude ani rovnováha, která zajistí, že nebude docházet k nesprávnému užívání nebo zneužívání zdrojů NNO. NNO potřebuje širší základu osob, kteří prostřednictvím aktivního vedení (leadership) budou od zainteresovaných stran (stakeholders) sbírat zpětnou vazbu s cílem se ujistit, že organizace slouží pouze veřejnému zájmu.

ODPOVĚDNOST

Protože NNO je zde pro veřejnost, musí se zodpovídat a skládat účty veřejnosti. Konkrétně se musí zodpovídat všem zapojeným: dárcům, členům, partnerům, lidem, kterým pomáhá, komunitě pro kterou pracuje a ostatním NNO.

Různé zainteresované strany a partneři (stakeholders) strany mají různá očekávání. Vaši dárci budou očekávat, že jejich peníze budou použity na zamýšlený účel, dobře přerozděleny a použity na splnění cíle projektu. Lidé, kterým NNO pomáhá, budou očekávat pomoc s jejich potřebami a že s nimi bude zacházeno s respektem. Partneři budou očekávat čestné jednání a plnění všech závazků. Toto je jenom pár příkladů pro ilustraci. NNO musí jednat a naslouchat všem svým stakeholderům, aby porozuměla všem jejich očekáváním. Minimální rozsah odpovědnosti NNO:

■►Poslání. To je to, proč vlastně NNO existuje. Je to váš slib veřejnosti o tom, co děláte, a pozitivní změně, které se snažíte docílit. NNO drží svůj slib prosazováním svého poslání.

■►Výsledky. Nestačí jenom pracovat na různých projektech. NNO musí dosáhnout hmatatelných výsledků ve zlepšení života lidí, jimž slouží.

➡ **Řádná správa.** Vaše NNO by měla mít dobrovolné představenstvo, které organizaci spravuje eticky a efektivně. Správa je souhrn aktivit, kterými představenstvo udává směr a provádí dohled na organizaci a jejími aktivitami.

➡ **Finanční zodpovědnost.** NNO musí dbát na to, že všechny dary a příspěvky jsou využity k realizaci poslání, ne k osobnímu obohacení konkrétních osob. Představenstvo ve své správní a řídicí roli dohlíží na finance celé organizace.

NA CO BYSTE NEMĚLI ZAPOMÍNAT

NNO NIKDO NEVLASTNÍ

V příručce se často odkazuje na „vaši NNO“. Tím se myslí NNO, v níž nebo pro níž pracujete nebo se kterou spolupracujete. NNO není ničí majetek. Slouží veřejným zájmům a musí mít skupinu lidí, kteří dohlíží na to, aby nedocházelo ke zneužívání důvěry veřejnosti – tedy představenstvo či správní radu. NNO, ve kterých má vliv jedna osoba, která se nezodpovídá představenstvu nebo jiným stakeholderům, nebudou považovány za legitimní a nebudou mít podporu nutnou k udržení organizace.

Jak zařídit, aby vaše NNO měla dostatečnou odpovědnost? Velmi často se NNO zodpovídá pouze svým dárcům - ne komunitám. Dárci samozřejmě požadují, abyste jim podávali zprávy, zatímco vaše komunity toto nevyžadují. V mnoha zemích příslušná ministerstva vyžadují od NNO výroční zprávy. Ale jak udržíte vaši NNO odpovědnou vůči sobě samé a zároveň vůči komunitám, kterým pomáhá? I to lze - pomocí veřejných setkání, průzkumů, výročních zpráv, newsletterů a dalších informačních kanálů. Měli byste pravidelně informovat své okolí o aktivitách a zároveň sbírat zpětnou vazbu. Pokud vyžaduje NNO odpovědnost od ostatních, musí být také sama odpovědná.

TRANSPARENTNOST

Pokud je něco transparentní, jde skrz to vidět. Přesně takhle vypadá transparentní NNO. Stakeholderi musí do vaší organizace vidět a rozumět tomu, jak pracují její programy, jak jsou přerozdělovány finance a jak se rozhoduje. NNO je transparentní tím, že poskytuje včasné a přesné informace o svých aktivitách, financích, opatřeních, postupech a rozhodnutích. Tím, že je organizace transparentní, si zároveň vytváří příležitosti k tomu, aby se učila lépe pracovat. Pokud ostatní vědí o tom, co děláte a jak to děláte, sami mohou nabídnout nové nápady na zlepšení.

NA CO BYSTE NEMĚLI ZAPOMÍNAT

DALŠÍ OZNAČENÍ UŽÍVANÁ PRO NNO

Určitě znáte i další názvy používané pro veřejně prospěšné organizace, například:

- ➡ *Obecně prospěšné společnosti (o. p. s.)*
- ➡ *Neziskové organizace*
- ➡ *Charity nebo charitativní/dobročinné organizace*
- ➡ *Místní nebo komunitní organizace*
- ➡ *Dobrovolnické organizace*

V některých případech je označení konkrétním typem NNO. Například občanská sdružení jsou NNO, které sdružují místní občany, kteří chtějí pomáhat sami sobě.

Legitimitost, transparentnost a odpovědnost jdou ruku v ruce. Když NNO neskládá účty svým stakeholderům, nebude vnímána jako legitimní. Když není NNO transparentní, nemůže vnímat sama sebe – a nikdo další ji nebude vnímat - jako odpovědnou. Odpovědnost a transparentnost vám pomáhá získat důvěru komunity – a to je zase klíč k naplnění vašeho poslání. Pokud komunita nemá ve vaši organizaci důvěru, pravděpodobně se ani nebude zapojovat do jejích programů nebo využívat jejích služeb. Čím více odpovědnou a transparentní organizací budete, tím více důvěry získáte. Čím více důvěry získáte, tím více budete schopni pomáhat vaší komunitě. Je na vás, vedoucímu vaší NNO, abyste zajistili, že tyto principy budou dodržovány, protože to je jeden z klíčů k úspěchu. Pokud se NNO jeví v očích veřejnosti jako zkorumpovaná nebo špatně řízená, vrhá to na celou organizaci špatné světlo; i celý neziskový sektor ztrácí v očích veřejnosti legitimitu. Pokud však tyto principy ctíte svými slovy i činy, vzbuzuje to u veřejnosti jistotu a důvěru v celý neziskový sektor. A právě v tomto vám má pomoci tato příručka.

Kapitola 1

ZALOŽENÍ NNO A ZAJIŠTĚNÍ JEJÍHO TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Řešení velkých globálních výzev často začíná u malých věcí. Pokud zjistíte nedostatek nebo nějaký problém ve svém okolí, můžete ho změnit občanskou akcí. Umělec si může ve svém sousedství všimnout po škole zahájející mládeže a začne organizovat neformální výtvarný kroužek. Učitel si může všimnout, že mladé dívky z chudších rodin nenavštěvují pravidelně školu, a založí sobotní doučovací kroužek. Zdravotní sestra si může všimnout, že ženy z okolí nemají dostatek informací o základních zdravotnických službách, a zorganizuje osvětové semináře.

Bez ohledu na to, jaký problém chcete řešit, s více prostředky a lidmi, kteří vám pomáhají, můžete cíle dosáhnout snáze, než kdybyste se do toho pustili sami. Z tohoto důvodu se zakládají nevládní neziskové organizace (NNO).

Založení NNO vyžaduje mnohostrannou podporu. Budete potřebovat dobrovolníky; někoho, kdo poskytne finanční prostředky; a v neposlední řadě někoho, kdo vaše úsilí podpoří a bude mu věřit. Zahájení projektu bude vyžadovat dovednosti a taktéž mnohostrannou podporu. Budete muset vytvořit plány, seznámit se s komunitou, sehnat dobrovolníky, získat finanční prostředky, dohlížet na projekty a vyhodnocovat výsledky.

Tato kapitola vám poskytne přehled hlavních věcí potřebných pro založení NNO a udržení jejího chodu. Jak bylo popsáno v úvodu, pokud je NNO legitimní, tzn. odpovědná, transparentní a propojená se komunitou, pak si zaslouží existenci. Udržitelnost v tomto případě vyjadřuje všechny kapacity nutné rozvoji NNO v průběhu času. Při termínu udržitelnost se nám často vybaví finanční prostředky. Ale udržitelnost znamená mnohem víc. Začíná u vize a poslání celé organizace.

CO JE TO VIZE A POSLÁNÍ

Vize vaší NNO popisuje změny, o které se budete v dlouhodobém horizontu snažit, a jak díky svému úsilí změníte životy ostatních lidí k lepšímu. Poslání je jedinečným způsobem, kterým vaše organizace přispívá k tomu, aby se tato vize proměnila ve skutečnost. Je nezbytné, abyste vizi a poslání vyhotovili v písemné formě. Když se vedení NNO shodne na silné vizi a jasném poslání, NNO má mnohem větší šanci uspět. Bez vize bude pro vaší NNO těžké přesvědčit ostatní, aby se připojili. Bez dobře definovaného poslání bude vaše NNO bez jasného zaměření a směru. NNO bez jasného poslání často plýtvá energií nesouvisející projekty a má tudíž velmi malé výsledky.

Vize a poslání v písemné formě je jeden z nejdůležitějších kroků, které zakladatele NNO čekají. Definice vize a poslání udává směr vaší budoucí práce. Hned na začátku se sejde nejužší vedení a stanoví si cíle a prostředky potřebné k jejich dosazení. S tím, jak nabíráte zkušenosti a potřeby komunity se v čase mění, bude pravděpodobně nutné poslání upravovat.

Vezměme si případ právníka, který chce pomáhat dělníkům migrujícím za prací ve městě, kde žije. Založí tedy NNO s názvem 'Pomoc migrujícím pracovníkům' (PMP). Nejprve je jeho poslání velmi široké: pomáhat dělníkům migrujícím za prací. Později si uvědomí, že toto poslání je příliš široké, a že jeho NNO nemá žádné užší zaměření. Poslání tedy zúží na podporu práv migrujících pracovníků, kteří

z nějakého důvodu skončí ve vazbě. V tu chvíli už přesně ví, na co se zaměřit při užívání prostředků organizace. Ale jak čas plyne, zjistí, že existují i další neřešené potřeby, kterými by se jeho NNO mohla zabývat, jako třeba zlepšení ubytovacích a pracovních podmínek těchto lidí, a rozhodne se tedy znovu upravit svoje poslání na: podpora migrujících pracovníků, aby tito žili v naší společnosti bezpečně, důstojně a se sociálními jistotami.

Pravidelná revize a ověřování platnosti poslání je součástí pravidelného plánovacího procesu v NNO. Pokud se vaši zaměstnanci, představenstvo nebo klíčoví dobrovolníci začnou rozcházet v tom, co by měla NNO dělat, nebo pokud investoři nebo partneři projeví nedůvěru, považujte to za signál k přehodnocení celého poslání.

ŘEŠENÍ POTŘEB SPOLEČNOSTI

NNO musí být schopná přeměnit své poslání na projekty a aktivity s hmatatelnými výsledky – takové, které budou společností vítány. Projekty musí být dobře promyšleny a vedeny kvalifikovanými lidmi. To povede k trvalé změně a zajistí dlouhodobé financování.

Pokud začínáte, tak v malém. Organizace PMP má spoustu nápadů na projekty pro pracující migranty: počínaje večerními vzdělávacími programy, přes volnočasové aktivity na utužení vazeb v komunitě, výtvarný kroužek pro jejich děti, a konče osvětou, jak i migrující dělníci jsou prospěšní pro celou společnost. Vedení si ale dobře uvědomuje, že spuštění všech těchto aktivit by bylo větším systémem, než zvládne. Místo toho se do začátku vyberou jeden nebo dva projekty. Takto může NNO dosáhnout řadu úspěchů a ještě se přitom naučit, jak být efektivní.

Pokud si nejste jisti, kterou činností by bylo nejlepší začít, proveďte jednoduchý průzkum nebo hodnocení potřeb komunity.

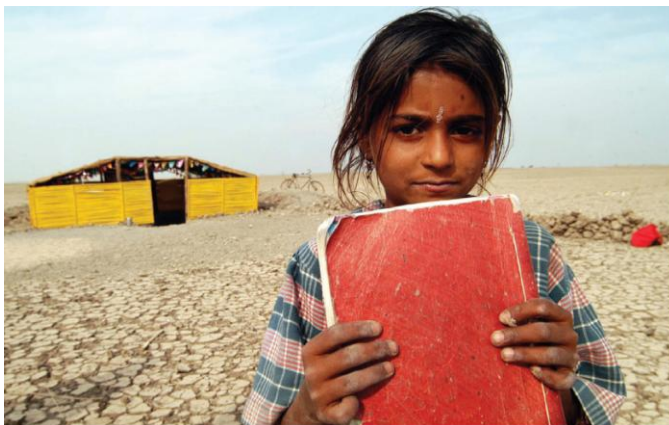
MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

SEZNAM DOSAVADNÍCH ÚSPĚCHŮ

I když máte spoustu dobrých nápadů, začněte v malém. Vyberte si jeden nebo dva projekty, o kterých víte, že je dokážete dobře realizovat. Pokud jste se zaměřili na přistěhovalce, zkuste večerní vzdělávací programy pro ně samotné nebo jejich děti. Vedením jednoho nebo dvou projektů vytvoříte jméno – zapíšete se jako úspěšná organizace - a naučíte se přitom, jak být efektivní.



Naše hypotetická organizace PMP cílí na pomoc lidem, jako je tento sezonní dělník pracující na cibulové farmě Vidalia v Gruzii. (© AP Images/David Goldman)



Tato mladá dívka z odlehlé indické osady Rann of Kutchi v Gujaratu, je dcerou migrujících dělníků v solných dolech. Právě takovým dětem a jejich rodinám je určena podpora organizace, jako je PMP, která je brána za příklad v této kapitole. (© AP Images/Prakash Hatvalne)

Jak bude vaše NNO nabírat zkušenosti, její projekty a aktivity se budou rychleji vyvíjet v reakci na měnící se potřeby společnosti. Také se budete postupně učit nové věci. Můžete se rozhodnout rozšířit některé aktivit a jiné zúžit nebo úplně přestavět vaše programy.

Organizace PMP spustila večerní vzdělávací kurzy pro migrující dělníky a zjistila, že je o ně obrovský zájem, ale účast je velmi malá. Po provedení průzkumu NNO zjistila, že za malou účastí stojí to, že lidé neměli hlídání na děti v době, kdy se konaly kurzy. Organizace PMP tento problém vyřešila spojením se s jinou skupinou zaměřující se na hlídání dětí a ke kurzům tuto službu přidala.

NNO musí pravidelně vyhodnocovat, jak se její projekty a aktivity potkávají s potřebami a zájmy společnosti. Bude muset ukončit ty programy, o něž již zájem není, a zaměřit se na ty, o které zájem je, zvláště pokud jsou omezené finanční prostředky. Pokud vaše NNO ukáže, že vychází vstříc potřebám společnosti a vykazuje uspokojivé výsledky, nebude mít problém s hledáním dalších finančních zdrojů a udržení celé organizace.

CO JE...

...PŘEDSTAVENSTVO NNO?

Představenstvo je hlavní orgán zodpovědný za správu organizace. Představenstvo zajišťuje, že poslání NNO bude realizováno v souladu se zákony, etickými principy a efektivně. Představenstvo také nese odpovědnost vůči komunitě, které NNO pomáhá, subjektům, které poskytují financování, a partnerům.

PILÍŘE UDRŽITELNOSTI: PLÁNOVÁNÍ, ŘÍZENÍ, HODNOCENÍ

Udržitelnost vyžaduje systémy plánování, řízení a hodnocení.

Pravidelné plánování musí probíhat na několika stupních: plánování projektu, plánování fundraisingu, celkové organizační plány, krátkodobé plány, dlouhodobé plány. Systém plánování vám umožní organizovat si práci, reagovat na potřeby a předvídat problémy.

Systémy řízení nabízejí nástroje, jak stanovit jasné povinnosti a postupy pro práci s penězi, lidskými zdroji, projekty a harmonogramy.

Systémy hodnocení vás informují o dosahovaných výsledcích. Nesete odpovědnost – a odpovědnost znamená, že musíte skládat účty nejen subjektům, které vás financují a podporují, ale také komunitě, které pomáháte.

Občas se stane, že nová NNO neuvažuje o nastavení takovýchto systémů. Koneckonců, většina lidí zakládá NNO, protože chce přispět k řešení určitého problému; ne kvůli tomu, že chce vytvářet administrativní postupy, sestavovat rozpočty a psát reporty. Musíte však stanovit alespoň jednoduchá pravidla a základní postupy. Minimálně si musíte sestavit rozvahu příjmů a výdajů a stanovit finanční kontroly, např. kdo může schvalovat platby nebo podepisovat šeky.

Jak bude vaše NNO růst, budete mít na starosti mnohem víc věcí: projekty, lidi, finance, vztahy. S narůstajícími aktivitami pak můžete postupně vyvíjet propracovanější systémy řízení. Až se vám navýší příjmy z různých zdrojů, můžete si pořídit software pro řízení financí a podrobné účetnictví. Jasná pravidla, dobře nastavené postupy a rozvržené role a povinnosti ve vaší NNO napomohou dobrému fungování projektů, aktivit a organizaci celkově. Pokud se tak stane, vaši dárci a podporovatelé budou mít jistotu, že jejich zdroje jsou vynakládány efektivně a na ty správné účely.

CO JE...

...HODNOCENÍ A PROČ JE DŮLEŽITÉ?

Hodnocení je systematická revize a posouzení všech výhod, kvality a významu vašeho programu a dále aktivit a organizace jako celku. V hodnocení se ptáme:

➡ *Co se povedlo?*

➡ *Co se mohlo povést lépe?*

➡ *Proč se určité věci povedou a jiné ne?*

➡ *Co komunitě přinesla naše práce?*

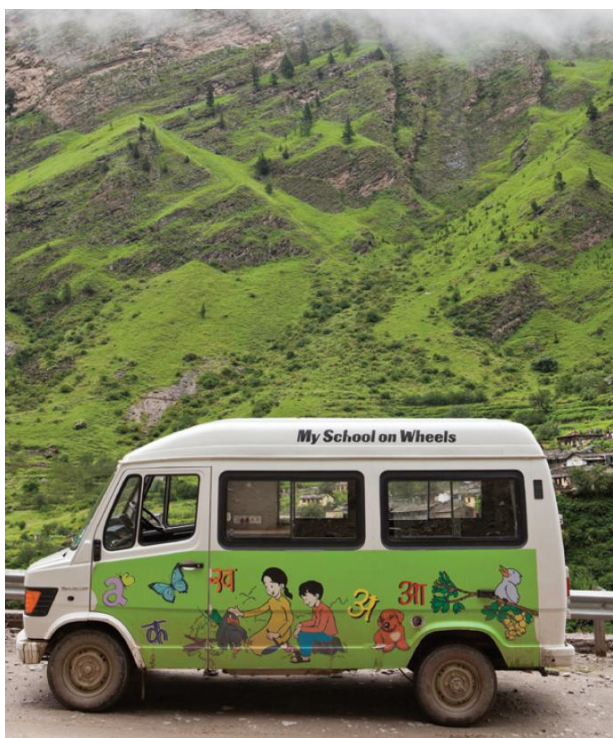
➡ *Co jsme se naučili a jak to použijeme?*

ZODPOVĚDNÉ VEDENÍ

Pro založení a rozvoj NNO je třeba lidí s různými znalostmi a dovednostmi - mimo jiné také projektové manažery, lidi, co píší projekty a žádosti, webmastery, fundraisery a lidi, kteří realizují průzkumy.

Ale nejvíce ze všeho NNO potřebuje vedení – lidi, kteří se dají do služeb organizace a jsou ochotni trávit čas a vyvíjet úsilí na řízení organizace. Do vedení většinou patří výkonný ředitel, manažeři a představenstvo. Lídři organizace navíc na sebe berou zodpovědnost za to, že NNO bude mít jasně definovaný cíl, efektivní programy a bude efektivně využívat své zdroje.

V případě začínající NNO se stává, že její zakladatelé sestaví představenstvo ze svých přátel, rodinných příslušníků a kolegů. S tím, jak se NNO postupně stabilizuje, zakladatel a představenstvo musí do vedení přizvat další odborníky. Například zakladatel a zakládající členové PMP budou potřebovat například někoho z bankovního nebo podnikatelského sektoru, kdo má zkušenosti s financemi a rozpočty; také třeba někoho z církevní sféry, aby komunikoval s farnostmi, které přerozdělují potraviny a poskytují přístřeší pro lidi bez domova. Členové by si měli udělat seznam všech odborníků, které NNO potřebuje, a navrhnout plán, jak je získat. Nově přicházející členové do organizace zpravidla vnášejí nové nápady a svěží energii.



NNO Pragy, což v sanskrtu znamená moudrost, provozuje tento školní autobus, který slouží i lidem z vesnic v centrálních Himalájích v Indii na jejich přesunech za prací. (© Andrew Aitchison/In Pictures/Corbis)

Udržitelná NNO si soustavně vychovává nové pracovníky na všech úrovních, ať už je to z řad představenstva, zaměstnanců, dobrovolníků, účastníků na programech nebo dárců.

Když je NNO závislá jenom na jednom lídrovi nebo malé skupině, může to negativně ovlivnit její rozvoj a efektivitu práce. Některé NNO přestaly fungovat, když jejich lídři odešli, protože neměly nikoho dalšího s dostatečnou znalostí organizace a jejího fungování nebo se zájmem na jejím chodu. Jiné ztratily důvěru komunity, když zakládající členové odmítli udělat prostor nově příchozím; nebo ztratily vliv či efektivitu, protože nedokázaly přilákat novou krev.

NNO musí soustavně vyhledávat a získávat nové talenty, rozvíjet jejich vůdčí schopnosti a předávat jim postupně více odpovědnosti.

VZTAHY SE ZAJÍMÁJÍCÍMI STRANAMI (STAKEHOLDERY)

Skupiny nebo jednotlivci, kteří se zajímají o stejné problémy a spolupracují s lidmi, se kterými vaše organizace také spolupracuje, se nazývají zainteresované strany neboli stakeholdeři. Stakeholdeři podporují činnost organizace a přispívají k jejímu úspěchu.

Budujte vztahy se svými stakeholdery: obchodními a profesními sdruženími, dárcovskými organizacemi, věřícími, různými koalicemi, odbory, politickými stranami a neformálními skupinami. Stakeholdeři poskytují prostředky, nejen finanční podporu, ale také věcné dary. Vlastník tiskárny

může pro NNO tiskne za sníženou cenu. Profesní sdružení může najmout profesionály z nějakého konkrétního oboru, aby poskytovali odborné poradenství. Udržování vztahů s mnoha zainteresovanými stranami vytváří síť spojenců, kteří budou za vaši NNO bojovat a bránit její práva, a také práva všech z vaší komunity.

Představte si, že by organizace PMP tlačila na místní vládu, aby schválila zákon chránící migrující dělníky. Organizace může cíle dosáhnout mnohem snadněji, pokud získá dopisy vyjadřující podporu od mnoha dalších subjektů – ostatních NNO, firem, skupin věřících a lídrů různých společenských skupin.

Silné vztahy jsou založeny na sdílení stejných cílů, důvěře a vzájemné podpoře. Bez ohledu na to, ve kterém životním cyklu se vaše NNO nachází, jestli zrovna začíná nebo už je dobře zavedená, musíte investovat čas a energii do budování vztahů se svými stakeholdery. Vztahy s nimi se postupně budou měnit, nicméně jsou zásadní pro udržitelnost vaší NNO.

CO JE TO PLÁN ROZVOJE ZDROJŮ?

Plán rozvoje zdrojů je jeden z mnoha plánů, které jsou klíčové pro činnost NNO. Zahrnuje celoroční finanční potřeby a specifické částky, které byste chtěli získat od jednotlivých zdrojů. Zahrnuje také pracovní plán na dosažení těchto cílů, který vyjmenovává specifické aktivity, úkoly, zodpovědnosti a termíny.

DIVERZIFIKOVANÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

NNO by neměla spoléhat pouze na jednoho dárce, například bohatého vlastníka firmy, nebo jenom jeden typ dárců, jako jsou nadace. Pokud váš dárce změní priority nebo čelí finančním problémům, vaše NNO může zaniknout.

Tomu lze předejít tak, že vaše NNO bude vyhledávat široké spektrum zdrojů financování, včetně nadací a firem, a bude pořádát fundraisingové akce. S rozmanitými zdroji financování se tedy v případě nutnosti mohou ostatní složit a dočasně pomoci vyplnit díru vzniklou výpadkem jednoho z dárců.

Vybudování diverzifikované finanční základny vyžaduje společné úsilí všech pracovníků NNO, představenstva a dobrovolníků. Budete potřebovat fundraisingový plán se všemi cíli, strategiemi, úkoly a termíny. Zapojte všechny vaše zaměstnance, členy, dobrovolníky i členy komunity do fundraisingu. Vytvořte fundraisingový výbor, který bude koordinovat výběr peněz a sledovat jeho průběh. Vytvoření takové základny zdrojů financování chce čas.

NA CO BYSTE NEMĚLI ZAPOMÍNAT: Mnoho NNO začíná bez zajištěného dlouhodobého financování. NNO mají většinou k dispozici dobrovolníky a finanční dary do začátku, a potom začnou hledat další finanční prostředky u nadací, vládních agentur a široké veřejnosti, jakmile mají nějaké výsledky, jimiž se mohou prezentovat. Někteří dárce dávají novým organizacím dary do začátku, protože je jim jasné,

že nová NNO nemá historii a tolik důvěry. Dárci jsou ochotni vzít na sebe riziko za dobré myšlenky a lidi, kteří je chtějí uskutečnit.

Pokud hledáte takové dárce, sepište detailní návrh popisující váš záměr, a jak byste ho chtěli uskutečnit, plus popis kvalifikací osob ve vedení NNO. Mnoho NNO v prvních letech existence přežívá s omezenými prostředky jen z jednoho či dvou zdrojů. Tento čas je však vhodný k budování diverzifikovanější základny zdrojů.

ZÁVĚR

Jasný cíl a vize, relevantní a efektivně řízené projekty a aktivity, dobré plánování, řízení a hodnocení, zodpovědné vedení, silné vztahy a diverzifikované zdroje financování – to jsou základní stavební kameny dlouhodobého růstu a udržitelné existence NNO.

Od okamžiku založení NNO musíte mít neustále na zřeteli její rozvoj a zajištění trvalé udržitelnosti. Například při strategickém plánování musíte definovat silné stránky vaší NNO a navrhnout opatření na zlepšení těch slabých - tím dlouhodobě zvýšíte šanci organizace na přežití. V životním cyklu organizace se vyskytnou rozhodnutí, která budou klíčová a životně důležitá pro její udržitelnost.

Kdykoliv bude vaše organizace chystat spuštění nového projektu nebo činnosti, nové partnerství nebo nábor nových pracovníků, kvalifikovaně vyhodnoťte potřebné zdroje.

Položte si otázku: Je to dobré pro naše cíle? Chce nebo potřebuje to naše cílová skupina? Máme dobrý plán, který umíme zároveň dobře realizovat? Máme vztahy se stakeholdery, kteří nás mohou případně podpořit a připojit se k nám? Budeme mít všechny prostředky potřebné pro zahájení a dlouhodobé udržení projektu?

NNO může být velmi dobrou cestou, jak zajistit pozitivní změnu a zlepšení. Díky organizaci můžete oslovit ostatní lidi a vybudovat něco mnohem většího, než byste zvládli sami. Ale je to dlouhá cesta, která vyžaduje hodně práce. Potrvá to roky a vyžaduje to mnoho dovedností, prostředků a vztahů, než se podaří vybudovat fungující a efektivní NNO.

Vzpomeňte si na náš příklad: zakladatel organizace PMP začal s malým týmem, ujasnil si cíle a později obměnil vedení, aby získal nové dovednosti, odborné znalosti a vztahy. Organizace začala s pár projekty, nastavila systém, aby se ujistila, že fungují dobře; zhodnotila je, aby zjistila jejich dopad a začala shánět prostředky od dalších zdrojů. S těmito stavebními kameny má organizace PMP silnou základnu, na které může růst. To znamená, že většímu počtu migrujících dělníků se dostane sociálních jistot a důstojného života.



Haitská NNO Fondation Seguin spolupracovala s USAID na zapojení školních dětí do programu sázení stromů v národním parku La Visite na Haiti. Děti z okolí území zdevastovaného ničivým zemětřesením v roce 2010 pomáhají bojovat proti kácení lesů a zároveň se učí o životním prostředí. (Kendra Helmer/USAID/Haiti)

CO JSOU TO VĚCNÉ DARY?

Podpora v podobě věcných, nefinančních darů znamená, že NNO získá věci či služby, které mají určitou hodnotu, ale NNO za ně neplatí, například materiál, vybavení, kancelářské a jiné prostory. Mezi věcné dary se počítá také čas a jakákoliv odborná pomoc, například když grafik vytvoří pro vaši NNO nové webové stránky. V rozpočtu si musíte vést záznamy o všech věcných darech.

Kapitola 2

HODNOTY, VIZE A POSLÁNÍ — KOMPAS

Hodnoty, vize a poslání jsou kompasem organizace. Jsou vodítkem pro každé rozhodnutí či aktivitu. Hodnoty, vize a poslání v písemné podobě je jedna z prvních věcí při zakládání NNO. Je to důležité pro udržení směru organizace a prezentuje vás směrem na veřejnost – stakeholdeři a okolí se z toho dozví, kdo jste a o co usilujete.

NNO má větší šanci na úspěch, když se její lídři shodnou na základních hodnotách, má silnou vizi změny a jasně definované poslání. Naopak bez jasných hodnot, vize a poslání bude NNO chybět morální kompas, který by udával směr. Bez jasné vize bude mít NNO potíže v přesvědčování ostatních, aby se připojili. Bez jasného poslání ztratí zaměření a směr. Taková organizace se pravděpodobně utopí v projektech, které mají pramálo společného s cílovou skupinou.

V této kapitole si ukážeme, jak NNO může rozvinout hodnoty, vizi a poslání, které povedou její práci. Ukážeme si to na příkladu hypotetické NNO *Mladé ženy spojte se*, která podporuje mladé ženy v boji proti násilí na nich páchanému.

Nejdříve zakladatelé organizace pouze diskutují nad hodnotami a vizí budoucí organizace. Ale po ustanovení hlavního vedoucího týmu včetně představenstva a klíčových dobrovolníků, organizace musí vyhotovit znění hodnot, vize a poslání organizace v písemné formě. Toto přinese pocit vlastnictví a investice do NNO. Následně je nutné, aby tento dokument schválilo představenstvo.

CO JSOU TO HODNOTY? JAK JE ROZVÍJET? JAK UDÁVAJÍ SMĚR NNO?

Hodnoty jsou principy, kterými se NNO zavazuje řídit ve všech aspektech své činnosti. Odpovědnost a transparentnost jsou dvě hodnoty, které musí sdílet všechny NNO. Vaše NNO by měla formulovat a přijmout další hodnoty, které vyjadřují to, čím jste. Některé NNO si stanovují hodnoty spojené s kvalitou jejich práce, zatímco jiné definují své hodnoty ve vztahu k partnerům. Další si stanoví hodnoty, které reflektují jejich pohled na svět. Například organizace *Mladé ženy spojte se* by mohla mít následující hodnoty:

- ➡ Nenasílí — všechny ženy a dívky mají právo žít v rodinách a komunitách bez násilí.
- ➡ Respekt — všechny ženy a dívky mají právo, aby se s nimi jednalo s respektem a úctou.
- ➡ Empowerment (sebeurčení) — všechny ženy a dívky mají právo se rozhodovat samy o svém vlastním životě.
- ➡ Partnerství — občanská společnost musí pracovat společně na vytvoření komunit bez násilí. Žádná NNO ani jiná organizace toto nemůže zvládnout sama.
- ➡ Leadership v komunitě — v čele úsilí vybudovat pokojnou komunitu by měla stát žena pocházející přímo z komunity.

Jakmile se lídři NNO shodnou na hodnotách, měli by se jimi nechat vést při rozhodování o:

► Projektech a činnostech. Například prvním projektem organizace *Mladé ženy spojte se* byla série seminářů pro ženy nazvaná „Poznej svoje práva“ se sdělením a metodami postavenými na hlavních hodnotách NNO. Tato iniciativa se zaměřila na posílení kritického myšlení všech účastníků a jejich odvahy nechat se slyšet.

► Interní záležitosti. Ke všem zaměstnancům by se mělo přistupovat optikou hodnot organizace. Organizace *Mladé ženy spojte se* dbá na to, aby jednalo se zaměstnanci, dobrovolníky a ostatními s respektem. A podařilo se jí vychovat mladé ženy, které se nebojí převzít vedoucí pozice v organizaci.

► Vztahy s ostatními. Organizace *Mladé ženy spojte se* ukončila partnerství s jinou NNO, protože nerespektovala její názory a myšlenky.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

JAK NAPSAT VIZI

Rozdělte vedení, zaměstnance a klíčové dobrovolníky na malé skupiny. Dejte skupinám velké listy papíru a fixy a vyzvěte je, ať diskutují – ať sepíšou slova, která podle nich vyjadřují vizi organizace. Možné otázky do diskuze: Jak vypadá naše společnost? Jak se v ní lidem žije? Co budou dělat? Poté nechejte jednotlivé skupiny prodiskutovat všechny vize. Vypíchněte společné nápady a požádejte dva nebo tři lidi, ať z tohoto kolektivního výstupu zformulují stručnou vizi.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

Všichni členové vedení obkreslí na papír svoji ruku. Pak ať ke každému prstu napíší hodnoty, ve které věří. Následně rozdělte členy do dvojic nebo malých skupinek a nechte je vyměnit si obrázky nakreslených rukou. Každá skupina by se poté měla shodnout na pěti či šesti nejdůležitějších společných hodnotách, vytvořit jejich seznam a pověsit ho na stěnu. Tak snadno uvidíte nejdůležitější hodnoty, které jednotliví členové sdílí.

Je velmi důležité projednat každou jednotlivou hodnotu a definovat, co pro skupinu znamená. Někdy lidé používají jiná slova pro vyjádření stejné věci. Někdo může říct „nediskriminace“, zatímco jiný řekne „inkluzivnost“, ale oba mají na mysli, že by NNO měla zapojit všechny v komunitě. Jindy naopak lidé používají stejná slova, ale myslí jimi něco jiného. Dva lidé mohou napsat „vedení“, ale jeden může chtít, aby NNO usilovala o získání vedoucí pozice mezi ostatními NNO, zatímco druhý si může myslet, že by NNO měla mít silné vedení.

Také se mohou objevit hodnoty, které budou považovat za důležité pouze jeden nebo dva lidé. Ty by se také měly prodiskutovat a začlenit do hlavních hodnot, pokud se i ostatní poté shodou na jejich důležitosti. V opačném případě je už dále na seznam nezařazujte. Výstup by měl mít čtyři až sedm hodnot – větší počet by zbytečně rozostřoval zaměření vaší NNO.

CO JE TO VIZE? JAK JI VYTVOŘÍTE? KAM POVEDE VAŠI NNO?

Vize popisuje, jaký byste si přáli svět. Je to obrázek světa, o který usilujete. Říká, jaké budou životy lidí, komunit nebo společnosti jako celku, když bude NNO úspěšná ve svém úsilí. Vize musí být velkorysá a úderná, přesně jako vize organizace *Mladé ženy spojte se*:

„Představujeme si společnost, ve které žijí všichni lidé v bezpečí, ať už ve svých domovech, ve školách nebo ve svých komunitách, je s nimi jednáno s respektem, je jim přiznána jejich důstojnost a mají rovné příležitosti rozvíjet a uplatnit svůj leadership.“

Dobrý nápad je zapojit vaši cílovou skupinu již do formulace vaší vize.



NNO Young Women United, která sídlí v Albuquerque v Novém Mexiku, se snaží, aby ženy všech barev pleti žily v pohodě; dbá na jejich zdraví a vzdělání a bojuje proti násilí. Tento poutavý obrázek byl použit v náborovém letáku organizace, který komunikuje její poslání spolu s kontaktními informacemi. (použito se svolením Young Women United)

Vize slouží jako nástroj motivace zaměstnanců a dobrovolníků a inspiruje také ostatní, aby se připojili. Například zaměstnanci organizace *Mladé ženy spojte se* pracovali velmi tvrdě a jsou unaveni. Vedoucí týmu zorganizuje společný den, kdy vedení společně se zaměstnanci společně zajdou na večeři a všichni získají novou energii k práci. Každý přečte nahlas vizi a mluví o tom, co pro něj znamená. Obdobně, když vedení nebo zaměstnanci nabírají nové dobrovolníky, mluví s nimi při tom o vizi, a jak konkrétně je oslovila, co je přimělo se přihlásit. Více organizací může mít stejnou nebo podobnou vizi. Je dokonce pravděpodobné, že více NNO sdílí vizi o světě, kde všichni lidé a rodiny mají přístup ke kvalitnímu bydlení, zdravotní péči, práci a vzdělání. Ale žádná organizace toho nemůže dosáhnout sama. Zrealizování této vize bude vyžadovat společné úsilí všech skupin.

CO JE TO POSLÁNÍ? JAK HO VYTVOŘÍTE? KAM POVEDE VAŠI NNO?

Poslání stručně komunikuje účel vaší organizace. Odpovídá na otázku, proč vlastně existuje. Popisuje, kdo jste, co děláte a o co se snažíte. Pro některé NNO může být určující region nebo určitá cílová skupina. Poslání má dvě části. V první se mluví o hlavním cíli – jedna nebo dvě věty, které jasně říkají, co děláte a jaké jsou vaše dlouhodobé cíle. Druhá část stručně popisuje strategie nebo typy aktivit, kterými chcete dosáhnout cíle. Pro ilustraci se podívejme na prohlášení organizace *Mladé ženy spojte se*:

Posláním organizace *Mladé ženy spojte se* je povzbudit mladé ženy, aby se vymezily proti násilí ve své komunitě. Děláme to pomocí:

- ➡ Organizování vzdělávacích seminářů a komunitních center.
- ➡ Trénování schopných jedinců, aby sami mohli vést semináře, učit a stát se mluvčími své komunity.
- ➡ Vytváření učebních osnov a školení ostatních organizací, aby převzaly organizaci seminářů ve svých komunitách.

Abyste byli schopni napsat přesně zacílené poslání, doporučujeme provést anketu. Zakladatelé organizace *Mladé ženy spojte se* věděli, že chtějí bojovat proti násilí v jejich komunitě, přesněji násilí páchaném na ženách. Aby to však mohli přesně napsat do formy poslání organizace, museli nejprve zjistit, co přesně v komunitě proti danému problému dělají ostatní. Zjistili například, že jedna skupina se už zaměřila na řešení domácích konfliktů a další už vychovává mladé lídry, ale žádná nepořádá vzdělávací semináře o tom, jak eliminovat násilí v komunitě. Tento průzkum pomohl organizaci *Mladé ženy spojte se* jasně definovat své poslání a také vyplnit poptávku v dané komunitě a doplnit tak činnost ostatních NNO. Díky poslání mají lídři NNO, zejména v době klíčových období v životním cyklu NNO, lepší orientaci při výběru těch projektů a aktivit, které by bylo dobré uskutečnit.



Nepálské ženy z právního servisu Bakduva se pravidelně setkávají v odlehlých vesnicích v Joganiyi v oblasti Saptari. Tyto služby, které jsou aktivní po celém Nepálu, bojují proti diskriminaci a zneužívání a fungují jako NNO. Byly založeny za pomoci organizace UNICEF jako součást programu proti obchodování s lidmi. (Prakash Mathema/AFP/Getty)

➡ Pokud NNO začíná a má omezené prostředky, musí se důkladně zaměřit na hledání takových projektů, které mají zásadní význam pro naplnění jejího poslání. Organizace *Mladé ženy spojte se* zjistila, že její cílová skupina potřebuje informace o problémech spojených s násilím v komunitě a o tom, jaká práva ženy mají v boji proti násilí, tak uspořádala seminář “Poznej svoje práva”.

➡ Když začne NNO růst, je důležité sledovat, aby nové projekty a činnosti byly stále v souladu s posláním NNO. V tomto bodě by se NNO měla zaměřit na hledání pouze takových zdrojů financování, které podporují její poslání.

➡ Pokud NNO čelí výpadku finančních prostředků a je nucena ukončit projekt nebo propustit zaměstnance, mělo by se její vedení zamyslet, které projekty jsou pro organizaci zásadní.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

JAK SEPSAT POSLÁNÍ ORGANIZACE

At' už sepisujete vaše první poslání nebo revidujete již napsané, není to jednoduchý úkol. Můžete začít tím, že se vaše vedení shodne na klíčových slovech nebo konceptech, které nejlépe vystihují, kým jste a proč vlastně existujete. Pak můžete sestavit malou skupinu, aby dala slova nebo koncepty dohromady a vytvořila z nich jednu nebo dvě stručné věty. Dobrý nápad je připravit si několik různých návrhů, ze kterých si pak vyberete. Rozšiřte je i mezi lidi mimo NNO, abyste získali zpětnou vazbu. Můžete také vycházet z prohlášení ostatních NNO, které poslouží jako příklady.

REVIZE VAŠEHO POSLÁNÍ

NNO by měla pravidelně revidovat a aktualizovat své poslání. Nejlepší doba na to je v začátku procesu strategického plánování. Jak se bude vaše NNO časem rozrůstat, vaše poslání by mělo tento vývoj reflektovat podle toho, pro co má NNO nejlepší dispozice. NNO, která začala s širěji pojatým posláním, se může rozhodnout je trochu zúžit a dát mu jasnější směr. Nebo naopak - NNO, která začala s velmi úzkým posláním, ho může rozšířit, protože disponuje zdroji, aby se mohla zaměřit také na další potřeby komunity. NNO bude pravděpodobněji měnit druhou část prohlášení, tedy popis hlavních strategií a činností, než první část, která říká, co je hlavním účelem organizace. NNO běžně revidují strategie a činnosti v závislosti na měnících se potřebách komunity a změnách v okolním prostředí. Krátce po založení se organizace *Mladé ženy spojte se* zaměřovala na pořádání seminářů "Poznej svoje práva", díky kterým se podařilo během pár let výskyt násilí v komunitě. Ostatní organizace si všimly těchto úspěchů a začaly kontaktovat organizaci *Mladé ženy spojte se*, aby uspořádaly podobné semináře pro jejich zaměstnance a dobrovolníky. Po přehodnocení jejich hodnot, vize a poslání se vedení organizace *Mladé ženy spojte se* rozhodlo rozšířit aktivity na školení ostatních NNO, aby samy takovéto semináře mohly pořádat.

NNO by měla aktualizovat svoje hodnoty, vizi a poslání každé tři až pět let. Jak se bude NNO postupně rozrůstat, bude potřebovat také nové stakeholdery, partnery, nové členy, účastníky projektů i dárce. Zjistěte, zda všechny zainteresované strany rozumí vašim hodnotám, vizi a poslání. Považují je za stále aktuální? Pokud ne, jaké navrhuji změny? Kromě toho revize hodnot, vize a poslání poskytuje novým členům možnost zapojit se do tvorby hodnot, vize a poslání. Je běžné, že NNO provádějí drobné změny definic svých hodnot, vize a poslání každých pár let. Ale pokud NNO radikálně mění své hlavní principy, může pak navenek působit jako nestabilní a ostatní v ní ztratí důvěru.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

OTÁZKY, KTERÉ BYSTE SI MĚLI POLOŽIT PŘI AKTUALIZACI SVÉHO POSLÁNÍ

➡ *Je stále potřeba?*

➡ *Nezměnily se potřeby komunity?*

➡ *Opravdu naše prohlášení o poslání reflektuje to, kdo jsme a co děláme?*

PŘEDÁVÁNÍ HODNOT, VIZE A POSLÁNÍ

NNO musí předávat své hodnoty, vizi a poslání ostatním zainteresovaným stranám: účastníkům na projektech, širší komunitě a současným i potenciálním dárcům a partnerům. Pokud vám mají důvěřovat, spolupracovat s vámi, podporovat vás – a pokud vy nesete vůči nim odpovědnost, musí rozumět tomu, kdo jste a co děláte. Vedení NNO musí dále klást důraz na to, že všichni zaměstnanci, členové a dobrovolníci dokonale rozumí hodnotám, vizi a poslání; zároveň je třeba v nich posilovat chuť vykonávat jejich každodenní činnosti. Komunikace je základem dosažení tohoto porozumění.

➡ Pokud nabíráte do organizace nové lidi, promluvte si s nimi o vašich hodnotách, vizi a poslání. Zeptejte se jich, zda jim rozumí a ztotožňují se s nimi. Někoho, kdo jim buď nerozumí, nebo je nedsílí, byste vůbec neměli přijímat.

➡ Pokud máte poradu vedení a zaměstnanců, napište své hodnoty, vizi a poslání na velký kus papíru a umístěte ho tak, aby na něj všichni viděli. Na začátku porady je nahlas přečtete a mějte je na zřeteli při diskuzi a rozhodování.

➡ Pokud máte webové stránky, umístěte na ně vaše hodnoty, vizi a poslání a ujistěte se, že jsou v rámci webu snadno k nalezení. Většina NNO je umísťuje do sekce “O nás” nebo “Kdo jsme a co děláme”.

➡ Uspořádejte školení o hodnotách, vizi a poslání pro všechny členy vedení, zaměstnance i dobrovolníky. Oni jsou vyslanci vaší NNO a musí umět předávat tyto hodnoty, vizi a poslání dál.

➡ Pokud potkáte zajímavé potenciální partnery, spojence, podporovatele nebo dárcy, začněte s nimi o hodnotách, vizi a poslání mluvit. Připravte papír s vaším prohlášením a desky s ostatními informacemi o vašich projektech, letáky a pár fotografií, na kterých je vidět, co děláte. V obchodním světě firmy prodávají hmatatelné zboží a služby, např. počítač, televizi, stůl, let letadlem. NNO prodává hodnoty, vizi a poslání. Pokud je nedokážete efektivně komunikovat, nepřesvědčíte ostatní, aby si je „koupili“.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

VŠECHNY HODNOTY, VIZE A POSLÁNÍ V PÍSEMNE FORMĚ

Lidé, kteří zakládají NNO, často zanedbávají písemnou formu hodnot, vize a poslání. To je zásadní chyba. Jak se k vaší organizaci budou připojovat další strany, může se stát, že přinesou odlišné hodnoty. Je nezbytné, aby vedení NNO prodiskutovalo a písemně souhlasilo se všemi hodnotami, které NNO vyznává a řídilo se jimi. Bez písemné formy riskujete vážné rozepře.

ZÁVĚR

Hodnoty, vize a poslání jsou navzájem provázané. Poslání vychází z vize a oboje nutně vychází z hodnot. Dohromady tvoří silný celek, který říká, o co vaše NNO usiluje.

HODNOTY, VIZE A POSLÁNÍ ORGANIZACE ‚MLADÉ ŽENY SPOJTE SE‘

NAŠE HODNOTY

- ➡ Nenásilí — všechny ženy a dívky mají právo žít v rodinách a komunitách bez násilí.
- ➡ Respekt — všechny ženy a dívky mají právo, aby se s nimi jednalo s respektem a úctou.
- ➡ Empowerment (sebeurčení) — všechny ženy a dívky mají právo se rozhodovat samy o svém vlastním životě.
- ➡ Partnerství — občanská společnost musí pracovat společně na vytvoření komunit bez násilí. Žádná NNO ani jiná organizace toto nemůže zvládnout sama.
- ➡ Leadership v komunitě — v čele úsilí vybudovat pokojnou komunitu by měla stát žena pocházející přímo z komunity.

