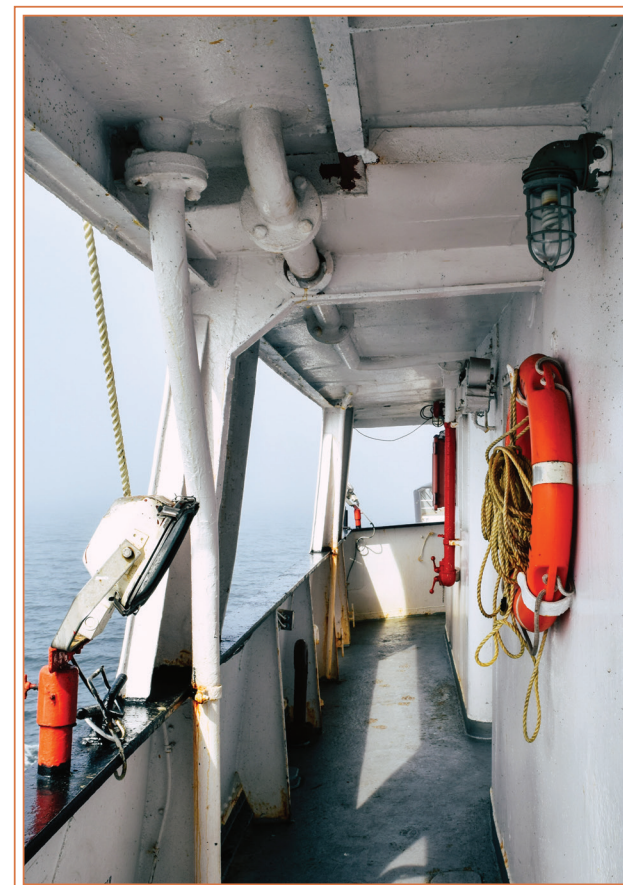


Filantropie v časech krize



**PRŮVODCE FILANTROPIÍ
OD ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS**

Filantropie v časech krize

**PRŮVODCE FILANTROPIÍ
OD ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS**

„Jestli dnes někdo může sedět ve stínu, je to proto, že před dlouhou dobou někdo jiný zasadil strom.“

– WARREN BUFFETT

Procházíme obdobím stále náročnějších sociálních a ekonomických výzev. V roce 2008, v návaznosti na globální ekonomickou krizi, vydala RPA svého prvního průvodce Filantropie v časech krize. Snažili jsme se filantropům pomoci zorientovat se v nových a nejistých podmínkách. Dnes, když analyzujeme současnou situaci i možné vyhlídky do budoucna, bereme do úvahy široký záběr sociálních, finančních a enviromentálních krizí, které prověří náš smysl pro sdílené hodnoty i širší společenský rámec. Toto aktualizované vydání průvodce by vám mělo poskytnout podrobné informace o promyšleném dárcovství v náročných časech.

Prezidentské volby ve Spojených státech v roce 2016, které potvrdily rozdělení země na dva tábory, se dají brát jako lakmusový papírek vývoje událostí. I když si mnoho z nás neuvědomovalo, k jak značnému rozdělení dochází, semínka nespokojenosti klíčila po mnoho let a byla zavlažovaná ekonomickou nejistotou a frustrací z vlády. V průzkumu agentury Gallup z poloviny roku 2016 Američané projevili svůj pokles důvěry vůči institucím: „Amerika zjevně nemá důvěru v instituce, které ovlivňují náš každodenní život: ať už to jsou školy, které vzdělávají děti – budoucnost našeho národa, církevní instituce, jež mají poskytovat spirituální oporu, banky, které mají chránit americké výtěžky, Kongres volený k zastupování národních zájmů nebo zpravodajská média, která proklamují, že jejich cílem je šíření informací.“

Rozpad sociální jednoty nekončí na hranicích Spojených států, dotýká se země po celém světě. Zdánlivě nekonečná občanská válka v Sýrii zmařila všechny pokusy o nastolení míru a záchranu civilistů. Na násilí a ekonomický úpadek navazují vlny uprchlíků a skupin odcházejících