NAŠE VIZE

Představujeme si společnost, ve které žijí všichni lidé v bezpečí, ať už ve svých domovech, ve školách nebo ve svých komunitách, je s nimi jednáno s respektem, je jim přiznána jejich důstojnost a mají rovné příležitosti rozvíjet a uplatnit svůj leadership.

NAŠE POSLÁNÍ

Posláním organizace *Mladé ženy spojte se* je povzbudit mladé ženy, aby se vymezily proti násilí ve své komunitě.

- ➡ Organizování vzdělávacích seminářů a komunitních center.
- ➡ Trénování schopných jedinců, aby sami mohli vést semináře, učit a stát se mluvčími své komunity.
- ➡ Vytváření učebních osnov a školení ostatních organizací, aby převzaly organizaci seminářů ve svých komunitách.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

NEŽÁDEJTE O FINANČNÍ PROSTŘEDKY V OBLASTECH, KTERÉ NESOUVISÍ S VAŠÍM POSLÁNÍM

Vaše NNO by měla mít plán, ve kterém jsou stanoveny jasné cíle na dosažení vašeho poslání a vytyčeny projekty, s jejichž pomocí se podaří všeho dosáhnout. Ucházejte se pouze o granty/financování, které souvisí s vašimi prioritami! Pokud budete mít příležitost k získání nového dárce nebo partnera, položte si otázku: Je to v souladu s naším posláním? NNO, která se kvůli

peněžům odchýlí od svého poslání, může zakrátko zjistit, že její projekty s původním posláním vůbec nesouvisí. Ve výsledku se organizace rozdrolí, její vliv oslabí a zainteresované strany v ní ztratí důvěru.

PLÁNOVÁNÍ, HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ

Jakmile bude mít vaše NNO ujasněné poslání, musí ho zakomponovat do všech projektů a činností, které komunita potřebuje, chce a hodnotí. Zjistěte, zda je v komunitě po vašich aktivitách vůbec poptávka. Pokud jsou projekty navrženy s rozmyslem, naplánovány pečlivě a důsledně realizovány kvalifikovanými lidmi, budou mít potřebný dopad. Pokud vaše NNO ukáže, že svojí prací zlepšuje život lidí v komunitách, zainteresované strany, dárci a partneři vás určitě budou chtít podporovat po mnoho dalších let.

Tato kapitola v jednotlivých krocích probere jak naplánovat, hodnotit a řídit práci vaší NNO. Uvedeme si příklady hypotetické NNO *Mladé hlasy pro demokracii*, organizaci, která učí mladé lidi o demokracii a snaží se zvyšovat jejich zapojení v komunitě.

PLÁNOVÁNÍ

Plánování vás v souladu s vaším posláním, umožňuje vám zorganizovat si práci a účinně rozdělit prostředky. NNO, které plánují, mají lepší výsledky, protože mají jasný směr. S plánováním budete předvídat přicházející problémy a předcházet jim, nebo je vyřešíte dřív, než způsobí krizi.

Teď se podíváme na dva typy plánování: strategické a projektové.

Co je strategické plánování?

Strategické plánování je systematická cesta, která určuje, kde se nachází vaše NNO nyní a kde se chce nacházet v budoucnu. Odpovídá na otázky typu: co bude NNO dělat a co bude mít za sebou za pět až deset let. Strategické plánování začíná u hodnot, vize a poslání NNO, potom vytyčí její směr, priority a cíle. Plánování udržuje NNO zaměřenou na její poslání, řídí rozhodnutí o projektech, nových partnerstvích a distribuci zdrojů, zejména zaměstnanců a peněz. Představuje základ pro monitorování vývoje a vyhodnocování výsledků. NNO ke strategickému plánování přistupují různě. Některé tráví měsíce shromažďováním podnětů od široké škály zainteresovaných stran včetně vedení, zaměstnanců, účastníků projektů, partnerských organizací, dárců a dalších, než vůbec načrtnou strategický plán. V jiných se vedení spolu se zaměstnanci zúčastní jednodenního brainstormingu. Bez ohledu na to, jak to provedete, plánovací proces zahrnuje následující kroky:

1. Identifikace klíčových problémů a otázek. Strategické plánování je příležitostí nastavit zrcadlo vaší organizaci. Organizace *Mladé hlasy pro demokracii* si může položit například otázku: Chceme rozšiřovat své aktivity a jsme na to připraveni? Pokud ano, o kolik. A jaký typ růstu se dá určit? Jiný příklad: NNO *Mladé hlasy pro demokracii* se DOZVÍ, že několik dárců plánuje snížit své příspěvky. Ve světle těchto informací se NNO musí zaměřit na přeplánování projektů, které jsou pro její cíle zásadní.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

VYTVOŘTE SI VÝBOR PRO STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování je nutnost. Nejlepší způsob, jak se zhostit tohoto úkolu, je ustanovit výbor pro strategické plánování složený ze tří až pěti členů vedení a zaměstnanců. Poté tato skupina rozhodne o způsobech označení klíčových otázek a vytvoření pracovního plánu s jednotlivými úkoly, zodpovědnostmi a časovým rozvržením.



SWOT

S – strenghts (silné stránky)

W – weaknesses (slabé stránky)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (rizika)

Na analýzu vašich silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb použijte SWOT analýzu.

2. Udělejte SWOT analýzu. Je důležité, abyste se na chvíli zastavili v každodenních činnostech a posoudili silné a slabé stránky vaší NNO a také příležitosti a hrozby. Tomu se říká analýza silných, slabých stránek, příležitostí a rizik: SWOT.

Nejrychlejší a nejjednodušší je nechat provést tuto analýzu členy vedení, zaměstnance i klíčové dobrovolníky. Tito klíčoví hráči vědí o organizaci a jejím prostředí nejlépe. Pokud to čas a prostředky dovolí, snažte se získat také pohled zvenčí, konkrétně od účastníků na projektech, dárců, dalších dobrovolníků a partnerů organizace. Můžete udělat průzkum, interview, zorganizovat komunitní setkání nebo setkání speciálně zaměřených skupinek.

SWOT analýza vám pomůže zachytit zásadní problémy, kterým organizace čelí, což je předpoklad pro následné dobré rozhodnutí o dalším postupu. Organizace Mladé hlasy by se chtěla rozšířit, ale SWOT analýzou zjistila, že vnitřní systémy jsou oslabené a ani zaměstnanci na to nejsou připraveni. Místo toho se tedy Mladé hlasy rozhodly zaměřit na vytvoření interních kapacit, aby se expanze mohla provést další rok.

3. Svolejte schůzku, kde prodiskutujete výsledky vyplývající ze SWOT analýzy a rozhodnete o nových prioritách, záměrech a cílech. Po provedení SWOT analýzy budete v daleko lepší pozici pro stanovení reálných plánů. Na základě výstupů ze SWOT analýzy se organizace Mladé hlasy rozhodla posílit interní systémy, tj. zlepšit struktury vedení, poskytovat více školení zaměstnancům a také zlepšit realizaci aktuálních projektů. Zároveň se rozhodla v následujících třech letech nespouštět nové projekty.

4. Připravte si finální strategický plán. Sepište výsledky provedené analýzy a ve výsledném dokumentu, který bude sloužit jako strategický plán, je seřadte podle priorit. Nemusí být nijak komplikovaný ani dlouhý. Většina organizací připravuje jednoduchý jedno- nebo dvoustránkový dokument, který popisuje hodnoty, vizi a poslání organizace spolu s jejími hlavními kamery. Jiné organizace jsou mnohem detailnější a přikládají nálezy SWOT analýzy a podrobné cíle každého jednotlivého záměru.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO

ZORGANIZUJTE CELODENNÍ PLÁNOVACÍ SCHŮZKU

Nejlépe si stanovíte svůj budoucí směr a cíle na plánovací schůzce, která bude trvat alespoň jeden den, a kde si odsouhlasíte hlavní stanoviska. Pokud to okolnosti dovolí, zvolte pro místo setkání nějaké jiné místo, než kancelář. Tam se vídáte každý den a mohlo by vás to všechny rozptylovat. Na schůzce si znovu projděte a aktualizujte vaše hodnoty, vizi a poslání. Poté si stanovte širší cíle k jednotlivým projektům organizace a cíle pro vytvoření dalších kapacit a struktury organizace.

CO JE...

...SKUPINOVÁ DISKUZE?

Skupinové diskuze se účastní přibližně deset až patnáct lidí, kteří diskutují na zadané téma. Skupinu můžete sestavit z účastníků projektů a přitom zjistit, co podle nich funguje dobře, co by se mohlo zlepšit a jak jednotlivé projekty mění jejich životy. Diskusní skupina by měla být vedena zkušeným moderátorem, trvat alespoň jednu nebo dvě hodiny a měla by projednávat pečlivě vybraná témata.

5. Sdílejte plán se všemi zainteresovanými stranami. Pošlete kopii vašim dárcům a partnerům. Můžete svolat komunitní schůzi a plán představit ve vašem obvodu. Dbejte na to, aby účastníci

projektu, kteří se na plánu podíleli, měli příležitost ho okomentovat a přinést další připomínky a nápady. Publikujte plán na svých webových stránkách, pokud máte; případně také v newsletteru.

6. Realizujte plán a sledujte vývoj jeho plnění. Vedení NNO, zaměstnanci a klíčoví dobrovolníci musí na realizaci plánu spolupracovat. Výkonný ředitel se tak ujistí, že všechny projekty a činnosti NNO jdou podle plánu a zaměstnanci plně rozumí jeho záměrům a organizují si podle něho práci. Vedení také v souladu s plánem třídí priority. Pokud plán zahrnuje nový projekt, který vyžaduje nové prostředky a odborníky, vedení musí rozvrhnout úkoly na získání dalších zdrojů financí a přijmout další potřebné odborníky. Mělo by minimálně jednou za rok znovu oficiálně plán projít a zhodnotit jeho plnění. Strategické plánování pomáhá NNO zůstat ve spojení s komunitou a v souladu s jejími potřebami. NNO by měla vytvářet nový strategický plán zhruba jednou za tři až pět let. Některé organizace konci třetího roku uvidí, že všechno jde dobře, prostředí je stabilní, a že tedy mohou pokračovat ve své práci. Jiné mohou zjistit, že se okolnosti mezitím změnily. To může být způsobeno třeba tím, že NNO přijala nové zaměstnance nebo vedení, které už nesdílí stejnou vizi. Nebo že byly založeny další NNO, které vykonávají podobnou činnost a získávání prostředků je nyní těžší. V takovém případě je dobré plán upravit. NNO někdy musí čelit vážným hrozbám nebo neočekávaným událostem ještě předtím, než dosáhne svých tříletých cílů, např. ztrátě grantu nebo změně politického prostředí. V tomto případě by NNO měla rychle změnit směr. Jakmile má NNO strategický plán hotový, je na čase začít s projektovým plánováním.



Somálští organizátoři diskutují nad strategií na školení pořádaném organizací Mosaica. (Zveřejněno se souhlasem Mosaica)

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

ZAPOJTE DO PLÁNOVÁNÍ I VEŘEJNOST

Při plánování projektů je dobré, aby k návrhům a projektovým plánům poskytl připomínky a zpětnou vazbu veřejný poradní výbor. Tento výbor se může pravidelně setkávat, aby zhodnocoval vývoj a poskytoval další nápady a připomínky na zlepšení i v průběhu realizace projektu. Protože místní lidé znají svoji komunitu nejlépe, výbor s účastí veřejnosti může přijít s řešeními, která by vás nenapadla.

A když z vašeho projektu odejde více lidí, jejich nástupci se mohou rekrutovat právě z členské základny tohoto výboru.

Co je projektové plánování?

Projektový plán stanovuje cíle a úkoly projektu, zdroje potřebné k jejich dosažení a klíčové úkoly, zodpovědnost a časový harmonogram. Ať už vaše NNO pracuje na svém prvním projektu nebo pokračuje v již probíhajícím, musí mít hlubokou znalost komunity, které pomáhá. V minulosti se ve svém hodnocení NNO a jejich dárci důsledně zaměřovali na potřeby. Dnes se stále více NNO orientuje na hodnocení svých silných stránek s tím, že do řešení problémů zapojuje i veřejnost. Při hodnocení situace by se vaše NNO měla zeptat členů komunity na jejich znalosti a zkušenosti, stejně tak jako na věci, které se chtějí naučit a dělat. Například organizace *Mladé hlasy pro demokracii* pořádá vzdělávací semináře, ve kterých informuje mladé lidi o jejich právech a povinnostech v demokratické společnosti. Nyní by organizace *Mladé hlasy* chtěla rozšířit projekt na také na nízkopříjmovou část komunity a do aktivit v komunitě více začlenit mládež. Při hodnocení potřeb a přínosů například organizace *Mladé hlasy* zjistí, kdo se programu přihlašuje, ale takými znalostmi a dovednostmi disponuje a může přispět. Analýza může odhalit, že mládež nemá přístup k počítačům, když není zrovna ve škole. V důsledku toho je má nízkou počítačovou gramotnost a nevyzná se v sociálních sítích, které by mohla využít pro výměnu informací, kontakt s ostatními a zapojení se do dění ve svém okolí. Také může vyplynout, že se mladí chtějí učit a že mají nápady, jak zlepšit svoje okolí. Takže se organizace *Mladé hlasy* v prvním kroku rozhodne otevřít nové počítačové výukové centrum. Projekty vycházející z důkladné analýzy potřeb a zdrojů mají vyšší pravděpodobnost, že budou relevantní, užitečné, získají si důvěru cílové skupiny - a toto všechno zvyšuje jejich šanci na ch. Jakmile máte zmapované potřeby a zájmy vaší cílové skupiny, můžete přistoupit k vytvoření detailního projektového plánu. Ten může mít mnoho různých podob. Mezinárodní dárci často používají speciální formát a chtějí, aby ho příjemci grantů také používali. Zjistěte si, zda to není i váš případ a dbejte na jeho dodržování.

CO JE...

ANALÝZA POTŘEB A PŘÍNOSŮ?

NNO by měla systematicky vyhodnocovat potřeby a kapitál cílové komunity (např. městské čtvrti nebo obce) nebo cílového obyvatelstva (např. mladé nezaměstnané nebo těhotné HIV pozitivní ženy). Utvořte analytický tým, ve kterém budou jak zaměstnanci NNO, tak zástupci komunity. Klasické hodnocení zahrnuje průzkum mezi vzorkem rezidentů nebo cílové skupiny. Také si zjistěte, zda informace, které se snažíte získat, nebyly už jednou sbírány buď státními organizacemi, mezinárodními NNO nebo univerzitami. Můžete se také kvůli provedení výzkumu spojit s místní univerzitou. Hned jak budete mít výsledky, můžete přistoupit k určení priorit nových projektů.



Jeden z cílů NNO Mladé hlasy pro demokracii je zajistit počítače pro děti a mládež. Holčička v Peru získala notebook od skutečné NNO díky projektu Pro každé dítě notebook, který rozdával malé notebooky školním dětem v andské vesničce Arahua. (© AP Images/Martin Mejia)

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

VŽDY VĚNUJTE POZORNOST VNĚJŠÍM VLVIVŮM

I když je formální strategický plánovací proces důležitý a je nutné věnovat čas hodnocení vnějších vlivů, vedení NNO by mělo také monitorovat, co se děje v komunitě, regionu, zemi a ve světě. Na pravidelných setkáních by mělo vedení a zaměstnanci věnovat čas i diskuzi o vývoji v externím prostředí NNO – v ekonomice, politice apod., a nezapomínat ani na nově vznikající rizika a příležitosti.

Projektový plán musí definovat, čeho chcete dosáhnout v určité cílové skupině. Jinými slovy - projeví se to pozitivně na životech lidí zapojených do projektu? Plán také popisuje, co přesně bude vaše NNO dělat a jaké prostředky bude potřebovat pro dosažení těchto cílů. Jedna z možných podob projektového plánu se nazývá „základní logický model“. Tento model pomáhá zmapovat projekt. Začnete tím, čeho chcete dosáhnout a postupně jdete až k popisům jednotlivých aktivit, o nichž si myslíte, že budou mít kýžený výsledek. Následně si rozplánujete zdroje na jednotlivé aktivity.

Ačkoliv se logický model čte zleva doprava, je dobré ho zpracovávat zprava doleva. Pokud je čten zleva doprava, popisuje logický model základy programů od počátku plánování až k výsledkům. Když čtete model, sledujete řetězec příčin a následků (když ..., tak dojde k...), které propojují jednotlivé programové části.

Jakmile dokončíte projektový plán s využitím logického modelu nebo jiného nástroje, můžete přejít k detailnějšímu pracovnímu plánu.

S tím, jak bude vaše NNO růst, budete muset upravovat projekty a činnosti podle měnících se potřeb komunity a vašich vlastních zkušeností. Například krátce poté, co organizace Mladé hlasy otevřela nové výukové počítačové centrum, se zjistilo, že někteří účastníci by chtěli využít nově nabytých dovedností a provozovat internetové rádio. Organizace Mladé hlasy tedy zařadila do náplně kurzů i obsah věnovaný produkci rozhlasových pořadů.

ZÁKLADNÍ LOGICKÝ MODEL

Na provoz programu jsou potřeba určité prostředky. Pokud máte k přístup prostředkům, pak můžete financovat své naplánované aktivity. Jakmile začnete provádět plánované aktivity, pak můžete nabídnout buď produkt nebo službu, o kterou jste usilovali. Jakmile nabízíte produkt nebo službu, bude z toho mít prospěch vaše cílová skupina. Když z toho má prospěch cílová skupina, mohou následovat změny ve vaší organizaci, komunitě nebo systému.

ZÁKLADNÍ LOGICKÝ MODEL

Na provoz programu jsou potřeba určité prostředky.	Pokud máte k přístup prostředkům, pak můžete financovat své naplánované aktivity.	Jakmile začnete provádět plánované aktivity, pak můžete nabídnout buď produkt nebo službu, o kterou jste usilovali.	Jakmile nabízíte produkt nebo službu, bude z toho mít prospěch vaše cílová skupina.	Když z toho má prospěch cílová skupina, mohou následovat změny ve vaší organizaci, komunitě nebo systému.
PROSTŘEDKY/VSTUPY	AKTIVITY	VÝSTUPY	VÝLEDKY	DOPAD/ÚČINEK
1	2	3	4	5
PLÁNOVANÉ ČINNOSTI			POŽADOVANÉ VÝLEDKY	

(Podívejte se na přílohu A na str. 48, kde najdete příklad základní logický model výukového počítačového centra organizace Mladé hlasy)

HODNOCENÍ

Hodnocení je systematické hodnocení výsledků, kvality a provedení projektů, činností nebo organizace jako celku. Hodnocení nám umožňuje odpovědět si na otázku: Jaký přínos měla naše práce pro lidi a komunitu? Jinými slovy – hodnocení měří výsledky vaší práce pro lidi, kterým pomáháte. NNO potřebují pravidelně vyhodnocovat potřeby a potenciál své cílové skupiny a následně vyhodnocovat výsledky své činnosti.

Hodnocení by se mělo ptát:

- ➡ Co z toho, co jsme udělali, fungovalo?
- ➡ Co mohlo fungovat lépe?
- ➡ Proč některé konkrétní věci fungují (a jiné ne?)
- ➡ Co jsme se naučili a jak můžeme tuto nově nabyté zkušenosti použít ke zlepšení své práce?

CO JE...

...PRACOVNÍ PLÁN?

Pracovní plán je detailní rozpis toho, kdo bude co dělat, a kdy. Zajišťuje soulad činností s plánem. Pracovní plán v písemné formě umožňuje zaměstnancům a klíčovým dobrovolníkům účinně si organizovat čas a také určuje konkrétní odpovědnosti. Projektový plán popisuje cíle a záměry projektu, dále sled činností a potřebných zdrojů.

Každý den mohou zaměstnanci NNO vidět, jak se lidé, kterým pomáhají, učí nové věci, dosahují svých cílů a jejich životy se zlepšují. NNO také mohou sdílet příběhy konkrétních jedinců, jejichž životy se změnilo. Většina NNO uchovává zápisy o počtech lidí, kterým kdy pomohly. Například organizace Mladé hlasy si každý měsíc vedla zápisy o mladých lidech, kteří navštívili kurzy v počítačovém výukovém centru a kteří se zúčastnili semináře „Úvod do demokracie“.

Ale aby NNO mohla nést svoji odpovědnost vůči všem stakeholderům a svému poslání, musí kvantifikovat výstupy, např. nejlepší výsledky studentských testů nebo počty studentů, kteří opravdu použili v praxi to, co se naučili.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

HODNOCENÍ: NÁSTROJ ZODPOVĚDNOSTI

Veřejný slib NNO všem zainteresovaným stranám, především komunitě, které pomáhá a dále jejím partnerům a dárcům není jenom o vykonávání určitých činností, ale hlavně o změně lidských životů a ve společnosti. Abyste se stali v očích zainteresovaných stran zodpovědnou a důvěryhodnou

organizací, informujte o výsledcích vašich aktivit. Řekněte jim, jakého pozitivní změny vaše NNO dosáhla. Vaše výsledky vyplývají z hodnocení.

První krok při hodnocení je definovat cíle, které chcete projektem dosáhnout. Toto udělejte již ve fázi navrhování projektu. V případě počítačových kurzů, které vede organizace Mladé Hlasy a jejich projekt internetového rádia, požadované výsledky účastníků byly:

- ➡ Aby získali technické dovednosti v oblasti produkce rozhlasových pořadů.
- ➡ Aby se naučili, jak napsat program pro rozhlasový pořad.
- ➡ Aby použili své nově nabyté dovednosti na tvorbu každotýdenního hodinového rozhlasového pořadu. Každý díl se zaměřuje na konkrétní věc, která zajímá mládež v komunitě.
- ➡ Aby získali více sebedůvěry při diskutování o problémech, které se jich týkají.



“Vyberte si!”, je chytlavý slogan používaný v Bulharsku ve vzdělávací kampani o volbách. Během místních voleb mladý aktivista nabádal lidi, aby šli volit. (Center Amalite/USAID)

Dalším krokem je stanovit, jak se budou výstupy měřit. Organizace Mladé hlasy vytvořila test, ve kterém zjišťovala znalosti jednotlivých účastníků na počátku projektu a na jeho konci, a poté výsledky poměřila. Zaměstnanci a dobrovolníci mohou provádět zápis výsledků pozorování každý měsíc a zároveň zaznamenávat přibývajících dovedností a rostoucí sebedůvěru jednotlivých účastníků. Na počátku, během a na konci projektu se mohou uspořádat menší skupinové diskuze, na kterých účastníci nabídnou zpětnou vazbu. Co se učí? Jak využívají to, co se naučili? Co se chtějí naučit dál a jak naloží s nově nabytými znalostmi po skončení projektu?

Zaměstnanci a dobrovolníci vaší NNO by se měli shodnout na plánu, který bude proveditelný v čase a s prostředky, kterými disponujete. Pokud vytvoříte plán, ve kterém se budou sbírat informace mnoha různými způsoby a v různých obdobích, bude velmi komplikované a časově náročné takový plán provést.

Jakmile se všichni shodnete na způsobu provedení, měli byste:

- ➡ Naučit zaměstnance, dobrovolníky a účastníky projektu, kteří budou sbírat data správně používat nástroje ke sběru dat.
- ➡ Určete si systém uchování informací. Určete někoho, kdo bude mít na starosti vedení složek s daty. Buď ve skříni s ostatními složkami a/nebo v počítači, kde budou archivovány všechny testy, dotazníky a poznámky z diskuzních skupin.
- ➡ Určete malou skupinu lidí, která bude zpracovávat všechna data. V tom může být zahrnut také sběr výsledků testů nebo zápisy odpovědí z dotazníků.
- ➡ Nechte náhodně vybrané zaměstnance, dobrovolníky a příjemce překontrolovat data a určit klíčové výstupy. Nabyli účastníci nových znalostí a dovedností? Byli schopní je nějak použít? Proč/proč ne?
- ➡ Použijte výsledky hodnocení ke zdokonalení vašeho projektu. Pokud hodnocením zjistíte, že si účastníci si nějakou konkrétní dovednost neosvojují, zvažte úpravu osnov nebo hledejte lepšího lektora. Výsledky se často posílají dárčům, ale paradoxně se nepoužívají k vylepšení programů NNO.
- ➡ Shrňte všechna data a analýzu zveřejněte. Hodnocení pomáhá dostat výsledky ke všem zúčastněným. Obsahuje jak samotná data, tak krátké „příběhy“, které poskytují obraz o dopadu vaší práce. Pokud si vedení na hodnocení dá záležet a zapojí i všechny z organizace, získá účinný nástroj ke zlepšování a růstu.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

SBÍTEJTE ČÍSLA I DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE (PŘÍBĚHY)

Čísla jsou důležitá. Potřebujete mít záznamy o počtu lidí, kterým pomáháte, a také procenta lidí, kteří dosáhli požadovaných výsledků. Ale doplňující informace – například osobní příběhy a výpovědi - jsou stejně tak důležité, a proto je nutné je také zaznamenávat. Po každém semináři se snažte od účastníků získat informace o tom, co se naučili. Kontaktuje pár z nich pár měsíců po ukončení semináře a zjistěte, jak nabyté vědomosti používají. Všechno sepište do malého článku, který můžete publikovat v newsletteru. Vždy se ujistěte, že máte svolení dotyčných s použitím jejich jmen a příběhů, tipů a postřehů!



Členové Alternativy, NNO bojující za práva romské komunity v Biele Slatine v Bulharsku, se účastní projektu World Bank Development 360. (Scott Wallace/The World Bank)

Co je participativní hodnocení?

Participativní hodnocení je prostředkem, jak motivovat účastníky projektů a zainteresované strany, jako jsou členové rodin a učitelé mladých účastníků, k tomu, aby přispěli ke zlepšování aktivit a hodnocení jejich efektivity. Stakeholderi jsou běžně přizýváni k hodnocení, formulování klíčových otázek, shromažďování a analyzování dat, komunikaci klíčových informací a nových dovedností, doporučení a ke tvorbě akčního plánu. To má pozitivní vliv na realizaci celého plánu. Když se organizace Mladé hlasy rozhodla použít participativní metody k hodnocení svého projektu internetového rádia, sami účastníci pomohli určit, co přesně by se mělo hodnotit a jaké otázky přitom klást. Zapojili se také do sběru dat, sestavili a provedli průzkumy v rámci cílové skupiny posluchačů. Zaznamenávali vlastní postřehy, zda a k čemu členové komunity používají informace, které získali.

Když se do hodnocení zapojí zainteresované strany, konkrétně členové komunity, výsledky s největší pravděpodobností budou konkrétnější a užitečnější pro NNO a celou cílovou skupinu.

ŘÍZENÍ

Stejně tak jako existuje mnoho plánů, existuje také mnoho způsobů, jak řídit vaši NNO. Rozhodněte, kdo bude mít na starosti každý jednotlivý aspekt, ať už se jedná o finanční záležitosti, lidi, projekty, vybavení a techniku. Protože organizace Mladé hlasy je malá NNO, její výkonný ředitel je zároveň zodpovědný za většinu organizačních záležitostí, zatímco zaměstnanci mají na starosti řízení projektů. Jak se postupně NNO rozšiřuje a najímá další zaměstnance, někdo z nich bude postupně moci převzít konkrétní řídicí role, např. finance nebo personální otázky.

Stejně tak jako manažer v soukromém nebo státním sektoru, i manažer NNO je zodpovědný za plánování, organizaci a monitorování úkolů v rámci chodu organizace. Ale situace NNO je jiná. Její výsledky jsou často obtížně měřitelné a publikovatelné. Její cíle jsou ambiciózní, ale prostředky jsou omezené. NNO je tady, aby zlepšila životy lidí a komunit, nepracuje pro zisk. Čelí mnohým a často si

navzájem odporujícím požadavkům různých stran, z nichž většina má rozdílné představy o tom, co by NNO měla dělat a jak. NNO má málokdy dostatek zdrojů, aby obsadila všechny potřebné pracovní pozice, a tak tam lidé fungují ve více rolích. Finanční limity znamenají, že mnozí zaměstnanci pracují bez adekvátního školení, vybavení či techniky. V takovém prostředí je mnohem náročnější operativně NNO řídit.

Co čeká manažera NNO?

1. Rozdělování úkolů a prostředků. Zaměstnanci by měli mít písemný a jasně daný popis práce, který určuje jejich odpovědnosti a povinnosti. V malých NNO zaměstnanci často ale pracují i na dalších projektech a administrativních úkonech. Když se v organizaci Mladé hlasy připravují na návštěvu svého dárce, musí uklidit kancelář, roztřídit všechny složky. Mělo by být přizváno několik účastníků/příjemců projektu, kteří pohovoří o svých dojmech a zkušenostech. Tyto úkoly nejsou v žádném popisu práce, ale všichni se musí zapojit. Výkonný ředitel by měl svolat schůzku zaměstnanců a projít na ní jednotlivé úkoly a ty pak rozdělit mezi jednotlivé pracovníky. Jinak nelze zajistit, že budou všichni za všech okolností vědět, co mají dělat. Zároveň je to způsob, jak se ujistit, že všichni mají pravomoc, prostředky, znalosti a dovednosti k tomu, aby přidělenou práci mohli provést. Když výkonný ředitel organizace Mladé hlasy nastaví systém a přesvědčí se, že účty budou zaplacený a reporty dárcům odeslány včas, přidělí konkrétní úkoly jednotlivým zaměstnancům, zasvěťí je do systému, vytvoří harmonogram s termíny a začne monitorovat vykonané úkoly.

2. Motivování zaměstnanců. Někteří lidé, kteří pracují pro NNO, jsou vysoce motivovaní jejím posláním. Doslova obětují svou kariéru občanské společnosti, protože chtějí něco zlepšit. Toto je případ především zaměstnanců, kteří v NNO pracují od jejího počátku a pracují tam dlouho a odhodlaně na tom, aby se NNO udržela. Jak se NNO rozšiřuje a nabírá nové zaměstnance, nově přichodzí nemusejí vždy stejně angažovaní. Dobrý manažer by měl inspirovat zaměstnance, aby věřili v poslání organizace a podporovali její cíle. Dobrý manažer ukazuje zaměstnancům, jak jejich práce – více či méně důležitá, je neocenitelná a nutná pro úspěch celé NNO.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

PŘEDSTAVENSTVO TAKÉ HRAJE ROLI V HODNOCENÍ

Představenstvo, jehož úkolem je efektivní řízení NNO, by si mělo projít alespoň jednou za rok výsledky hodnocení všech projektů. Přitom si musí představenstvo říct, kde má práce, kterou NNO vykonává, největší a kde nejmenší dopad. Představenstvo pak rozhodne, jak se projekty upraví, aby NNO mohla naplňovat hlavní cíle ze strategického plánu.

3. Monitorování aktivit a plnění plánů. Pokud se plány neplní, manažer NNO musí zjistit, proč tomu tak je, a zjednat nápravu. Při kontrole projektových zpráv výkonný ředitel organizace Mladé hlasy zjistil, že jedna z nich neobsahuje informace, které jsou dárcem speciálně vyžadovány. Při prodiskutování záležitosti s konkrétním zaměstnancem se výkonný ředitel dozvěděl, že zaměstnanec

nikdy neobdržel kopii s požadavky, a projekt tak neměl žádný systém na sběr potřebných dat. Výkonný ředitel musel následně zajistit vhodné řešení. Dobrý manažer zjistí příčinu problému a zjedná nápravu před tím, než se z problému stane krize.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

NĚKTERÉ NNO MAJÍ JENOM NĚKOLIK PLACENÝCH ZAMĚSTNANCŮ NEBO VŮBEC ŽÁDNÉ

V NNO, které nemají žádné placené zaměstnance, musí organizaci i její programy řídit samotné představenstvo nebo dobrovolníci, na které představenstvo dohlíží. I poté, co NNO najme placené zaměstnance, členové představenstva mohou pokračovat ve vykonávání některých činností jako je například finanční řízení a účetnictví.

4. Komunikace a koordinace. Manažeři musí vnímat organizaci jako celek. Musí dbát na to, aby spolu zaměstnanci, kteří mají na starosti odlišné projekty, komunikovali. Při běžné operativní činnosti NNO zaměstnanci občas opomínají buď informace sdílet, nebo se ptát, když něco nevědí. Aby se tomuto předešlo, organizace Mladé hlasy svolává pravidelná setkání, kde se kontroluje postup jednotlivých projektů. Tato pravidelná setkání mají mnoho výhod. Například, když se vedoucí vzdělávacích seminářů dozvěděli o novém internetovém rádiu, nabádali účastníky svých seminářů, aby vysílání poslouchali, a navrhovali další témata pro vysílání.

Co je to participativní řízení?

Jako manažer NNO budete také muset vytvořit struktury pro řízení a rozhodování. Nabízí se mnoho způsobů, jak k tomu přistoupit. Participativní řízení zapojuje jednotlivé zaměstnance do rozhodovacího procesu – mohou rozhodovat o věcech týkajících se programu i řízení. Manažer si vyžádá od zaměstnanců komentáře a vydá konečné rozhodnutí. Při kolektivním rozhodování dělají rozhodování zkušenější zaměstnanci kolektivně. Všichni demokraticky diskutují a nakonec se shodnou na hlavních bodech.

Ať už je vaše organizace vedena jakýmkoliv z výše uvedených způsobů, musíte vždy zavést formální strukturu, prostřednictvím níž budou zaměstnanci dávat svoje připomínky. To pomůže vytvořit pocit vlastnictví a vložených investic do organizace, její práce a budoucnosti. Dobrý manažer chápe, že lidé, ať už placení zaměstnanci, dobrovolníci nebo členové představenstva, jsou pro NNO tím největším kapitálem.

Schopnost organizace odvádět vysoce kvalitní práci závisí především na dovednostech, energii, odhodlání a nadání lidí, kteří ji vykonávají. Manažeři NNO musí do svých lidí investovat. To znamená, že zaměstnanci budou správně vyškoleni, aby svoji práci vykonávali efektivně, a dostanou možnosti profesionálního růstu.

Pro některé výkonného ředitele, speciálně ty, kteří stáli u založení NNO, může být těžké delegovat povinnosti na jiné. Ale aby byla NNO úspěšná, její zaměstnanci musí růst. Ředitelé a ostatní manažeři

musí být ochotní svěřovat úkoly ostatním. Jako manažer NNO musíte vytvořit pozitivní pracovní prostředí ve kterém je přístupováno ke všem zaměstnancům a dobrovolníkům s respektem a jejich přínos je oceněn. To můžete udělat tak, že úspěchy jednotlivých zaměstnanců vyzdvihnete na schůzce zaměstnanců a jednoduše jim za jejich práci poděkujete. Pokud tým pracoval obzvláště tvrdě na nějakém projektu, můžete jeho členy vzít na oběd a zmínit se o jejich práci i ve vašem zpravodaji. Utrácení malých částek z rozpočtu na oceňování zaměstnanců a dobrovolníků je v pořádku. Lidé, kteří pracují pro NNO musí vědět, že jejich odhodlání a schopnosti jsou vidět a že si jich vážíte.

Dobří manažeři a osvědčené postupy řízení jsou rozhodující pro dlouhodobou udržitelnost NNO. I nejmenší organizace potřebují nastavit základní systémy řízení. Představte si, že dostanete svých prvních 500 dolarů. Okamžitě si zaznamenejte, od koho jste je dostali a ved'te si záznamy o tom, jak jste je utratili, a založte složku, kam budete dávat veškeré účtenky.

Jak se bude vaše NNO zvětšovat, budou vám přibývat další a další činnosti projekty, aktivity, lidi, finanční prostředky, vztahy. To je příležitost pro zavedení daleko propracovanějších systémů řízení.

Jakmile začnete získávat větší částky od různých dárců, investujte do softwaru, který bude vaše finance spravovat a vytvářet detailní účetní postupy. Pokud dárci a podporovatelé uvidí, že NNO je spravovaná dobře, budou mít více důvěry, že jejich finance jsou řádně rozdělovány na správné účely.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

DBEJTE NA TO, ABY ZAMĚŠTANCI DOBRĚ ROZUMĚLI HODNOTÁM, VIZI A POSLÁNÍ ORGANIZACE

Někdy se stane, že manažer NNO umí skvěle komunikovat hodnoty, vizi a poslání organizace všem partnerům, ale samotní zaměstnanci dost dobře účelu organizace nerozumí. Vedení NNO by mělo zaměstnancům opakovaně zdůrazňovat na školeních, poradách, osobních pohovorech apod., jak se podílet na hodnotách, vizi a poslání organizace.

ZÁVĚR

Dobré plánování, hodnocení a řízení představují základ, na němž stojí úspěch projektů a aktivit vaší organizace. Pokud budete věnovat plánování dostatečný čas, vaše projekty budou s větší jistotou zaměřeny na opravdové potřeby komunity. Pokud budete věnovat dostatečnou pozornost řízení, vaše projekty budou efektivní a účinné. A pokud budete investovat do hodnocení, budete schopni dokumentovat výsledky a identifikovat oblasti ke zlepšení. V každé z těchto oblastí musí NNO přesně definovat role a odpovědnosti a nastavit vhodný systém.

Dodatek A

LOGICKÝ MODEL POČÍTAČOVÉHO VÝUKOVÉHO CENTRA ORGANIZACE MLADÉ HLASY

<p>\$100,000 – rozpočet na všechny projekty</p> <p>Hlavní náklady: 25 % času výkonného ředitele NNO</p> <p>Počítačový instruktor na poloviční úvazek</p> <p>15 počítačů s příslušenstvím (z poloviny na ně bylo přispěno)</p> <p>Provozní náklady (nájem, účty, ostatní potřeby)</p>	<p>Kurzy počítačů pro mladé ve věku 18 – 25 let</p>	<p>30 účastníků dokončí šestiměsíční kurz (osm hodin týdně)</p>	<p>Okamžité/krátkodobé (po šesti měsících):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90 % mladých ukáže schopnost pracovat ve Windows, MS Word a Excel splněním zadaných úkolů při standardizovaném testu vytvořeném organizací Mladé hlasy. • 85 % mladých splněním zadaných úkolů prokáže schopnost práce na sociálních sítích včetně Facebooku a Twitteru. • 80 % mladých si založí vlastní emailovou adresu a profil na Facebooku. <p>Střednědobé (v průběhu jednoho roku:)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 70 % mladých, kteří dokončili kurz, se zapojí do nějakého existujícího komunitního projektu. • 50 % mladých zorganizuje vlastní projekt na řešení problému v komunitě. 	<ul style="list-style-type: none"> • Počítačová gramotnost se zvýší v oblasti, kde organizace Mladé hlasy působí. • Znalost a užívání sociálních médií se zvýší. • Celkové navýšení zapojení se mladých do řešení problémů v sousedství a komunitě.
<p>PROSTŘEDKY/VSTUPY</p>	<p>AKTIVITY</p>	<p>VÝSTUPY</p>	<p>VÝSLEDKY</p>	<p>DOPAD/ÚČINEK</p>
<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>
<p>PLÁNOVANÉ ČINNOSTI</p>			<p>POŽADOVANÉ VÝSLEDKY</p>	

Kapitola 4

PŘEDSTAVENSTVO (SPRÁVNÍ RADA)

Představenstvo je tělo, které řídí celou organizaci. Dbá na to, aby NNO využívala všechny prostředky, které potřebuje k vykonávání své činnosti – v souladu se zákony, etickými zásadami a efektivně. Představenstvo také nese zodpovědnost vůči celé komunitě, kde NN působí, dále také vůči dárcům, partnerům a ostatním zainteresovaným stranám.

V této kapitole si ukážeme příklad hypotetické organizace Čisté ulice, zdravé děti. Tato NNO se zabývá čistým prostředím ve městech a jeho vlivem na zdraví dětí. Ukážeme si, jak představenstvo pomáhá NNO vypořádat se s různými výzvami a riziky, jimž organizace čelí.

Když je NNO na začátku své dráhy, představenstvo se musí plně zapojit do řízení všech různých zmíněných činností. Organizace musí ustanovit představenstvo - většinou tři až čtyři lidi, kteří vám pomohou vytyčit hodnoty, vizi a poslání a vybudovat vztahy. Každý člen musí být schopen řízení, aby představenstvo mohlo naplňovat primární poslání NNO, při zachování transparentnosti, odpovědnosti a legitimacy NNO.

POVINNOSTI PŘEDSTAVENSTVA

1. Stanovení hodnot, vize a poslání a dílčích cílů NNO. Představenstvo udává celkový směr NNO. Ustanovující představenstvo v okamžiku zakládání organizace obvykle stanoví hodnoty, vizi a poslání. Představenstvo každých pár let provede revizi těchto klíčových textů a dbá na to, aby dlouhodobé cíle šly ruku v ruce se zásadami a strategickým plánováním NNO. Pokud chce NNO něco prosadit, představenstvo stanoví také priority a postoje této činnosti. Pokud NNO čelí nějaké hrozbě nebo se objeví nějaká nová příležitost, představenstvo rozhodne o tom, jak se k tomuto vývoji postavit. Například když se jeden z hlavních dárců organizace Čisté ulice, zdravé děti rozhodl ukončit spolupráci, představenstvo muselo rozhodnout, jak se vyrovnat s propadem příjmů. Představenstvo se realisticky dívá na strategické plánování a vybírá takové projekty, které jsou zásadní pro poslání NNO, a určuje ty, které jsou postradatelné.

2. Dbá na to, aby NNO měla potřebné zdroje. Představenstvo získává finanční prostředky, zajišťuje věcné dary a nabírá dobrovolníky. Představenstvo určuje fundraisingové cíle a spolupracuje se zaměstnanci, aby se jich dosáhlo. Je na každé NNO, aby si určila potřeby, co se týče zaměstnanců a prostředků. Je na představenstvu, aby NNO měla dostatek prostředků. V organizaci Čisté ulice, zdravé děti je to obvykle výkonný ředitel, kdo píše žádosti dárcům o financování, ale je na představenstvu, aby organizovalo fundraisingové akce a domlouvalo setkání s jednotlivci i firmami za účelem domlouvání příspěvků.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

PŘEDSTAVENSTVO POTŘEBUJETE OD SAMÉHO ZAČÁTKU

Pokud zakládáte vlastní NNO, jeden z prvních kroků, které musíte udělat je, že vyberete lidi do ustanovujícího představenstva organizace. Představenstvo vám může pomoci například sepsat vaše první návrhy nebo se účastnit schůzek s potenciálními partnery. Co je však důležitější, představenstvo vám dá zpětnou vazbu a poradí při dalších krocích. S tím, jak budete svoji NNO dále budovat, budete potřebovat lidi, kteří se podívají na vaše návrhy a nápady z jiného úhlu pohledu. Představenstvo poskytuje kontrolu a protiváhu, která zajišťuje, že NNO bude i nadále odpovědná a legitimní.

3. Dbá na to, že finance jsou přerozdělovány správně. Kontrola financí je jeden z nejdůležitějších úkolů představenstva. Díky tomu, že jsou peníze utráceny s rozmyslem a vhodně, je NNO v očích dárců a komunity organizací odpovědnou, takže představenstvo musí pravidelně procházet finanční zprávy. Zaměstnanci organizace Čisté ulice, zdravé děti připravují roční rozpočet, ale je to představenstvo, kdo ho schvaluje. Členové představenstva, kteří se nemůžou zúčastnit pravidelné schůzky, musí obdržet kopii všech dokumentů, zkontrolovat je a případné otázky musí poslat ostatním členům. Všichni členové jsou zodpovědní za rozhodnutí představenstva bez ohledu na to, zda se setkání účastní nebo ne.

4. Dbá na efektivitu činností, které NNO vykonává. Představenstvo pravidelně kontroluje projekty a činnosti díky zprávám od výkonného ředitele a hodnocení. Pak vyhodnotí, zda projekty a činnosti směřují k naplnění poslání NNO. Pokud ne, představenstvo může rozhodnout buď o ukončení nebo změně projektu nebo o spuštění úplně nového projektu, který bude lépe vyhovovat potřebám komunity. Aby se mohli efektivně a informovaně rozhodovat, všichni členové představenstva musí být seznámeni se všemi aktivitami organizace. Měli by se také přímo účastnit projektů a setkávat se zaměstnanci, aby viděli, jak komunita prospívá.

5. Jmenování výkonného ředitele, dohlížení na výkon jeho práce a jeho hodnocení. Představenstvo najímá výkonného ředitele. Nesnaží se přijmout prvního volného kandidáta. Dělá se tak pomocí několikastupňového, transparentního procesu, ze kterého vzejde nejvhodnější kandidát.

- ➡ Vytváří popis práce a jasnými úkoly.
- ➡ Vyhlašuje výběrové řízení.
- ➡ Prochází došlé životopisy, aby vytypovalo nejvhodnější kandidáty.
- ➡ Vede přijímací řízení.
- ➡ Rozhoduje o přijetí nejvhodnějšího kandidáta na základě potřeb NNO.

Výkonný ředitel je podřízen představenstvu. Představenstvo poskytuje zpětnou vazbu a pravidelně hodnotí jeho výkonnost včetně oficiálních ročních hodnocení. Pokud výkonný ředitel nedodrží stanovené cíle nebo nevede NNO efektivně, představenstvo má povinnost ho propustit. Musí si všechny kroky dobře zvážit a jednat v nejlepším zájmu organizace. Představenstvo by nikdy nemělo propustit výkonného ředitele jenom na základě přání jednoho člena.

CO JE...

...STŘET ZÁJMŮ?

Střet zájmů vyvstane, pokud jsou osobní nebo soukromé zájmy členů představenstva v rozporu se zájmy NNO. Takový konflikt může bránit členovi představenstva v objektivním rozhodování. Vaše NNO potřebuje jasná pravidla pro případný střet zájmů – například vyžadovat, aby členové představenstva o sobě zveřejnili informace, které by mohly vést ke střetu zájmů a neúčastnili se v takových případech rozhodujících diskuzí nebo hlasování. Řekněme, že organizace Čistě ulice, zdravé děti chce veřejně vystoupit proti společnosti, která vypouští odpad do zdrojů vody. Jeden ze členů představenstva má obchodní vazby na tuto firmu a nechce je ohrozit. Tento člen představenstva musí dát ostatním vědět o svých vazbách a diskuzí a hlasování o tomto problému se neúčastnit.

6. Zavedení opatření a postupů. Představenstvo schvaluje všechna opatření a postupy organizace - od personálu, přes finanční záležitosti po pravidla pro případ střetu zájmů. Zaměstnanci můžou všechna opatření připravit, ale je to představenstvo, které je musí schválit.

7. Představenstvo je „ambasadorem“ své NNO. Členové představenstva by vždy měli vyhledávat příležitosti, jak rozvíjet vztahy a také hledat nové zdroje financování NNO. Snaží se NNO prosadit v komunitě a reprezentují organizaci na různých akcích. Členové představenstva organizace Čistě ulice, zdravé děti jsou také aktivní v národních a mezinárodních profesionálních sdruženích. Na různých setkáních a konferencích rozdávají brožury NNO a mají vždy připravené stručné informace o organizaci. Členové představenstva jsou ambasadory své NNO. Navštěvují komunitní setkání a akce, naslouchají problémům komunity a jsou v komunitě vidět a jsou aktivní. Touto cestou členové budují v komunitě důvěru v organizaci.

8. Pojistka toho, že NNO dodržuje etické standardy. Představenstvo dbá na to, aby kdokoliv, kdo je spojený s organizací, se choval eticky a za každou cenu se vyhýbal korupci. NNO musí být čestná, poctivá a transparentní ve všem, co dělá, a ke všem zainteresovaným stranám, vnitřním i vnějším. Například by nebylo etické, kdyby se organizace Čistě ulice, zdravé děti spojila s jinou NNO, aby spolupracovaly na projektu, a nesdělila jí, že na tento projekt dostala grant. Nebo kdyby výkonný ředitel vyplácel jednomu zaměstnanci jinou částku, než jaká je uvedena v rozpočtu. Pokud se takové praktiky objeví, na NNO bude nahlíženo jako na zkorumpovanou.

Chce-li zabránit neetickému chování a korupci, vedení NNO musí zavést spravedlivé a otevřené jednání jako základní hodnotu organizace. Postih nebo ukončení spolupráce s kýmkoliv, kdo by porušovat tato pravidla, musí být reálnou praxí. Pokud se představenstvo dozví, že jejich výkonný ředitel se zapletl do korupce, mělo by ho ihned propustit. Pokud jeden člen představenstva vidí, že jiný člen se chová neeticky, musí okamžitě požádat celé představenstvo, aby zjednálo nápravu. Všichni členové představenstva jsou zodpovědní za to, že představenstvo jako celek bude jednat eticky.

ROLE PŘEDSTAVENSTVA PŘI ZAKLÁDÁNÍ ORGANIZACE

V nové založené NNO bez placených zaměstnanců vykonávají členové představenstva role, které by normálně vykonávali placení zaměstnanci, včetně:

- ➡ Plánování nových projektů a jejich rozjezd.
- ➡ Účast na setkání se zainteresovanými stranami a budování dobrých vztahů.
- ➡ Vytváření infrastruktury řízení, nastavování účetních systémů nebo systémů náboru dobrovolníků.
- ➡ Realizace projektů, např. kurz počítačů nebo seminář občanské výchovy.

CO JE...

...VLASTNÍ PROSPĚCH?

Vlastní prospěch je, pokud jeden člen představenstva jedná v zájmu vlastním, spíše než v zájmu celé organizace. Člen představenstva, který prosazuje, aby NNO využila služeb tiskárny, kterou vlastní jeho švagrová, i když by to znamenalo vyšší náklady, sleduje pouze vlastní prospěch. V extrémních případech se může jednat o nezákonné chování - jako například krádeže či vyplácení finančních prostředků výměnou za protislužbu. Představenstvo musí přijmout opatření proti sledování vlastního prospěchu a okamžitě zjednat nápravu, pokud se objeví.

Členové představenstva začínajících NNO musí pamatovat na to, že krom aktivit a řízení NNO musí dbát také na povinnosti správy organizace (governance) a věnovat správním záležitostem dostatečný prostor na poradách a zasedáních.

Jakmile NNO získá svůj první grant a najme placené zaměstnance, role představenstva se začne měnit. Nejenom, že bude představenstvo méně zapojeno do každodenních činností organizace, ale přibudou mu nové správní povinnosti. Například bude muset vytvořit opatření pro zaměstnance a dohlížet na činnost výkonného ředitele. Přecházení z NNO postavené na dobrovolnících na NNO dotovanou a se zaměstnanci může být velmi náročné. Pokud členové porozumí tomu, jak se jejich role mění, budou lépe připravení na změnu.

JAK PŘEDSTAVENSTVA PLNÍ SVÉ POVINNOSTI?

Pro dohled nad činností jsou nutná pravidelná zasedání. Některá představenstva zasedají jednou měsíčně, zvláště pokud NNO zrovna začíná, rychle se rozrůstá nebo prochází krizí. V případě NNO, které fungují bez problémů a nemusí se vypořádávat s hrozbami nebo novými příležitostmi, jsou adekvátní čtvrtletní zasedání. Členové představenstva by měli na zasedání zkontrolovat projekty a aktualizace finančních prostředků a prodiskutovat nové problémy, které vyžadují nějaké stanovisko. Na typickém zasedání se výkonný ředitel organizace Čisté ulice, zdravé děti informuje představenstvo, že se objevil nový dárce na novou kampaň, ale že nový dárce by na oplátku chtěl určovat, co NNO v kampani sdělí. Představenstvo prodiskutuje nabídku, rozhodne se, zda ji přijme a nastaví pravidla, jak se chovat v případě nabídek, které jsou něčím podmíněné.

Představenstvo přijímá pouze oficiální rozhodnutí jako je schvalování priorit, nových projektů, rozpočtů nebo opatření. Představenstvo je usnášeníschopné pouze v případě, že je přítomný dostatečný počet členů. To musí být specifikováno ve stanovách. Jeden člen nesmí rozhodnout za celou organizaci. Na každém setkání představenstva by někdo měl dělat zápis, který slouží jako oficiální záznam z jednání, včetně přijatých rozhodnutí. Jednotliví členové by se měli maximálně snažit, aby se účastnili všech zasedání. To je nezbytné pro to, aby byli o všem informováni a dělali správná rozhodnutí.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

POKUD SE ČLENOVÉ NEMŮŽOU SHODNOUT

Někdy se stane, že se člen představenstva se při rozhodování neshodne s jiným členem, nesouhlasí s přijatým opatřením nebo konkrétním postupem. Pokud toto nastane, je nutné důvody názorového rozkolu důkladně projednat. Zkuste porozumět jednotlivým pohledům a důvodům, co za nimi stojí. To povede k lepší a obsažnější diskusi o výhodách a nevýhodách rozdílných postupů a nakonec k lepšímu rozhodnutí pro organizaci. Pokud i po delší diskusi spolu jednotliví členové nesouhlasí, můžete problém vyřešit většinovým hlasováním.

Pokud jeden člen vynechá zasedání, měl by si zjistit od ostatních členů, co se projednávalo. Některá představenstva ustanovují podvýbory, které vykonávají speciální úkoly mezi jednotlivými velkými zasedáními celého představenstva. Díky tomu mohou být zasedání představenstva efektivnější a produktivnější. Například když představenstvo organizace Čistě ulice, zdravé děti potřebuje zrevidovat a aktualizovat nějaké opatření, ustanoví podvýbor, který zanalyzuje celý problém a předloží představenstvu doporučení, jak by mělo postupovat. Pro malou nebo novou NNO má větší smysl, když bude celé představenstvo spolupracovat. Jak se NNO bude rozrůstat, představenstvo může ustanovit jednotlivé podvýbory, kterým budou svěřeny dílčí agendy. Podvýbory (výbory představenstva) jsou také dobrým způsobem, jak posílit týmovou spolupráci v rámci představenstva, a nabízejí členům představenstva možnost pracovat na jejich dovednostech a manažerských schopnostech.

NNO musí pro všechny nové členy představenstva zajistit důkladnou orientaci v organizaci, cílech, historii a projektech. NNO musí také zajistit, aby členové představenstva věděli, co mají dělat, a měli potřebné schopnosti. Případné mezery v této oblasti je vhodné napravit správně vybraným školením.

Nakonec si NNO zvolí předsedu představenstva, který bude dobrým lídrem, schopným motivovat ostatní členy k lepšímu výkonu. Dobrý předseda vytvoří pozitivní pracovní prostředí, kde jsou dobré vztahy mezi jednotlivými členy představenstva.

JAK SESTAVIT DOBRÉ PŘEDSTAVENSTVO A KDO BY V NĚM MĚL ZASEDAT?

Sestavování představenstva zabere hodně času. Budete potřebovat čas na hledání vhodných lidí se správnou kombinací znalostí, dovedností a kontaktů; další čas si vyžádá jejich příprava na novou roli.

Jen málo lidí přijde do organizace už plně vybavení na to, aby mohli hned začít ihned vykonávat, co se od nich očekává. Myslete na vaše představenstvo jako na tým, každý hráč má své dané místo. Pokud bude spolupracovat, odvede dobrou práci. Bez ohledu na pozici, kterou vykonávají, všichni členové musí věřit v poslání NNO a být ochotní tvrdě pracovat na tom, aby organizaci posunuli vpřed.



Zápis ze zasedání představenstva je velmi důležitý z hlediska transparentnosti, protože zachycuje průběh diskuze a přijatá rozhodnutí. (© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

Zakladatelé NNO často nejprve přizvou své přátele, členy rodiny nebo kolegy, tedy lidi, které znají a věří jim, aby pomohli v prvním představenstvu. Jakmile je NNO založena, potřebují být přizváni také lidé s novými dovednostmi, zkušenostmi a pohledy na věc, aby se na představenstvu podíleli. Co největší různorodost členstva představenstvu spravovat komplexnější organizaci. Abyste sestavili různorodější představenstvo, udělejte si seznam odborností, dovedností a kontaktů, které NNO potřebuje, a kde můžete najít někoho, kdo jimi disponuje. Při sestavování tohoto seznamu zvažte tyto otázky:

1. Jaké odbornosti, dovednosti a vztahy potřebujeme pro dobře fungující představenstvo? Mnoho organizací hledá nové členy s nějakou odborností ve svém oboru, jako je zdravotnictví, lidská práva, vzdělávání nebo mikrofinancování. To je velmi důležité, nepamínejte však na rekrutování odborníků z řad managementu, komunikace, práce s komunitou a financí. Pokud bude mít

organizace Čisté ulice, zdravé děti dobře sestavené a fungující představenstvo, bude dělat lepší rozhodnutí. Předpokládejme, že vstoupí do nového partnerství s mezinárodní NNO, aby pomohla studentům stavebního inženýrství realizovat projekty na vybudování komunitní kanalizace. Představenstvo musí zkontrolovat a odsouhlasit jak novou spolupráci, tak rozpočet. Členové, kteří jsou odborníci na veřejné zdraví a hygienu rozhodnou, zda je projekt z jejich strany v pořádku, zatímco odborníci na management dohlédnou na rozpočtové otázky.

2. Jaké konkrétní znalosti a dovednosti pomohou naší NNO dosáhnout jejích cílů během následujících tří až pěti let? Dejme tomu, že organizace Čisté ulice, zdravé děti plánuje spustit osvětovou kampaň s cílem informovat veřejnost, že mezi odpadem a zdravím dětí je souvislost. Představenstvo může jedinečně profitovat, když bude mít mezi svými členy odborníky na komunikaci a sociální média. Pokud by bylo složené jenom z odborníků na hygienu a zdraví, nebylo by schopné úspěšně realizovat komunikační kampaň nebo kontrolovat, zda jsou v pořádku smlouvy s konzultanty.

3. Jaké kontakty potřebuje NNO nyní a jaké bude potřebovat v budoucnosti? Organizace Čisté ulice, zdravé děti se rozhodla uzavřít dlouhodobé partnerství s místní univerzitou, aby zapojila inženýry a studenty ekologie do projektů NNO. Představenstvo si uvědomilo, že získat nového člena přímo z univerzity by mohlo mít nemírný přínos. Sestaví tedy seznam s univerzitními kontakty a domluví s nimi schůzky a začne proces vybírání nejvhodnějších kandidátů.

4. Jaké osobní charakteristiky a vlastnosti by noví členové měli mít, aby dobře zapadli? Tuto důležitou otázku si položte, než začnete vybírat jednotlivé členy. Pokud jsou zasedání vašeho představenstva neformální, měli byste dbát na to, aby se jednotliví členové cítili v tomto stylu pohodlně. Pokud se NNO rychle rozšiřuje a mění, najděte si členy, kteří budou schopni dělat rychlá rozhodnutí a budou flexibilní. Neměli byste zapomínat na to, že kromě všeho ostatního, musí být noví členové také zapálení pro vizi, hodnoty a poslání organizace. Zdůrazněte jim, že budou muset věnovat čas správě NNO a plánování a také si osvojit nové dovednosti na podporu organizace. Jakmile se představenstvo dohodne na tom, co od nových členů chce a očekává, dohodněte se také na náborovém procesu.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

ZAKLÁDAJÍCÍ ŘEDITEL MUSÍ PODÁVAT ZPRÁVY PŘEDSTAVENSTVU

Někdy se zakladatel NNO rozhodne, že bude její výkonný ředitel a sestaví představenstvo. Ale ředitelé jsou stále podřízeni představenstvu a musí mu podávat zprávy. Zakládající představenstvo svolává pravidelná zasedání a hodnotí svou práci.

JAK PŘEDSTAVENSTVO A ZAMĚŠTNANCI SPOLUPRACUJÍ?

Klíčové je, aby představenstvo a zaměstnanci spolupracovali. Všichni jsou zodpovědní za určení směru a priorit, hledání kontaktů a shánění prostředků pro organizaci. Největším nebezpečím je, že si

bez jasně vymezených rolí budou „křížit cesty“. Tady je pár tipů na vybudování dobrých vztahů mezi představenstvem a výkonného ředitelem:

1. Ujistěte se, že členové představenstva a výkonný ředitel přesně znají role a úkoly druhých a respektují je.

Pro všechny vytvořte písemný popis práce. Na co byste neměli zapomínat:

➡ Představenstvo vytváří pravidla organizace, autorizuje programy a schvaluje výdaje. Toto je jeho správní role. Popis práce říká, že představenstvo dohlíží na činnost výkonného ředitele a hodnotí ho. Výkonný ředitel předkládá zprávy představenstvu.

➡ Výkonný ředitel realizuje opatření a programy, které představenstvo vytvoří. Toto je řídicí role. Popis práce říká, že výkonný ředitel je zodpovědný za najímání zaměstnanců, dohlíží na ně a hodnotí je.

2. Podporujte role a odpovědnosti těch druhých. Představenstvo potřebuje informace o každodenních úkolech NNO, aby mohlo dobře vykonávat svoji správní roli. Výkonný ředitel má tyto informace a musí je ochotně sdílet s představenstvem. Například jeden člen představenstva organizace Čistě ulice, zdravé děti má kontakty na vědce z univerzity. Univerzita chce spolupracovat s NNO na výzkumném projektu. Představenstvo prodiskutuje projekt a dospěje k závěru, že taková spolupráce by zviditelnila organizaci a vytvořila prostor pro další spolupráci.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

KONTROLNÍ SEZNAM PRO DOBŘE SESTAVENÉ PŘEDSTAVENSTVO

Ještě předtím, než začnete hledat nové členy představenstva, použijte tento kontrolní seznam, který vám pomůže najít správného kandidáta.

Znalosti a dovednosti:

➡ *Organizační a projektové řízení*

➡ *Fundraising*

➡ *Rozpočet a fiskální řízení*

➡ *Lidské zdroje*

➡ *Plánování a hodnocení*

➡ *Marketing a komunikace*

➡ *Právní otázky*

Kontakty a vztahy:

⇒ *Jiné organizace a uskupení působící v komunitě*

⇒ *Místní podnikatelská komunita*

⇒ *Firemní sektor*

⇒ *Neziskový sektor*

⇒ *Vládní sektor*

⇒ *Profesní sdružení*

Před rozhodnutím, které zaváže organizaci k určitému postupu, by se představenstvo mělo poradit s výkonným ředitelem, protože ten může mít odůvodněné obavy, že NNO nemá na novou aktivitu kapacitu. Představenstvo se pak může lépe rozhodnout, zda do nového projektu či rozhodnutí půjde; případně sdělit své obavy univerzitě a snažit se zjistit, zda by univerzita byla ochotná poskytnout prostředky na další personál a jejich zaškolení. Úzká spolupráce mezi představenstvem a výkonným ředitelem vytváří dobrý základ pro společná rozhodnutí.

Stejně tak potřebuje výkonný ředitel pro svoji činnost – tedy vedení NNO – zpětnou vazbu od představenstva. Dejme tomu, že organizace Čistě ruce, zdravé děti začala připravovat nový projekt a výkonný ředitel nyní projevil pochyby o kompetentnosti nově najatého projektového manažera. I když je ředitelova povinnost tyto problémy vyřešit, mohl by ještě předtím, než se rozhodne, chtít znovu konzultovat s představenstvem další postup ve vztahu k projektu.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

PŘEDSTAVENSTVO MUSÍ NEJPRVE MYSLET NA ZÁJMY ORGANIZACE

Rozšiřováním členské základy představenstva na osoby, které nejsou v blízkém vztahu k zakladateli lze předejít střetům zájmů, které by mohly vyplynout z blízkých příbuzenských nebo přátelských vztahů. Když musí NNO dělat těžká rozhodnutí, člen rodiny nebo blízký přítel se třeba nebude chtít postavit v diskuzi proti zakladateli. Pokud přestal být zakladatel nejlepším výkonným ředitelem pro danou organizaci a měl by být nahrazen, přítel nebo člen rodiny nemusí být ochotný ho vyměnit.



Zapojením členů komunity do plánování zajistíte, že NNO bude lépe reagovat na potřeby cílové skupiny. Na obrázku se Melinda Gates, spoluzakladatelka a spolupředsedkyně Nadace Billa a Melindy Gatesových, setkává se členy výboru pro zdraví a hygienu ve vesnici Kathgara ve státě Uttar Pradesh v Indii. (© Bill & Melinda Gates Foundation/Barbara Kinney)

3. Vybudovat kolegiální vztahy mezi představenstvem a zaměstnanci NNO, které respektují autoritu výkonného ředitele. Představenstvo a zaměstnanci by se měli navzájem znát a chápat, že kopou za stejný tým. To můžete usnadnit tím, že se zaměstnanci budou pravidelně účastnit zasedání představenstva - a naopak, že zaměstnanci budou zvat členy představenstva k návštěvám projektů a aby se se všemi zaměstnanci poznali. Ale představenstvo i zaměstnanci musí vědět, že výkonný ředitel na zaměstnance dohlíží a řídí je. Představenstvo nesmí dávat zaměstnancům instrukce nebo obcházet výkonného ředitele s cílem získat informace přímo od zaměstnanců.

Představenstvo a výkonný ředitel se musí pravidelně scházet a otevřeně spolu komunikovat. Pokud se objeví problém, musíte ho nejprve pojmenovat, prodiskutovat a pokusit se ho vyřešit dříve, než způsobí skutečnou krizi. Vztahy mají vždy určitou míru napětí. Výkonný ředitel může mít občas pocit, že se představenstvo snaží řídit NNO a naopak - představenstvo může mít občas pocit, že se výkonný ředitel snaží dělat rozhodnutí, která mu nepřísluší. Takové pnutí je přirozené a je to i důležitá část udržování pocitu zodpovědnosti. Když budete všichni mluvit otevřeně, upřímně a s pochopením pro práci těch druhých, vaše NNO bude v rovnováze.

JAK SI NNO ZÍSKÁ DŮVĚRU KOMUNITY

Pravděpodobně ten největší kapitál vaší NNO je její dobré jméno v komunitě. To si získáte projekty, které reflektují potřeby komunity. Komunita vás na oplátku odmění důvěrou. Aby získalo důvěru komunity, pracuje představenstvo s NNO v tandemu. Zde uvádíme je pár rad, jak si lze důvěru získat:

1. Informujte komunitu dostatečně. Představenstvo i zaměstnanci jsou všichni ambasadoři NNO. Informují komunitu o tom, co vaše NNO dělá, jak funguje, jaké jsou její limity a kolik peněz NNO potřebuje ke svému fungování. Ambasadoři musí široce informovat o vašich projektech, zaměstnancích, představenstvu, darech. Mluvte konkrétně o tom, proč vlastně dárci vaší NNO podporují. Vaši ambasadoři musí dát komunitě vědět, že vaše NNO má vůči komunitě odpovědnost – že všichni mají právo chtít informace, ptát se a přinášet rady a připomínky.

2. Soustavná odpovědnost NNO vůči komunitě. Pamatujte si, že důvod, proč NNO existují, je prospěch veřejnosti – a vůči veřejnosti tedy NNO nese odpovědnost. NNO musí nastavit mechanismy, které zajistí soustavnou odpovědnost vůči komunitě, které pomáhá. Zapojení členů komunity do plánování, hodnocení a reportingu jsou dvě z možností, jak posílit odpovědnost.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

ZAPOJTE ČLENY KOMUNITY DO ČINNOSTI PŘEDSTAVENSTVA

Dobrym způsobem, jak zajistit, aby NNO byla vnímavá a odpovědná vůči komunitě, je mít členy komunity přímo v představenstvu. Pokud se vaše NNO se zaměřuje na určité oblasti, oslovte lidi, kteří tam vyrostli. Pokud se soustředíte na mladé matky, získajte několik z nich do představenstva. Přinesou vám bezprostřední znalosti komunity a vztahů, díky kterým bude vaše práce efektivnější. Dbejte na to, abyste poskytli nově příchozím školení a podporu, aby mohli plnit své úkoly správně.

3. Etika. Všichni členové představenstva, zaměstnanci a dobrovolníci musí respektovat etické standardy. Je na představenstvu, aby prosadilo etické standardy a sankce v případě jejich porušení. Cílem představenstva je zajistit vysoký stupeň profesionality v NNO prostřednictvím maximální otevřenosti a jednání v nejlepším zájmu komunity.

4. Transparentnost. NNO musí poskytnout členům komunity přístup k informacím o organizaci. Nikdy se nesnažte skrýt informace o tom,

➡ Jak organizace funguje, jakými projekty se zabývá nebo komu pomáhá.

➡ Jak jsou lidé vybíráni do představenstva nebo do řad zaměstnanců.

➡ Jak se dělají důležitá rozhodnutí a stanovují priority.

➡ Odkud pochází peníze a na co jsou používány.

Efektivní fungování NNO závisí na zdrojích v komunitě (např. času, financích, dovednostech, energii). Komunita má právo vědět, co děláte, jak používáte její zdroje a s jakými výsledky.

5. Chovejte se ke všem členům komunity spravedlivě, s důstojností a respektem. Představenstvo musí dbát na to, aby všichni zaměstnanci a dobrovolníci dodržovali tento bod. Musí přijmout opatření, která zakazují všechny druhy diskriminace (např. založené na etnickém původu,

náboženském přesvědčení nebo klanové příslušnosti). Představenstvo také může vyčlenit prostředky na proškolení zaměstnanců a dobrovolníků, aby nedocházelo k favoritismu (protekcí).



Bachpan Bachao Andolan (BBA) nebo také „Zachraňte dětská hnutí“ je příklad úspěšné NNO. Začala v roce 1980 s hrstkou lidí, kteří se angažovali v boji proti dětské práci a obchodování s dětmi. BBA organizuje pochody proti obchodování s dětmi v Indii i ve světě. Na obrázku vidíme pochod v Novém Dillí v Indii. (© AP Images/ Manish Swarup)

6. Respektujte důvěrnost. Vaši zaměstnanci nebo členové představenstva se mohou dozvědět citlivé informace o některých osobách – například o jejich zdravotním stavu, finanční situaci nebo rodinných poměrech. NNO musí zavést taková opatření, která budou tyto informace chránit - a samozřejmě i postihy za porušení. Toto je jediná oblast, kde otevřenost a transparentnost není tou nejlepší politikou!

7. Sbírejte informace a zpětnou vazbu z komunity – buďto prostřednictvím komunitního poradního výboru, o němž jsme se zmiňovali výše, nebo zapojením jednotlivých členů do plánování. Můžete také provádět pravidelné průzkumy – oslovit lidi, aby vám sdělili, co byste mohli udělat lépe; nebo pořádat pravidelné schůzky s účastníky projektů vyslechnout si jejich pohled na věc. Důvěra je nejdůležitějším faktorem úspěchu NNO. O důvěru se musí zasadit zakladatelé, zaměstnanci i dobrovolníci NNO. Představenstvo vytváří a zavádí pravidla a postupy pro získání důvěry. Pokud vám komunita věří, bude:

➡ Vyhledávat vaše služby a účastnit se vašich projektů.

- ➡ Dobrovolně spolupracovat a podporovat různými způsoby vaši organizaci.
- ➡ Mluvit dobře o práci, zaměstnancích a vedení vaší NNO.
- ➡ Poskytovat otevřenou zpětnou vazbu, abyste mohli vaši organizaci a její projekty vylepšit; komunita nebude NNO škodit a křivě ji obviňovat.

Pamatujte, že se nemůžete vždy zavděčit každému. Vždy se najde někdo, jehož očekávání nebudete moci uspokojit. Ale když zůstanete věrni svému poslání a budete se chovat eticky, získáte si důvěru většiny lidí z komunity.

ZÁVĚR

Ať už NNO začíná nebo je dobře zavedená, představenstvo hraje zásadní roli v zajištění odpovědnosti, transparentnosti a legitimacy organizace. Na počátku to znamená spolupráci se zakladatelem, abyste si určili vizi, poslání a cíle - při zachování odpovědnosti vůči komunitě. Jak se bude NNO rozrůstat, přidávat projekty, zaměstnance, dárce a partnery, představenstvo musí přebírat větší zodpovědnost za dohled a odpovědnost ve vztahu ke stále se zvětšující skupině zainteresovaných stran. Pro NNO je zásadně důležité sestavit dobré představenstvo a ujistit se, že jeho členové mají předpoklad k vykonávání své práce.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

SPRÁVA VS. ŘÍZENÍ

Ve své správní roli představenstvo kontroluje a schvaluje rozpočet. Jakmile je rozpočet schválen, výkonný ředitel se jím začne řídit. Pokud představenstvo schválí \$5,000 na tisk materiálů, nemělo by se později výkonného ředitele ptát, proč utratil \$3,000 za novou brožuru. Člen představenstva může navrhnout levnější alternativu, ale nakonec je to ředitelova zodpovědnost rozhodnout, jak s prostředky naloží.

Kapitola 5

ÚČAST KOMUNITY A JEJÍ EMPOWERMENT

NNO existují pro lidi a komunity. Ať se již snaží řešit jakýkoliv problém, všechny NNO spojuje to, že byly založeny, aby zlepšily životy lidí a život v komunitě. I přesto mohou být NNO víc, než jen humanitární organizace, které ulehčují trápení. Můžou také povzbuzovat lidi, aby si uvědomili vlastní touhu po zlepšení svých životů a své komunita. Aby toho dosáhly, předávají NNO členům komunity vědomosti, dovednosti a sebedůvěru. Ti pak dokážou sami rozpoznávat své potřeby a bojovat o ně. Dobré je začít tak, že otevřete NNO lidem z komunity - nejen aby spolupracovali na projektech, ale aby je pomáhali plánovat, řídit a hodnotit.

NNO může zajistit širší občanskou účast několika způsoby:

- ➡ Investováním do rozvoje vedení a podpory nových lídrů – aby tito dokázali určit problém, navrhli jeho řešení a vytvořili akční plány.
- ➡ Organizováním schůzek o „vizi budoucnosti“, na kterých se členové komunity podělí o své sny o životě a komunitě. Jednotlivé vstupy se pak zkombinují v kolektivní vizi.
- ➡ Koučováním členů komunity, jak být svým vlastním „advokátem“ – jak dát najevo své obavy a názory voleným zástupcům a představitelům státu, kteří mají rozhodovací pravomoc.
- ➡ Lobbováním za vytváření struktur a mechanismů, které posilují odpovědnost vlády a volených zástupců vůči občanské společnosti.
- ➡ Mobilizováním lidí, aby chodili k volbám.

Účast a empowerment se vzájemně posilují. Pokud se lidé něčeho účastní, učí se novým dovednostem, nabírají sebedůvěru, posilují vlastní hlas a získávají více kontroly nad vlastním životem. Když lidé mají pocit, že jsou jejich práva dostatečně respektována, s mnohem větší pravděpodobností budou spolupracovat. V této kapitole si to ukážeme na příkladu další hypotetické NNO Zdraví pro všechny, jak přistupuje k zapojení komunity a jejímu sebeurčení (empowerment).

PODPORA A ROZVÍJENÍ NOVÝCH LÍDRŮ

NNO musí podporovat a rozvíjet nové lídry v komunitách - ať už působí celoplošně nebo byly založeny, aby řešily problémy v místě. Podpora znamená rozvíjení dovedností lidí a vytváření příležitostí, aby se mohli ujmout vedoucích rolí. Podporou nových lídrů si zajistíte, že vaše NNO bude pokračovat v práci i poté, co její zakladatelé odejdou. Stejně důležité je, že začleníte lidi zasažené nějakým problémem do jeho řešení.

Lídři mohou pomoci vaší NNO mnoha způsoby:

- ➡ Informováním lidí v komunitě o problémech.

- ➡ V rámci osvětových kampaní jsou nositeli informací.
- ➡ Osobním svědectvím, účastí na setkáních a lobbováním u vlády nebo volených zástupců.
- ➡ Mobilizováním ostatních, aby se zapojili, otevřenou komunikací a jednáním.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

DEFINUJTE SVOJI KOMUNITU/CÍLOVOU SKUPINU

NNO definují komunitu různými způsoby. Pro některé znamená komunita geografické vymezení - městská část, vesnice, město, region. Pro jiné komunita představuje členy nějaké konkrétní etnické minority, jazykové skupiny, věkové skupiny nebo genderové identity. Další mohou definovat svoji komunitu jako kohokoliv, kdo je nějak zasažen konkrétním problémem, např. HIV nebo nezaměstnaností. Vaše NNO si musí definovat komunitu/cílovou skupinu, které chce pomáhat a kterou chce zapojit.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

VYHLEDEJTE VE VAŠÍ KOMUNITĚ PŘIROZENÉ LÍDRY

Všechny komunity mají své přirozené autority - lídry. Jsou to jedinci, ke kterým si ostatní chodí pro radu, vzhlíží k nim a naslouchají jim. Mohou být starší a respektovaní pro své zkušenosti nebo mladí lidé, kteří jsou schopni motivovat ostatní. Mohou i nemusejí mít vzdělání. Pokud takové lidi neznáte, obraťte se na své kontakty v komunitě. Přizvěte lídry, aby se zapojily do vedení NNO.

Organizace Zdraví pro všechny pořádá vzdělávací semináře o zdraví pro ženy s nízkým příjmem – úspěšně osvětově působí oblasti osvojení základních hygienických návyků. Nyní by se organizace chtěla zaměřit na projekt „Ženy ve vedení“ a vyškolit ženy s nízkým příjmem, aby v komunitě převzaly činnost informování o zdravotních problémech.

NNO chce angažovat pár žen, které se prošly semináři a scházet se s nimi jednou týdně. Diskuze se zaměří na témata jako například co znamená být lídrem, jaký styl vedení je vhodný pro jejich komunitu a jakým lídrem by se žena chtěla stát. Projekt zahrnuje pořádání seminářů pro osvojení základních dovedností, jako:

- ➡ Jak analyzovat problém v komunitě.
- ➡ Navrhnout jeho řešení.
- ➡ Plánování projektů a různých akcí.

- ➡ Spravování úkolů, časových plánů a prostředků.
- ➡ Pořádání schůzek.
- ➡ Mluvení na veřejnosti.
- ➡ Řešení konfliktů.

Teoretická školení jsou důležitá, ale pamatujte, že lidé se učí praxí. Ty nejefektivnější programy provádí účastníky procesem od identifikace problému, přes hledání řešení po vytvoření akčního plánu. Program Ženy ve vedení se bude věnovat následujícím oblastem:

- ➡ Identifikaci problémů, např. proč tolik žen v komunitě onemocnělo nemocí, kterým lze snadno předejít prevencí.
- ➡ Analýze příčin problému. Např. rozpočet veřejné kliniky byl ponížěn a to vedlo k tomu, že na mnoho žen se nedostává lékařské péče, v kombinaci se škrtů rozpočtu státní kampaně zdravotní osvěty.
- ➡ Identifikaci věcí, které by ženy chtěly změnit, a jejich prioritizace. Ženy se rozhodly, že nejenom chtějí financování dostat na původní výši, ale chtějí také rozšířit kliniku, aby měla lepší dosah a aby se věnovala zdravotní osvětě u žen s nízkou gramotností.
- ➡ Identifikaci těch, na které se musí tlačit, tzn. lidí s rozhodovací pravomocí, kteří mohou navýšit rozpočet. Dále rozhodnutí, jaký typ jejich oslovení a komunikace bude v jejich případě nejpersvědčivější.
- ➡ Nakonec členky zmobilizují ostatní ženy v komunitě, aby podepisovaly petice, posílaly dopisy nebo šly demonstrovat před ministerstvo zdravotnictví.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

ZAČNĚTE SE ZAPOJOVÁNÍM ČLENŮ KOMUNITY DO VAŠÍ NNO.

Když zapojíte lidi ze své cílové skupiny do činnosti vaší NNO, zvyšujete tak významně šanci na její úspěch. Nejenže že projekty budou více odpovídat potřebám cílové skupiny, ale vytvoříte pocit kolektivního vlastnictví poslání vaší NNO. Členové komunity budou více ochotní podporovat vaší NNO a její práci. Navíc investováním do dovedností a vůdčích schopností lidí, kterým pomáháte, získáte kandidáty, kteří později převezmou uskutečňování poslání vaší NNO.



Členové tokijské NNO Kampaň proti chudobě se snaží získat podporu pro svoji komunitu i v zámoří, jak ukazuje fotografie z demonstrace pořázená v Los Angeles v Kalifornii. (© AP Images/Hector Mata)

Po vyškolení nových vůdců by si NNO měla najít další způsoby, jak je podporovat a vzdělávat, např.:

- ➡ Udělejte z nich zaměstnance. Pokud se podaří organizaci Zdraví pro všechny získat další prostředky na osvětové programy, může najmout účastníky školení, aby tuto osvětu realizovali, koordinovali semináře nebo dokonce sami školili.
- ➡ Zapojte je do prosazování cíle. Když se organizace Zdraví pro všechny rozhodne vyčlenit větší část svých prostředků na zdraví matek a dětských klinik, může například přizvat absolventy projektu k navrhování kampaně, formulaci komunikačních sdělení a lobbování u veřejných činitelů.
- ➡ Podporujte je v jejich zapojování se do dalších komunitních projektů a skupin. Organizace Zdraví pro všechny může představit nově vyškolené lídry dalším NNO a skupinám, kde by je mohli přijmout jako zaměstnance nebo dobrovolníky. Tímto způsobem projekt organizace přispívá celému odvětví.
- ➡ Dejte příležitost ostatním, aby realizovali vlastní nápady. Když nový lídr přijde s nápadem na projekt – například informační kampaň o důležitosti prenatální péče o těhotné ženy s HIV – pak mu může organizace Zdraví pro všechny pomoci získat prostředky na zahájení projektu. Sebedůvěra nabytá na projektu může podnítit tohoto člověka, aby si založil vlastní NNO. Ta potom bude spojencem organizace Zdraví pro všechny.

CO JE...

...OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST?

Občanská angažovanost zahrnuje celou škálu aktivit, které umožňují občanům vyjádřit jejich pohled na věc a zasadit se o změnu.

➡ *Podpora na veřejných setkáních, při úklidu veřejného prostoru nebo kulturních festivalech.*

➡ *Dobrovolnictví pro NNO nebo jiné komunitní skupiny.*

➡ *Účast na schůzích městské rady nebo výpověď na veřejných slyšeních.*

➡ *Účast na setkáních nebo fórech, kde diskutují otázky týkající se komunity.*

➡ *Psaní dopisů médiím.*

➡ *Účast na shromážděních, pochodech nebo strážích před úřady.*

➡ *Hlasování ve volbách*

PODPORA ŠIROKÉ OBČANSKÉ ANGAŽOVANOSTI

Vaše NNO může podporovat občanskou angažovanost i jinak, než výchovou nových lídrů. Koneckonců ne všichni jsou rození vůdci. NNO může vytvářet příležitosti i pro ty, kteří nejsou vůdci, aby se zapojili do snahy o zlepšení svých komunit. Podpora občanské angažovanosti nakonec pomůže vaší NNO naplnit její poslání. Způsobů, jakými NNO může podporovat občanskou angažovanost, je celá řada - od jednoduchého vytváření příležitostí pro lidi, aby sami formulovali své vize o budoucnosti, až k jejich mobilizaci, aby šli k volbám. NNO mohou být nástrojem, který přiměje lidi, aby si uvědomili, že mají hlas, a ve volbách hlasovali!

Přizvání členů komunity k formování vize.

Pro lidi, kteří nikdy neměli možnost říct, jak by si představovali vlastní budoucnost, je dobrým začátkem umožnit jim, aby mohli vyjádřit své naděje a sny. Organizace Zdraví pro všechny pořádá setkání různých členů komunity např. mladých, seniorů, dospělých žen i mužů, aby se na nich podělili o své vize. Na těchto setkáních pokládejte účastníkům otázky typu: Kdyby všichni ve vaší komunitě měli přístup k zdravotní péči, jak by to vypadalo? Co by se změnilo?

Projekt organizace Ženy ve vedení může seztat dohromady ženy s nízkým příjmem, aby vytvořily kolektivní vizi, ve které se bude dbát na péči o ženské zdraví. Při tomto procesu, kdy si lidé navzájem sdělují vize, se často kladou otázky - například jak bude vypadat život žen ve vaší vizi o budoucnosti? Jak by měla vypadat samotná komunita? Z jakých zdrojů by se mělo podporovat zdraví žen?

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

KDYŽ MÁ ORGANIZACE POMÁHAT JINÝM, ABY SI UVĚDOMILI SVOJE PRÁVA, VEDENÍ NNO MUSÍ USTOUPIT DO POZADÍ A NECHAT OSTATNÍ, ABY SE ZAPOJILI

Když vaše NNO chce vychovat nové lídry a podpořit je, aby se chopili vedení v rámci úsilí o nějakou změnu, pak vedení NNO a její zaměstnanci musí být ochotni ustoupit na pozadí a nechat druhé, aby jejich role převzali. Chcete-li mít pravomoci, musíte převzít zodpovědnost za své vlastní úspěchy i neúspěchy.

Organizování participativních projektů

Pomáhat lidem tvořit kolektivní vizi pro jejich komunity je prvním krokem vedoucím k jejich uvědomění si, že mají hlas a mohou utvářet vlastní budoucnost. Dalším krokem je pomoci jim, aby si také uvědomili, že mohou něco změnit. NNO může pořádát různé aktivity, díky kterým lidé ve své komunitě něco změní - ať už to jsou velké nebo malé změny.

Organizace Zdraví pro všechny např. sponzoruje nástěnné malby v okolí - zve mladé, aby malovali na vymezené části zdi výjevy z takové zdravé komunity, kterou by rádi měli. Také organizuje úklidové akce v ulicích a parcích. Vedení NNO přispívá tím, že se snaží apelovat na místní firmy, aby se zapojily a přispěly na úklidové prostředky a pomůcky.

Vaše NNO může napomoci hledat způsoby, jak oslovit veřejnou správu a získat její podporu. Díky tomu státní sektor získá u veřejnosti lepší jméno a posílí své vazby s neziskovým sektorem. O tom bude pojednávat příští kapitola.

Zapojení členů komunity do kampaně na podporu vaší věci.

Musíte zapojit členy komunity, aby mluvili o problémech se kterými vaše NNO bojuje. Lidé, kteří jsou nejvíce postiženi nějakým problémem, jsou nejdůvěryhodnějšími posly informací směrem k úředníkům, politikům a dalším kompetentním orgánům. V zemích s dostatečnou svobodou NNO mobilizují lidi, aby psali petice, dopisy, aby telefonovali a poskytovali očitě výpovědi. NNO musí „své lidi“ podporovat ve formě informací a dalších nástrojů. Například když se organizace Zdraví pro všechny snaží zajistit, aby ministerstvo zdravotnictví podpořilo projekty na zlepšení hygienické situace, může oslovit a vyškolit členy komunity, aby zahájili na toto téma společenskou diskuzi.

Členové komunity mohou pomoci formulovat hlavní sdělení na podporu kampaně a očitou výpovědí podložit při kontaktu s úředníky a politiky fakta o dopadech, které má v jejich komunitě špatná hygiena. Velmi dobře funguje, když členové komunity sdílí příběhy o tom, jak celá záležitost ovlivňuje zdraví jejich dětí. Organizace Zdraví pro všechny pracuje se členy komunity a pomáhá jim načrtnout jednotlivé body diskutovaného tématu a zaškoluje v tom, jak je komunikovat dál. V zemích, kde politické prostředí neumožňuje občanský aktivismus, musí vaše NNO pečlivě zvážit veškeré strategie. Ujistěte se, že je komunita dobře informována o případných rizicích a možných reperkusích ze strany státu.

CO JE...

...PROSAZOVÁNÍ ZÁJMŮ (ADVOCACY)?

Prosazování zájmů (anglicky advocacy) je proces prosazování vašeho stanoviska u lidí, kteří dělají důležitá rozhodnutí a mají také moc něco změnit. Může to mít například podobu lobbování pro nový zákon nebo novelu stávajícího zákona; nebo kampaň za změnu pravidel či praxe pro ministerské úředníky. Mnohé NNO usilují formou advocacy o navýšení rozpočtů pro konkrétní oblasti jako např. základní lékařská péče nebo vzdělávání. NNO může také tlačit na firmy, aby byly více sociálně odpovědné.



Na fotografii vidíte matku s dítětem na pochodu Treatment Action Campaign (TAC) před parlamentem v Kapském Městě v Jihoafrické republice. TAC bojuje za přístup k ucelené preventivní péči a léčbě HIV/AIDS. Díky této kampani zprostředkovaly jihoafrické NNO lepší péči HIV pozitivním občanům. (© AP Images/Obed Zilwa)

Obhajování a prosazování řídicích struktur, které podporují větší zapojení.

V zemích, kde je občanský aktivismus legálně povolený, ale ne široce praktikovaný, se doporučuje, aby NNO usilovala v prvé řadě o vytvoření mechanismů občanské angažovanosti. Všechny NNO by měly spolupracovat s cílem prosadit:

- ➡ aby místní volené orgány pořádaly otevřená setkání s občany, kde by mohli vyjádřit své názory na právě projednávané zákony (tzv. veřejná shromáždění).
- ➡ využití poradních výborů komunity nebo komise občanského dohledu zřízené jednotlivými ministerstvy, aby přijímaly připomínky z komunit a odpovídaly na otázky.
- ➡ větší transparentnost rozhodovacích procesů a přístup k informacím pro občany, např. k záznamům o hlasování nebo jiným dokumentům.

NNO mohou také vzdělávat úředníky, aby vnímali důležitost občanské společnosti pro naplnění svého mandátu a naučili se získávat podporu veřejnosti prostřednictvím zvýšené odpovědnosti. Stejně tak musí NNO naučit své cílové skupiny, že úředníci jsou odpovědní vůči nim - že občané mají právo na odpovědné úředníky. A k tomu potřebují občané informace a přístup ke státní správě/samosprávě – to jim NNO může zprostředkovat.

Organizace Zdraví pro všechny například vede uskupení NNO, které tlačí na ministerstvo zdravotnictví, aby zřídilo poradní výbor pro občany, který poskytne informace a zpětnou vazbu o zdravotních programech ministerstva.

NNO vidí svoji roli v náboru a výcviku členů komunity, kteří budou pomáhat ve výboru. Organizace Zdraví pro všechny podporuje absolventky programu Ženy ve vedení, aby se angažovaly v tomto výboru. NNO se musí ujistit, že výbor je kompletně nezávislý na státu nebo konkrétní NNO.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

POMOZTE LIDEM SDÍLET PŘÍBĚHY

Prosazování zájmů stojí z velké části na vyprávění příběhů – díky tomu si lidé s rozhodovací pravomocí lépe uvědomí dopad problému, zákona nebo pravidel na životy lidí. NNO mohou povzbudit členy komunity, aby udělali krok vpřed a podělili se o své příběhy, ať už to bude formou vystoupení na veřejných shromážděních nebo v rámci vzdělávací kampaně NNO s cílem zvýšit povědomí o nevládních organizacích. Můžete zaznamenávat příběhy lidí a videa a články umístit na vašich webových stránkách a v dalších médiích.

Mobilizování a vzdělávání voličů

NNO mohou jako jednu z forem občanské angažovanosti také podporovat účast ve volbách. NNO mohou registrovat voliče, vysvětlit jim význam voleb, sponzorovat fóra, kde se jednotliví kandidáti setkají se členy komunit a mobilizovat voliče, aby se voleb účastnili.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

OBČANSKÁ ANGAŽOVANOST JE DOBRÁ PRO SPOLEČNOST A POMÁHÁ I STÁTU, ABY LÉPE SPRAVOVAL VĚCI VEŘEJNÉ

Při jednání se jmenovanými a volenými zástupci musí NNO neustále opakovat, že vstupy od občanů a občanský dohled přinese ve výsledku lepší fungování veřejných služeb a pomůže úředníkům naplnit jejich mandát. Úředníci tak mají možnost zjistit, že široká občanská angažovanost je způsob, jak finančně zapojit občany do vylepšení komunity – jako funkce státu.

ZÁVĚR

Zvýšení účasti komunity a zároveň její posílení je klíčem k úsilí NNO o vyvolání udržitelné změny. Vaše NNO může příkladně plánovat, řídit a spravovat, ale pokud nevybuduje silnou základnu vedení v komunitě a nezapojí ji, nemusí přežít dlouho.

Stejně jako u jiných činností NNO je nutné vytvořit si kapacity k podpoře a udržení zapojení komunity. Začněte školením vašich vlastních zaměstnanců, dobrovolníků a členů představenstva o tom, co NNO může dělat, aby zvýšila občanskou angažovanost. Nastudujte si informace o politickém rozhodování, abyste porozuměli dynamice moci; stanovte si, jakou roli chce vaše NNO hrát, a vybudujte vztahy se státním sektorem. Naslouchejte také vaší komunitě. Na co jsou lidé připravení a čeho jsou ochotni zúčastnit se? Čím chtějí začít? Někteří lidé mohou chtít omezit svoji činnost pouze na jejich vlastní okolí nebo se zaměřit jenom na problém, který se přímo dotýká jich samých a jejich rodin. Možná budou potřebovat čas, než budou připraveni vystoupit a angažovat se v celospolečenských problémech. Neexistuje jediný správný způsob, jak podpořit participaci. Můžete začít s malými problémy, zkusit různé přístupy a učit se ze zkušeností. Pamatujte, nehledě na specifické cíle vaší NNO, čím více budou lidé rozumět vlastním právům a povinnostem, tím efektivnější vaše NNO bude.

Kapitola 6

PARTNERSTVÍ SE STÁTEM A OSTATNÍMI NNO

NNO nemůže dosáhnout své vize o lepší společnosti sama o sobě. Potřeby komunity jsou příliš rozsáhlé a problémy společnosti příliš komplexní. Vaše NNO musí spolupracovat s ostatními NNO a se státem – jen tak může dosáhnout svého cíle. Díky partnerství s ostatními NNO a veřejným sektorem získáte přístup k dalším prostředkům – finančním i věcným darům – a také k informacím, odbornosti a dovednostem.

Pokud NNO akorát začíná, může díky spolupráci s jinými NNO, místní samosprávou nebo univerzitou získat prostor zdarma na různé činnosti. Partnerství s jinou NNO vás také může zavést k nové cílové skupině a rozšířit základnu podpory veřejnosti pro vaše programy a kampaně.

Ve zkratce: partnerství může být pro mladou NNO důležitým prostředkem ke zviditelnění se a získání dalších kapacit. Partnerství může mít mnoho různých podob, od více či méně neformálních, po formální strukturované. Můžete mít úzké vazby a pravidelně spolu komunikovat a sdílet informace, nápady a zkušenosti. Nebo můžete také udržovat vysoce organizované vztahy založené na spolupráci, kde vytváříte projekty, získáváte finance a pouštíte projekty společně.

Při tvorbě menších krátkodobých projektů, i těch dlouhodobých, si dobře rozmyslete, s kým na nich chcete spolupracovat a jaký typ spolupráce chcete mít.

V této kapitole si ukážeme na příkladu hypotetické organizace Občané proti korupci, která se snaží vymýtit korupci, jak jsou jednotlivé vztahy postaveny a jaké výhody a rizika přinášejí.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

VYTVOŘTE SI MAPU VŠECH NNO

Jak se postupně budete seznamovat s novým prostředím, vyhledejte si ostatní NNO pracující ve vaší komunitě nebo zabývající se stejným problémem. Načrtněte mapu vaší komunity a vyznačte si polohy ostatních NNO. Zjistěte si, co dělají, a určete si, jaký druh vztahu byste s nimi chtěli navázat. Toto cvičení vám ukáže mezery ve znalostech, které budete muset doplnit.

VZTAHY S NÁRODNÍMI A MÍSTNÍMI NNO

Ostatní NNO mohou být pro vás zdrojem informací a nápadů, partnery pro projekty a spojenci ve vaší věci. Poznejte ty, které působí ve vaší komunitě a problémy se kterými se potýkají, jejich cílovou skupinu a služby, které poskytují. Mohou být velmi nápomocné, pokud zrovna začínáte a pokoušíte se definovat vaše poslání a získat svoje místo na slunci. Později, až budete plánovat nové projekty a

činnosti, budete určitě chtít vědět, kdo se zabývá něčím podobným. Budete tak moci zkoordinovat vaše postupy a vyhnout se zaměření na stejné věci.

Snažte se seznámit se s dalšími NNO ve vaší oblasti - i pokud se zabývají něčím jiným. Pravděpodobně jim bude záležet na problému, kterým se zabýváte, a mohou se stát vašimi spojenci. Také potřebujete vědět, kdo se zabývá stejným problémem v ostatních městech a na národní a mezinárodní úrovni. NNO se mohou učit jedna od druhé sdílením zkušeností a nejlepší praxe.

Chce-li organizace Občané proti korupci odhalit korupci v Úřadu pro veřejné zakázky, může se pokusit získat informace o strategiích, které již použily jiné organizace v jiných městech a poučit se z nich.

NNO zabývající se stejnými problémy, ale na jiných místech, mohou spolupracovat a překročit tak geografické hranice. Když organizace bojující proti korupci v různých lokalitách dají hlavy dohromady, mohou zjistit, že co je opravdu potřeba, je nový zákon. To by otevřelo možnost koordinovat svoji činnost formou národní kampaně, která bude tlačit na zákonodárce, aby takový zákon přijali.

Ale pozor – vytvořit fungující partnerství trvá delší dobu. NNO často vidí v ostatních organizacích rivaly, s nimiž soutěží o prostředky, podporu, zviditelnění se i uznání veřejnosti. Abyste mohli začít vnímat jeden druhého jako partnera, musíte se dobře poznat a vybudovat důvěru. Začněte kontaktováním ostatních organizací a seznamte se s nimi.

Jakmile se budete navzájem znát, můžete začít sdílet informace o aktivitách, konferencích, školení a potenciálních dárcích. Volejte si, setkávejte se a udržujte emailový kontakt.

Další způsob, jak vybudovat důvěru, je podporovat aktivity těch druhých prostřednictvím šíření informací, účasti na akcích, pomoci při realizaci aktivit – nebo může mít formu doporučujícího dopisu při žádosti o grant.

Organizace Občané proti korupci provedla průzkum vnímání korupce veřejností. Po zpracování výsledků zve další NNO na briefing, kde se budou zveřejňovat a diskutovat výsledky. To otevírá cestu k ostatním skupinám, které se zabývají bojem s korupcí. Stejně tak se organizace Občané proti ochotně staví k nabídkám spolupráce od jiných NNO a buduje si tak síť svých spojenců.



Rok po devastujícím zemětřesení a tsunami v Japonsku prochází členka japonské nevládní organizace AAR ruinami školy ve městě Kamaishi. Partnerství organizace AAR s Mezinárodním výborem pro uprchlíky pomáhá lidem, kteří stále zápasí s následky pohromy. (Zveřejněno se souhlasem International Rescue Committee)

CO JE...?

...INFORMATIVNÍ SETKÁNÍ?

Na informativním setkání členové vaší NNO a ostatních NNO sdílejí informace o vizi, poslání a hodnotách svých organizací. Je to příležitost identifikovat sdílené cíle a zjistit, zda budete moci spolupracovat. Někdy vyústí setkání v konkrétní nápad o koordinaci nebo spolupráci. Při jiných příležitostech se jednoduše můžete dohodnout, že zůstanete v kontaktu.

KOORDINACE ÚSILÍ

Jakmile si NNO mezi sebou vybudují důvěru, mohou začít blíže koordinovat své aktivity. Předtím, než tak však učiníte, ujistěte se, že se shodnete na určitých záležitostech:

➡ Sdílená vize. Zatímco by měla každá NNO mít svoje vlastní – odlišné - poslání, společná vize může pomoci stejně smýšlejícím skupinám stanovit společné cíle a komunikovat společné sdělení. Například když protikorupční NNO působící v různých částech země vytvoří společnou vizi toho, jak

by vláda bez korupce měla vypadat, mohou zřídit národní platformu, která poskytne jasný směr a smysl pro všechny.

➡ Společné cíle a koordinovaná strategie jejich dosažení. Organizace Občané proti korupci a její příbuzné NNO velmi dobře vědí, že čelí silné opozici od příjemců korupce. Vytvořením jednotné fronty s podobně smýšlejícími NNO, omezí organizace Občané proti korupci možnosti zkorumpovaným prvkům, aby způsobily rozkol mezi samotnými NNO a anulovaly tak jejich úsilí.

➡ Koordinovaná osvěta a vzdělávání. Rozdělte si práci mezi NNO a stanovte, kdo bude sdílet informace nebo provádět školení u jiných cílových skupin. Toto je nutné, aby se zabránilo zdvojení činností. Organizace Občané proti korupci spolupracuje s jinou nevládní organizací, která se zaměřuje na spravedlivé volby. Obě chtějí vzdělávat voliče, aby dokázali rozpoznat volební podvod a celou záležitost oznámili, pokud se tak stane. Obě NNO si uvědomují, že jejich činnost může být účinnější, když svoje znalosti a dovednosti sdruží ve společných vzdělávacích seminářích a kampaních. Tyto kroky jim pak umožní rozšířit činnost na další místa.

Koordinace neznamena, že budete dělat všechno dohromady. Znamená, že všechny záležitosti prodiskutujete a následně se rozhodnete, co budete dělat individuálně, a co společně. Neměli byste zapomínat na to, že každá NNO je nezávislá a má vlastní interní priority a rozhodovací procesy.

CO JE...?

SPOJENCI

Spojenci jsou jednotlivci, organizace a instituce, které můžete povolat na podporu vaší NNO, komunity nebo vašich záležitostí. Pokud vaší NNO hrozí finanční škrtky, které ohrožují její existenci, vaši spojenci mohou vystoupit na vaši obranu a poukázat na to, jak je vaše práce důležitá a zaslouží si podporu. Jste-li skupina, která něco obhajuje nebo prosazuje, vaši spojenci mohou podepsat petici, podat očitě svědectví nebo se zúčastnit vaší manifestace

CO JE...

...KOALICE STEJNÝCH ZÁJMŮ?

Koalice stejných zájmů je uskupení více NNO, a případně i dalších společenských skupin, které společně bojují za změnu zákonů, státní politiky nebo předpisů. Koalici spojuje velmi konkrétní důvod, např. snaha o prosazení nějakého zákona nebo společná práce na přípravě plánu prosazování zájmů (advocacy).

PROJEKTY, NA KTERÝCH NNO SPOLUPRACUJÍ

Někdy vznikne mezi organizacemi při spolupráci na projektech těsné pouto. Přes projekty, na kterých vaše NNO s někým spolupracuje, může:

- ➡ Získat více lidí a rozšířit oblast působení.
- ➡ Spustit nové projekty a rozšířit oblast dovedností a odborností.
- ➡ Dostat se k novým zdrojům. Pokud máte omezené kapacity řízení nebo projektové zkušenosti, nebudete asi moc úspěšní v soutěži o granty od velkých nadací. Partnerstvím se zkušenou NNO můžete na tyto granty dosáhnout.

Dejme tomu, že organizace Občané proti korupci zavede informativní setkání s jinou NNO zaměřenou na umění a kulturu, která působí v blízké lokalitě. Na těchto setkáních pak začnou jednat, jak se zaměřit na lidi s nízkou gramotností. Rozhodnou se pro spolupráci na organizování pouličních divadelních představení s protikorupčním poselstvím.

Proti korupci zaměřená NNO se dozví, jak se produkuje divadelní hra, a na kulturu a umění zaměřená NNO se dozví více o boji proti korupci. Je dobré začít s něčím menším. Například se vaše NNO může domluvit na spolupráci s jinou NNO, že budou spolufinancovat jednorázové školení, ze kterého budou mít užitek všichni. Potom může NNO zhodnotit, co fungovalo dobře, co by se mohlo zlepšit, co to komu přineslo a zdali si organizace chtějí spolupráci zopakovat.



Mohlo by to být začátkem koalice? Během protestů hnutí Occupy Wall Street ve Filadelfii se účastníci setkávali, aby diskutovali ekonomické a sociální záležitosti, které k protestům vedly. NNO mohou začít řešit záležitosti, o kterých se domnívají, že jsou potřeba na dosažení nějakých výsledků, ale vyžadují organizovaný plán a provázanost. (© AP Images/Alex Brandon)

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO ...

SPOLUPRACUJTE NA BUDOVÁNÍ KAPACITY

Pokud začínáte a máte málo zkušeností a prostředků, dobrým způsobem, jak získat potřebné kapacity na vytvoření a spuštění projektů, je spolupráce s již zavedenou NNO. NNO musí ale nabídnout něco jako protislužbu - něco, o co by zavedená NNO stála; něco, kvůli čemu si vezme méně zkušeného partnera pod křídla. Například vaše NNO může mít velice dobré vztahy s komunitou, ve které chce zavedená NNO také působit. Zkušenosti, které vaše NNO získá při této spolupráci, zvýší v budoucnosti vaše šance na získání grantů.

VYTVÁŘENÍ KOALIC

NNO, které chtějí změnit zákon a praxi státu mají větší šanci na úspěch, když spojí své síly. Efektivní prosazování něčeho se lépe dělá ve větším kolektivu. Čím více lidí máte na svojí straně, tím silnější bude váš hlas - a tím i tlak, který vyvinete. Pokud vhodné uskupení již existuje, vstupte do něj. Pokud ne, přemýšlejte, že byste ho založili. Tak se stanete lídrem celé skupiny. Takový krok ale vyžaduje hodně času a značné úsilí. Možná budete muset najmout další zaměstnance a členy představenstva, kteří do toho také investují jejich čas a úsilí.

Vraťme se k organizaci Občané proti korupci a jejich snahu vymýtit korupci z místního úřadu pro veřejné zakázky. NNO se rozhodla vyhledat nové stakeholdery - NNO v oblasti zdravotnictví vzdělávání a bydlení, s nimiž chce utvořit koalici. Všichni totiž chtějí uzavřít smlouvu s místním úřadem a tamní korupce při zadávání zakázek je znepokojuje. Organizace věří, že vytvořením širší koalice budou více slyšet a vyvinou větší tlak, který povede k pozitivním změnám v daném orgánu.

Aby koalice skutečně fungovala, musí se organizace Občané proti korupci ujistit, že se všichni shodnou na těchto bodech:

- ➡ Sdílíte závazek ke koalici na základě stejných hodnot a vize.
- ➡ Jasně rozdělení rolí a zodpovědnosti pro každého partnera.
- ➡ Jasně definovaná struktura rozhodování.
- ➡ Otevřená komunikace a transparentnost. Ujasněte se, jaké informace budete a jaké nebudete sdílet - a jakým způsobem, jestli přes emaily, telefon nebo se budete setkávat.
- ➡ Předem dohodnutý postup na řešení konfliktů.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

VYUŽIJTE ČLENY PŘEDSTAVENSTVA NA VYBUDOVÁNÍ VZTAHŮ S OSTATNÍMI

Členové představenstva jsou ambasadoři vaší NNO. Využijte sítě jejich kontaktů na vybudování vztahů s dalšími NNO.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

STANOVTE SI ZÁKLADNÍ PRAVIDLA

Když NNO začínají koordinovat navzájem svoji činnost, je důležité si stanovit základní pravidla. I když nesestavujete oficiální strukturu, NNO by se měly shodnout na základních pravidlech, jak se budou svolávat schůzky, jak bude probíhat komunikace, a domluvit detaily projektu, na kterém budete spolupracovat.

VZTAHY S MEZINÁRODNÍMI NNO

Vztahy s mezinárodními NNO nabízejí vaší malé NNO přístup k informacím o mezinárodních standardech a praktikách, které se dotýkají vaší činnosti. Mezinárodní organizace jsou důležitými členy sítě vašich kontaktů - budou vás podporovat a bránit vás, pokud to bude nezbytné. Přes kontakty s mezinárodními NNO se organizace Občané proti korupci naučila o mezinárodních zvyklostech, modelových zákonech v jiných zemích a strategiích, které tam fungují.

Vystupování proti zkorumpovaným politikům, vládním úředníkům a podnikatelům může být velmi nebezpečné. Čím více vztahů s protikorupčními aktivisty působících na národní i mezinárodní úrovni NNO má, tím více spřátelených stran se za organizaci Občané proti korupci postaví v případě nějakého ohrožení.

Budování vztahů s mezinárodními NNO může být pro místní NNO velká výzva. Mezinárodní NNO jsou veliké, známé, mají k dispozici mnoho prostředků a často si chtějí diktovat podmínky. Ale i ony potřebují malé NNO. Mezinárodní NNO nemají totiž detailní informace o místních poměrech a vybudované vztahy s místními zainteresovanými stranami. Máte jim tak co nabídnout a na to pamatujte.

VZTAHY SE STÁTEM

Aby mohla naplňovat svoje poslání, NNO potřebuje vybudovat vztahy i se státem, místní samosprávou a volenými i jmenovanými zástupci a úředníky. Čas od času můžou být vaše vztahy konfrontační, jindy můžou fungovat dobře. Jednou z rolí NNO je vyžadovat, aby státní správa a samospráva byla odpovědná. Některé NNO monitorují činnost úřadů a úředníků, aby se ujistily, že vykonávají svoji práci správně a správně hospodaří s veřejnými prostředky. Když zjistí nedostatky, NNO vystoupí s požadavkem na změnu.

Řekněme, že koalice vytvořená organizací Občané proti korupci úspěšně prosadila, aby Úřad pro veřejné zakázky přijal protikorupční plán a jmenoval komisaře, který na jeho plnění bude dohlížet. Dalším krokem pro NNO je dohlédnout, že se úřad podle plánu skutečně řídí.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

SDÍLEJTE ZDROJE

Pokud se vaše a jiné NNO dohodnou na spolupráci a sdílí stejné vize a poslání, stojí za to dát dohromady vaše know-how a materiál, který máte k dispozici, např. osnovy školení, nástroje, které používáte, různé soupisy, seznam kontaktů atd. NNO si také mohou navzájem školit zaměstnance v oblastech, ve kterých vynikají, mají potřebnou odbornost a dovednosti.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

STÁT NNO POTŘEBUJE

Stát potřebuje k výkonu své funkce NNO - a naopak. Protože často mají velmi úzké vztahy s komunitami, ve kterých působí, NNO dosáhnou přímo na lidi, což stát neumí. Pokud jsou schopné fungovat flexibilně a kreativně, mohou NNO vyplnit mezeru tam, kam se státní moc a státní pomoc nedostane.

NNO také musí spolupracovat se státem při programech v oblasti osvěty, vzdělání nebo služeb. NNO a stát mohou spolupracovat na řešení potřeb komunity, na projektech nebo organizovat informační kampaně. Například na setkání s novým protikorupčním komisařem Úřadu pro veřejné zakázky si organizace Občané proti korupci dospěla k názoru, že je nutné doškolit ještě další NNO v oblasti nově přijatých pravidel pro veřejné zakázky. Jako gesto dobré vůle se organizace Občané proti korupci rozhodla pořádat vzdělávací semináře na své vlastní náklady.

Budování vztahů se státním sektorem vyžaduje čas. Musíte si najít spojence, lidé z užších vládních kruhů, kteří mají vliv a sdílí vaše hodnoty, vizi a cíle. S nimi si musíte vybudovat vzájemnou důvěru. Zároveň si NNO musí pečlivě a strategicky promyslet, s kým si vybuduje úzké vztahy. Když se podaří takové vztahy navázat, můžete společně hodně dokázat. Musíte si ale také zachovat rovnováhu a odstup - abyste se mohli ozvat, když zjistíte, že stát dělá něco špatně. Někdy také spolupráce se státem nemusí být v nejlepším zájmu NNO, zejména pokud stát nemá dostatečnou důvěru obyvatelstva nebo se chová despoticky a je zkorumpovaný.

ZÁVĚR

Pevné vztahy jsou založeny na sdílených cílech, důvěře a vzájemném prospěchu. Bez ohledu na to, v jaké fázi životního cyklu se vaše NNO zrovna nachází - jestli zrovna začíná nebo už je zavedená, musíte investovat čas a energii do vybudování vztahů s ostatními NNO a státním sektorem. Vaše vztahy se v průběhu času určitě budou měnit, ale budou vždy zásadní pro trvalé udržení vaší NNO.

CO JE...

...MONITORUJÍCÍ ROLE NNO?

NNO kontroluje a dokumentuje praxi ve státním sektoru, upozorňuje na problémy a hledá řešení. Někdy se monitorovací činnost NNO zaměřuje na konkrétní problém a výstupem je doporučení nějakého opatření nebo nového zákona. NNO může také monitorovat, jak jsou zákony nebo opatření uskutečňovány. Má-li být NNO efektivní a důvěryhodná, její zaměstnanci a dobrovolníci, kteří se kontrolou zabývají, musí být dobře vyškolení a nestranní.

Kapitola 7

DÁRCI – NADACE, KORPORACE A FIRMY, INDIVIDUÁLNÍ DÁRCI

NNO potřebuje prostředky na výplaty, nákup různých pomůcek a financování programů. Jste-li malá NNO, bez vlastních prostředků, jak získáte další prostředky, které potřebujete na financování výše uvedeného?

Musíte si vybudovat vztahy s těmito třemi zdroji:

- ➡ Nadacemi
- ➡ Korporacemi a firmami
- ➡ Individuálními dárci

Položte si otázku, zdali státní dotace neohrozí vaši důvěryhodnost nebo vaši akceschopnost kvůli podmínkám, které musíte splnit, abyste dostali grant. Vaše NNO musí zvážit jednotlivé příležitosti, výhody a nevýhody spojené se státními dotacemi.

Nadace, korporace/firmy i individuální dárci jako zdroje prostředků s sebou přinášejí výhody i nevýhody. K nadacím a podnikům je snadnější přístup, než k individuálním dárcům; přispívají většími částkami a často poskytují finanční podporu na delší časové období. V budoucnosti může vaše NNO získat velké částky i od fyzických osob, ale obecně to trvá mnohem déle, než od nich NNO nashromáždí větší objem prostředků. Důležité je si pamatovat, že vaše NNO by nikdy neměla záviset jenom na jednom zdroji financování. Vybudujte rozmanitou základnu zdrojů, takže pokud jeden zdroj vypadne, budete schopni vykrýt propad z ostatních zdrojů, abyste i nadále dokázali udržet vaše poslání.

V této kapitole použijeme příklad hypotetické NNO MŮŽEME! Je to svaz osob se zdravotním postižením. Jejím posláním je podpořit osoby se zdravotním postižením, aby se začlenily do společnosti a staly se jejími respektovanými členy. Chce toho dosáhnout pomocí projektů na zvýšení gramotnosti a zapojení se do pracovního procesu. Popíšeme si příklady, jak organizace MŮŽEME! buduje vztahy s dárci z řad nadací, podniků a fyzických osob.

NADACE

Stejně jako NNO, nadace existují, aby zdokonalily společnost a provedly pozitivní změnu v životech lidí. Ale místo přímého pomáhání lidem poskytují prostředky neziskovým organizacím, aby tak činily. A stejně tak jako NNO, mají i nadace své cíle a priority. Některé byly založené bohatými rodinami, které chtěly pomáhat ve společnosti. Cíle a priority v tomto případě kontroluje rodina. Rodiny, které mají postižené dítě, mohou přispívat NNO, které pomáhají lidem s postižením. Rodina, jejíž členové předtím, než zbohatli, byli chudí přistěhovalci, může sponzorovat skupiny, které pomáhají přistěhovalcům. Jiné nadace jsou zakládány a financovány velkými korporacemi. Tyto nadace hledají příležitosti, jak se zviditelnit a vylepšit korporace v očích veřejnosti prostřednictvím filantropie.

CO JE TO?

ZDROJE

Zdroje jsou všechno (včetně finančních prostředků, lidí, prostor, vybavení, materiálu, pomůcek, dovedností, odborností a vztahů), co potřebuje NNO, aby mohla plnit své poslání. Potřebujete získat finanční prostředky, abyste mohli toto všechno zaplatit. Je důležité přijmout dobrovolníky, ale NNO potřebuje také placené zaměstnance, kteří povedou projekty. Zkuste také získat podporu v podobě věcných darů. Pokud vám firma, jiná NNO nebo fyzická osoba daruje položky, jako jsou prostory, počítače nebo občerstvení na komunitní shromáždění, jedná se o nefinanční/věcné dary.

Jak se můžete spojit s nadacemi?

➡ Zeptejte se kolegů. Promluvte si se svými partnerskými NNO a ostatními partnery. Lidé pracující ve státním sektoru nebo na univerzitách by mohli mít kontakty na nadace.

➡ Zeptejte se svých současných dárců. Pokud už má NNO nějakou skupinu podporovatelů, zeptejte se svých dárců. Určitě budou ochotní vám poradit.

➡ Použijte internet. Můžete si tam vyhledat nové nadace. Kromě nadačních center můžete také vyzkoušet tuto webovou stránku: www.fundsforngos.org. Nebo jednoduše do vyhledavače zadejte „nadace, které podporují xxx v zemi xxx“.

➡ Kontrolujte webové stránky, výroční zprávy a ostatní publikace, které vydávají podobné NNO, jako je ta vaše, a hledejte seznam jejich dárců.

Když najdete novou nadaci, projděte její webové stránky a zaměřte se na následující otázky:

➡ Působí nadace ve vaší oblasti? Některé nadace působí v celé zemi, některé jenom v určitých regionech nebo městech.

➡ Shodují se priority nadace s vaší činností? Některé nadace mají široké pole působnosti, zatímco jiné mají užší záběr. Kromě priorit nadace se podívejte také na již sponzorované NNO a projekty. Tato informace by měla být na stránkách nadace a pomůže vám zjistit, zda vaše by NNO mohla být způsobilá pro nadační financování.

➡ Poskytuje nadace právě ten typ grantu, který hledáte? Jeden detail, na který se určitě podívejte, je velikost poskytovaných grantů. Některé nadace poskytují jenom velké granty již zavedeným NNO. Jiné dělají přesný opak, podporují malé začínající NNO. Některé podporují jenom nové, experimentální projekty, zatímco jiné podporují jenom projekty, které mají za sebou už nějaké výsledky. Jakmile najdete nadaci, která vám vyhovuje, zjistěte si postupy podávání žádostí a termín uzávěrky. Vyžaduje nadace stručný dopis, ve kterém se představíte, nebo máte rovnou poslat celý návrh? Vyhláší nadace grantové výzvy nebo přijímá žádosti o granty nepřetržitě? Zjistěte také si jména osob ve vedení a činnosti nadace ve vaší oblasti. Pokud takové informace nejsou na stránkách nadace, zavolejte jim nebo pošlete email s žádostí o tyto informace.



Nadace potřebuje silné vedení a vizi. Takto například funguje nadace Bill & Melinda Gates Foundation. Tato dvojice právě navštěvuje jeden z jejich projektů, a sice pěstování manioku na plantáži v Karsaně v Nigérii. (© Bill & Melinda Gates Foundation)

CO JSOU...

...NADACE?

Nadace je forma organizace, která byla založena za účelem poskytování finančních prostředků ve veřejném zájmu. Nadace poskytují granty, aby podporovaly vědecké, vzdělávací, kulturní, náboženské nebo jiné charitativní akce. Ne všechny nadace mají v názvu slovo „nadace“ a ne všechny organizace, které mají v názvu slovo „nadace“, poskytují granty.

Jak si zajistit nadační financování?

Získání grantu od nadace není jednoduché - obzvláště jedná-li se o váš první grant! Potrvá dlouho, než se vám podaří najít takovou nadaci, se kterou si vybudujete těsnější vazby a vytvoříte dobrý návrh, který bude splňovat požadavky a kritéria nadace.

Vaše NNO pravděpodobně snáze získá grant, pokud bude mít nějaký vztah s nadací. Jak toho docílíte?

- ➡ Požádejte ostatní, které mají s nadací styky, aby vás představili.
- ➡ Pozvěte představitele nadace na schůzku a ukažte jim, co děláte. Prostudujte si webové stránky nadace a zjistěte, zdali dávají přednost osobnímu kontaktu. Některé nadace vyžadují, aby je NNO kontaktovaly, jiné od toho odrazují. Pokud nenajdete žádné instrukce, do nadace buď zavolejte, nebo pošlete email nebo dopis, ve kterém se představíte.
- ➡ Pokud máte tištěný nebo elektronický zpravodaj, pošlete jej do nadace. Když bude mít nadace informace o vaší činnosti a její kvalitě, vaše šance na grant se zvýší. Pamatujte si, že i přesto, že dobré vztahy jsou důležité, samy o sobě nestačí. Abyste získali grant, musíte odvádět dobrou práci, která uspokojuje potřeby komunity a vykazuje dobré výsledky. A to byste měli být schopni „prodat“ formou jasného, výstižného a přesvědčivého návrhu.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

KDYŽ VAŠE NNO ZAČÍNÁ

Co dělat, když jste nově založená NNO, nemáte ještě zkušenosti s řízením projektů a nemůžete se prokázat výsledky vaší práce? Zde je pár tipů:

- ➡ *Ukažte, že máte zmapované potřeby vaší NNO a návrhy na projekty.*
- ➡ *Ukažte, že máte jasný, dobře promyšlený plán pro řešení potřeb, s měřitelnými výsledky a kritérii úspěšnosti.*
- ➡ *Prokažte kvalifikaci zakladatelů, členů představenstva a zaměstnanců. I když je NNO nová, lidé, kteří ji založili, mají zkušenosti!*

Jak již bylo řečeno v kapitole 6, pamatujte, že můžete také začít a nabírat zkušenosti tak, že se nejprve připojíte k větší a zavedené NNO, a až později oslovíte nadace sami za sebe.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO ...

V PŘÍPADĚ ZAMÍTNUTÍ VAŠÍ GRANTOVÉ ŽÁDOSTI SI VYŽÁDEJTE ZPĚTNOU VAZBU

Pokud byla vaše žádost zamítnuta, kontaktujte nadaci a vyžádejte si zpětnou vazbu. Některé nadace budou ochotné ji poskytnout, jiné ne. V některých případech váš první návrh bude sloužit jako

kratičké představení vaší NNO. Pokud budete napoprvé odmítnuti, nenechte se odradit. Dál zkoušejte budovat nové vztahy. Někdy se musí podávat žádosti opakovaně, než je grant přidělen.

KORPORACE/FIRMY

Soukromý sektor, místní firmy a národní a nadnárodní společnosti mohou nabízet podporu a prostředky neziskovým organizacím. Mohou být partnery při hledání řešení společenských problémů a spojenci v prosazování zájmů (advocacy). Nicméně NNO by měly být opatrné při hledání podpory v soukromém sektoru. Ujistěte se, že image i činnost potenciálního korporátního partnera jsou v souladu s vašimi hodnotami a že tato spolupráce skutečně prospěje komunitě, které pomáháte.

Jak mohou velké společnosti podporovat NNO?

Stejně tak jako NNO hledají příležitosti ve svém prostředí, i korporace hledají příležitosti, jak přispět rozvoji komunit – a to nejen formou finančních prostředků, ale i časem a odborností. Takové příspěvky vylepšují jejich image v očích veřejnosti. Navíc v některých zemích zavedly vlády daňové pobídky, aby korporace motivovaly v přispívání neziskovým organizacím.

Velké společnosti většinou podporují NNO těmito kanály:

- ➡ Firemní nadace, která působí nezávisle na firmě.
- ➡ Program společenské odpovědnosti řízené samotnou korporací v její centrály.
- ➡ Marketingové oddělení, které má na starosti sponzoring. Toto je bráno spíše jako výměna za reklamu, než klasický dar.
- ➡ Samotní manažeři firem mohou sami přispívat místním NNO menšími dary, buď finančními, nebo věcnými.

Organizace MŮŽEME! našla firmu, která vyrábí produkty a technologie, které pomáhají lidem s postižením. To otevírá mnoho možností pro spolupráci. Pokud už má společnost vlastní nadaci, organizace MŮŽEME! může podat žádost o grant na vzdělávací program zaměřený na osvojování různých dovedností. Nebo se může obrátit na korporátní program a požádat o věcný dar – dejme tomu na mobilní telefony upravené pro lidi se ztrátou zraku. Pokud organizace MŮŽEME! spolupracuje s dalšími NNO zaměřenými na lidi s postižením, mohou společně uspořádat veletrh pracovních míst pro lidi s postižením, který bude firma sponzorovat. Na oplátku uvedou NNO jméno firmy na bannerech a programu.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

NEPODCEŇUJTE PŘÍPRAVU

Zjistěte si co nejvíc o svých potenciálních partnerech ještě předtím, než je oslovíte. Všechny nadace a firmy mají své vlastní poslání, priority, požadavky, které musí splňovat žádost o grant, a předepsané postupy. Některé z těchto informací najdete u profilu dárce v adresáři nadací. Pokud má nadace webové stránky, všechny informace najdete tam. Nebojte se komunikovat se zaměstnanci nadace. Ujistěte se, že máte správný kontakt a nepodceňujte přípravu, abyste mohli klást relevantní otázky.

Jak najdete společnosti, které přispívají?

Určitě znáte národní, regionální i mezinárodní společnosti, které působí vaší zemi, městě a komunitě. Možná si kupujete jejich produkty; nebo pokud mají továrnu nebo pobočku ve vaší komunitě, znáte lidi, kteří pro ně pracují. Podívejte se okolo sebe na různé produkty, které lidé kupují a používají. Jaké jsou nejčastější značky mobilních telefonů, sušenek nebo sportovních bot? Společnosti vyrábějící toto zboží jsou propojeny s vaší komunitou, která pro ně tvoří trh nebo pracovní sílu. Zjistěte si, jak tyto společnosti podporují NNO a jak můžete této podpory využít.

Zeptejte se kolegů z ostatních NNO, zdali by vám neposkytli kontakty na lidi, kteří vám mohou být nápomocní. Pamatujte, že když někoho požádáte o informaci, musíte být ochotní udělat pro něho to samé. NNO musí spolupracovat v zájmu získání většího objemu prostředků, které jim umožní přiblížit se vytyčeným cílům.



Financování přichází od mezinárodních NNO, organizací a států. Na akci Rural Women Speak Out sponzorované Nevládním výborem pro postavení žen v církevním centru OSN v New Yorku se představitelé NNO, místní lídři, zástupci OSN a další zainteresované strany setkávají při diskuzi u kulatého stolu. Akce jako tato jsou dobrými příležitostmi, jak navázat kontakty. (UN Women/Ryan Brown)

CO JSOU....

...ADRESÁŘE NADACÍ?

Nadační centrum The Foundation Centre, které sídlí ve Spojených Státech, už po desetiletí sbírá informace o amerických i mezinárodních nadacích. Výstupy jsou k dispozici online. Na stránce www.foundationcenter.org v sekci Find Funders můžete najít informace o mezinárodních nadacích.

Jak docílíte, aby vás korporace sponzorovaly?

Je to stejné jako s nadacemi - musíte si vybudovat vztahy s klíčovými zaměstnanci společností. I když informace, které nabízíte korporacím, jsou jiného typu než ty pro nadace. Korporace mají tendenci přistupovat ke spolupráci z obchodního hlediska a chtějí, aby se jim jejich „investice“ vrátila. NNO jim musí ukázat, v jaké podobě se tato návratnost realizuje.

Například organizace spočítá lidi s postižením, kteří si díky kurzům a aktivitám NNO našli práci a žijí nezávisle na organizaci. Organizace MŮŽEME! dokládá dlouhodobý efekt svých programů pomocí výsledků průzkumů. NNO se podařilo přesvědčit veřejnost, že lidé s postižením jsou ve společnosti také platní. Nyní musí ukázat, jak podpora od korporace zlepší image dané korporace a prospěje jejím obchodním cílům. Organizace MŮŽEME! zdůrazňuje ve své komunikaci směrem na korporace zejména následující:

- ➡ Poskytujeme vzdělání a výcvik, díky nimž se zvyšují dovednosti vaší budoucí pracovní síly.
- ➡ Pořádáme veřejné akce (jako jsou veletrhy zdraví a práce, kulturní slavnosti, výstavy a představení), které nabízejí příležitosti ke zviditelnění společnosti.
- ➡ Komunita, které pomáháme, je váš potenciální trh a my můžeme pro sponzory získat nejvíce informací o této komunitě.
- ➡ Vztah s naší NNO má vzdělávací hodnotu pro vaše zaměstnance a veřejnost.



Existuje mnoho fundraisingových akcí. Projekt Prázdné misky, jehož cílem je výběr peněz na chudé a potřebné, uspořádal sbírku v kostele. Hrnčíři darovali ručně vyrobené misky. Ty jsou dávány těm pozvaným, kteří si koupí kupon na polévku a chléb. Výtěžek jde na charitu. (© AP Images/The Tribune Democrat/John Rucosky)

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

PROZKOUMEJTE WEBOVÉ STRÁNKY VELKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Na webových stránkách korporací se zaměřte na následující:

- *Společenská odpovědnost firmy*
- *Lidská práva*
- *Pracovní právo*
- *Komunitní programy*
- *Vztahy s komunitou*
- *Snaha vracet společnosti*
- *Jak se aktivity korporace promítají do života lidí – osobní příběhy*

Přes tyto odkazy získáte základní představu o charitativních činnostech společnosti.

Korporace touží po dobré pověsti v očích veřejnosti - a tak se organizace MŮŽEME! rozhodla, že svoji nabídku postaví právě na tom. Organizace MŮŽEME! přesvědčila korporaci, aby financovala výstavbu školícího centra pro lidi s postižením. Co přesvědčilo korporaci, aby investovala do tohoto projektu, je skutečnost, že v nově vzniklém centru bude viditelně umístěno jméno společnosti.

Neměli byste zapomínat na to, že někteří dárci chtějí být první, kdo investuje do „něčeho nového“. Svoji žádost o příspěvek můžete postavit jako skvělou příležitost pro investování do inovativní myšlenky, která má velký potenciál. Až se úspěch dostaví, korporace dostane zaslouženě svůj díl slávy.

INDIVIDUÁLNÍ DÁRCI

Individuální dárci mohou být hlavním zdrojem podpory pro NNO, a to nejenom v zemích se silnými ekonomikami nebo mezi lidmi s vysokým příjmem. Na světě přibývá počet lidí, kteří formou individuálního dárcovství podporují neziskové organizace a pomáhají tak změnit životy lidí a komunit k lepšímu. Individuální dárci tvoří velkou část příjmů neziskových organizací.

Ve všech kulturách a náboženstvích je patrná dlouhá tradice mecenášství, ale koncept přispívání neziskovým organizacím je celkem nový. Aby se vám podařilo vybudovat základnu individuálních dárců, měli byste začít informovat lidi o neziskovém sektoru a práci vaší NNO. Vypracujte důkladný a promyšlený plán. Svolejte zaměstnance, představenstvo, dobrovolníky a členy komunity a hovořte s nimi o tradici dárcovství ve vaší komunitě – ujasněte si, kdy, kde, jak a proč lidé přispívají.

Jak získáte individuální dárcce?

Kdokoliv může přispět či přispívat - lidé z okolí, lidé vašeho etnika, lidé z vaší náboženské obce i odjinud. Mohou to být přátelé, sousedé nebo spolupracovníci členů představenstva, dobrovolníci nebo zaměstnanci. Pokud se podíváte kolem sebe, zjistíte, že jste obklopeni lidmi, kteří vás podporují a budou ochotni vám něco přispět, pokud je o to požádáte.

Svolejte schůzku členů představenstva, zaměstnanců, dobrovolníků a účastníků projektů. Vytvořte si seznam lidí, o kterých víte, že věří ve stejnou věc, a mohli by tedy přispět menší či větší částkou. Myslete i na členy komunity, kterým vaše organizace kdy pomohla, kteří vám věnovali svůj čas, přispěli věcnými dary nebo nabídli odborné poradenství - třeba univerzitní profesori nebo podnikatelé. Vytvořte si seznam lidí, kteří o vaší činnosti nevědí, ale mohli by, když by měli dostatek informací. Jde o to, aby byl tento seznam potenciálních individuálních nebo skupinových dárců co nejdelší.

CO JE...

...SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST KORPORACÍ (CSR, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)?

Současným trendem ve světě korporací je tzv. společenská odpovědnost. Jedná se především o soubor zásad, jimiž se společnost zavazuje být dobrým „občanem“ – podporovat veřejný zájem a investovat do sociální oblasti v komunitách, kde působí.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO...

PÍSEMNÁ PRAVIDLA PRO PŘIJÍMÁNÍ DARŮ

Z mnoha důvodů se doporučuje mít písemně zpracovaná pravidla.

➡ *Dokument mohou zaměstnanci, představenstvo a dobrovolníci kdykoliv konzultovat a předcházet tak zmatkům.*

➡ *Noví zaměstnanci, členové představenstva nebo dobrovolníci se díky takto zpracovaným pravidlům rychleji zorientují v organizaci.*

➡ *Když musíte odmítnout nějaký dar, ale chcete dál udržovat vztah s dárcem, pravidla vám mohou pomoci vyřešit tuto nepříjemnou situaci.*

Jak získat přízeň individuálních dárců?

Říkat si o peníze není jednoduché. Je mnohem jednodušší žádat o peníze korporaci než jednotlivce. Podle webových stránek nadací a korporací si můžete předem ujasnit, zda vaše žádost o grant má určitou šanci na úspěch.

K jednotlivcům musíte přistupovat mnohem citlivěji, aby se necítili zahrnutí do kouta. Můžete zkusit:

➡ *Pokud pořádáte nějakou akci, třeba „promoci“ pro absolventy vašeho projektu, komunitní slavnosti nebo otevírání nového centra, pozvěte všechny zainteresované strany. Na konci akce jim můžete říct, že jakékoliv dary jsou vítány.*

➡ *Alespoň jednou za rok obešlete komunitu, všechny zainteresované strany a dárcy, že vaše NNO pořádá fundraisingovou kampaň. Rozešlete dopisy, emaily SMS, publikujte oznámení na vašich webových stránkách – a nezapomeňte zařadit informaci o tom, jak je možné přispět. Vyvěste také plakát ve svých kancelářích!*

Vaše fundraisingová kampaň musí „být šitá na míru“ vašemu publiku. Nechcete přece prodávat rohlíky někomu, kdo se zrovna postí nebo drží dietu. Způsob kampaně musí ctít návyky a tradice vaší cílové skupiny. Určete, kolik byste rádi vybrali a oznamte to. Řekněte lidem, že když se vybere tolik a tolik peněz, budete moci zrealizovat to a to.

Mějte přehled o lidech, které potkáváte a kteří navštěvují vaše akce, abyste s nimi mohli být v kontaktu a zvát je na další akce. Vedte si evidenci dárců, abyste jim mohli poděkovat. Jednoduché

„děkuji“ lidem ukáže, že si jejich podpory vážíte. Většina individuálních dárců neočekává nic víc, než tyto tři věci:

- ➡ Osobní poděkování krátce po jejich příspěvku.
- ➡ Vědět, že jejich peníze byly použity na deklarovaný účel.
- ➡ Dozvědět se, že jejich dar pomohl něco zlepšit.

CO JE...

...GRASSROOTS FUNDRAISING?

Termín „grassroots“ označuje lidi nebo komunity, kterých ses přímo dotýká nějaký problém. Tento způsob financování znamená, že příspěvky jdou přímo od těchto lidí nebo komunit. Hodně organizací si myslí, že nemůže vybrat dostatečné množství peněz od jednotlivců, protože nemá kontakty na žádné bohaté lidi. Většina organizací působících v komunitě má širokou podporu od lidí, kteří jsou ochotni přispět něco málo, pokud jsou o to požádáni. Toto je základ grassroots fundraisingu. I lidé s velmi malým příjmem mohou něco málo přispět nebo pomoci při fundraisingu. Mnoho malých příspěvků představuje dohromady velkou částku.

MŮŽETE ZKUSIT TAKÉ TOTO ...

NACVIČTE SI, JAK SI ŘÍCT O PENÍZE!

Říct si o peníze může být pro vás trochu nepříjemné, zejména osobně. Stydlivější osoba pravděpodobně potřebuje trochu tréninku ve fundraisingu, aby se naučila, jak to dělat s grácií. Vaše NNO by měla věnovat pozornost a zdroje právě na takové školení.

ZAPOJTE KOMUNITU

Při vytváření fundraisingového plánu myslete také na to, jak zapojit vaši komunitu. Nepředpokládejte automaticky, že lidé nebudou moci finančně přispět nebo se připojit k fundraisingovým aktivitám, protože mají nízký příjem a vzdělání. Často jsou to ti, kterým NNO pomáhají, kteří jsou nejvíce ochotni přispět – v mezích svých možností. Organizace MŮŽEME! sestavuje fundraisingový tým z účastníků projektu, jejich členů rodiny a dobrovolníků. Ti se rozhodli péct cukroví a prodávat je, aby NNO podpořili. Pamatujte, že na to, abyste vydělali peníze, vždy musíte nějaké utratit. Takže organizace MŮŽEME! nakupuje mouku, vejčíka, cukr a další věci na pečení. Napoprvé nemusí mít žádný zisk. Ale v této občanské rovině je přátelská výpomoc skoro stejně důležitá jako samotný fundraising. Při prodeji cukroví dobrovolníci říkají lidem o své skvělé organizaci a navazují přátelské

kontakty s dalšími lidmi, kteří v budoucnu také mohou přispět nebo se stát novými dobrovolníky organizace.

JAK SI UDRŽET DÁRCE

Všichni dárci, ať už nadace, korporace nebo individuální dárci si cení poctivosti, transparentnosti a respektu, který se jim dostává. Nejlepší, nejdelší a nejproduktivnější vztahy jsou založeny na důvěře. Jak si důvěru získáte?

➡ Buďte co nejvíc přesní, pravdomluvní a jasní. Tak si chráníte vaši pověst a pověst celého neziskového sektoru.

➡ Dbejte na to, aby všechny dokumenty organizace a lidé, kteří mluví za organizaci, dbali na přesnost vyjádření.

➡ Buďte připraveni vysvětlovat, jak vaše NNO utrácí peníze. K tomu slouží jasné, přesné a aktuální finanční reporty.

➡ Ujistěte se, že jste porozuměli podmínkám stanoveným vašimi dárci a dodrželi je. Máte povoleno používat peníze, jak uznáte za vhodné, nebo máte podmínku vynaložit je ve vymezeném časovém období nebo na přesně daný program nebo účel? Očekává dárce nějaké konkrétní výsledky? Jste povinni zmínit jméno dárce ve vašich materiálech? Než dar přijmete, dohodněte si přesně podmínky.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

SLEDUJTE HISTORII GRANTŮ A PŘÍSPĚVKŮ KORPORACE

Stejně tak, jako se perspektivní dárce bude zajímat o historii vaší NNO, měli byste si pečlivě prostudovat společensky odpovědné aktivity korporací ve vaší komunitě i jinde. Zatímco všechny velké společnosti si chtějí vylepšit svůj obraz v očích veřejnosti, vy samotní nemusíte chtít být spojováni se společností, která se zrovna snaží vyžehlit újmu způsobenou obyvatelům nebo životnímu prostředí.

ŘÍZENÍ FUNDRAISINGU

Budování vztahů, zajišťování financování od nadací, korporací a individuálních dárců je velmi náročné. Musíte zapojit zaměstnance, představenstvo, dobrovolníky, účastníky projektů a ostatní členy komunity. Zvažte dělbu práce, v níž výkonný ředitel nebo další zaměstnanci budou vytvářet nabídky pro nadace a firmy, psát žádosti, zatímco členové představenstva a dobrovolníci budou získávat finanční prostředky od jednotlivců. Členové představenstva mají často dobrou přesvědčovací schopnost, protože za svoji práci v NNO nepobírají plat. Vzbudí v dárcích dojem, že když tito lidé dobrovolně organizaci věnují svůj čas a energii, musí za to stát.

Rozvíjejte systémy a postupy, které budou sledovat všechny aspekty fundraisingu, jako cíle, úkoly, časové osy a odpovědnosti. Ved'te si záznamy o:

➡ Potenciálních dárcích – založte pro každého potenciálního dárce kartu s jeho kontaktními údaji, historií komunikace/korespondence, dřívějšími nabídkami, žádostmi a materiály, které mu byly zaslány.

➡ Finančních prostředcích získaných od nadací a korporací. Jakmile obdržíte grant od nadace nebo příspěvek od korporace/firmy, věnujte velkou pozornost požadavkům dokumentaci projektové činnosti, řízení peněz a zasílání reportů.

➡ Příspěvcích od individuálních dárců. Ved'te si seznam jmen dárců, částky, které darovali, a jejich kontaktní údaje. Dbejte na to, že jim pokaždé poděkujete, takže se k nim v příštím roce můžete vrátit a požádat o další příspěvek.

NEZAPOMÍNEJTE NA NÁSLEDUJÍCÍ...

VŠECHNO JE O DŮVĚŘE!

Abyste získali nějaké finanční prostředky, musíte mít důvěru u ostatních. Je to jednoduché. Ať už jsou dárce členové komunity s omezenými prostředky nebo velké instituce a bohatí jednotlivci, všichni musí věřit v hodnotu práce vaší organizace. Jejich důvěru si získáte svojí bezúhonností (integritou).

ZÁVĚR

Když vaše NNO právě začíná s fundraisingem, není neobvyklé, že se cítíte, že na to nestačíte. Je to hodně nových věcí najednou a musíte se hodně učit. Sestavte tým lidí, kteří vytvoří fundraisingový plán, uskuteční ho a bude se učit navzájem. Stejně jako u jiných činností vaší NNO, nezapomeňte na hodnocení. Po první schůzce s vaším prvním dárce, zhodnoťte, co jste udělali správně a co mohlo jít lépe. Pokud jste pořádali fundraisingovou akci, zhodnoťte, jak se podařilo dosáhnout vašich cílů a co by se příště mohlo vylepšit. Nejdůležitější pravidlo fundraisingu je, že se musíte zeptat! To nejhorší, co se může stát je, že vám nadace, velká společnost nebo jedinec řekne ne. Pokud se tak stane, snažte se zjistit proč.

POUŽITÁ LITERATURA

K dispozici je mnoho nástrojů užitečných k vyhledávání, rozvoji a provozu nevládních neziskových organizací. Mnoho z nich lze také najít na internetu. Zde nabízíme několik vybraných zdrojů informací.

Mosaica

<http://www.mosaica.org>

NGO Cafe

<http://www.gdrc.org/ngo/>

NGO Connect

<http://www.ngoconnect.net/resources>

NonProfitExpert.Com

World NGO Resource Web

<http://www.nonprofitexpert.com/world%20ngos.htm>

PEPFAR

<http://www.pepfar.gov/>

President's Global Health Initiative

<http://www.ghi.gov/>

The Foundation Center

<http://foundationcenter.org/>

The Foundation Directory Online

<http://fconline.foundationcenter.org/>

USAID Partnership Opportunities

<http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos>

U.S. Fish and Wildlife Service Grants

<http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting/>

WANGO

<http://www.wango.org/>