žít v diaspoře, což narušuje život stávajících komunit a vyvolává otázky ohledně inkluze a sociální zodpovědnosti. Celosvětový nárůst populismu, který je zpravidla spojený s imigrací, otevírá trhliny v dlouholetých svazcích, což lze ukázat třeba na Brexitu, kdy občané Velké Británie dali přednost odchodu z Evropské unie, nebo na nárůstu nacionalismu v Německu. Politický zmatek se zdá být všudypřítomný – ať už ho reprezentuje bývalý prezident Jižní Koreje Pak Kun-hje nebo nepokoje v Brazílii a Venezuele – a vyvolává otázky ohledně skutečné povahy občanství. Přírodní katastrofy páchají masivní škody a vyzývají nás k tomu, abychom si ujasnili, kde v zoufalých chvílích začíná a končí naše zodpovědnost. I když se dopady jednotlivých událostí budou lišit, jejich příčiny stále visí ve vzduchu – a vytvářejí dlouhodobý tlak. Jakou roli hraje v naší společnosti filantropie? Jaký je její vztah vůči občanům a vládě? Jak se vztáhneme k těmto hluboce zakořeněným problémům ve světle všudypřítomné skepse vůči institucím, které by tyto otázky měly řešit?

Postavit se těmto problémům vyžaduje velkou dávku rozvahy, houževnatosti a odhodlání. I ti nejostřílenější filantropové se musí občas zastavit, zamyslet a zvážit, zda jejich strategie odpovídá mohutným změnám ve světě. Vyžaduje to hlubokou orientaci v globálních otázkách, cit pro širší perspektivu i ochotu pokorně se zabývat provázaností jednotlivých globálních výzev. Nezávisle na tématu i metodě – ať už mluvíme o partnerstvích mezi veřejným a soukromým sektorem, investování s dopadem, koaliciích, spolupracích a dalších filantropických modelech – se nabízejí příležitosti k sladění vašich prostředků s potřebami současné společnosti. Budiž vám tento průvodce kvalifikovaným rádcem ohledně možností a strategií uváženého, efektivního dárcovství v těchto náročných časech.

NEJVĚTŠÍ SOUČASNÉ GLOBÁLNÍ VÝZVY CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Cíle udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals, SDGs) tvoří sadu 17 cílů se 169 úkoly, které mají vést k dosažení cílů. Tento rámec by měl pomoci dosáhnout do roku 2030 vyšší udržitelnosti. Dříve se tento program nazýval Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030; Cíle udržitelného rozvoje byly přijaty Organizací spojených národů a jejími členskými státy v roce 2015. Vyzývají všechny státy, bez ohledu na výši příjmů a ekonomickou nebo politickou situaci, k „šíření prosperity a zároveň ochraně planety“. Cíle udržitelného rozvoje zahrnují body jako vymýcení chudoby, bezodkladný boj s klimatickou změnou a ochranu oceánů i suchozemských ekosystémů – všechny tyto cíle by si většina z nás velmi rychle zařadila pod „udržitelnost“. Nicméně tento program zahrnuje i výše zmíněné sociální problémy. Cíl č. 10 (Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi) a č. 16 (Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit

efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních) upozorňují na skutečnost, že pokud se nezačneme zabývat otřásajícími se základy našich společností, budeme v budoucnu čelit mnohem vážnějším problémům, než jsme si doposud dokázali představit. Klíčové environmentální a společenské otázky se stále více proplétají a brzy mohou dosáhnout krizového bodu. Kromě samotných Cílů udržitelného rozvoje byla založena Filantropická platforma Cílů udržitelného rozvoje, která má za úkol pomáhat organizacím a dalším dárcům najít společná transformativní řešení pro dosahování jejich sdílených cílů. Byla založena ve spolupráci s Rozvojovým programem OSN, filantropickými organizacemi RPA a Foundation Center, nadacemi Conrada N. Hiltona a Mastercard. Filantropická platforma má propojovat podobně smýšlející donory, vlády, společnosti a další organizace skrze interaktivní webovou stránku a živé akce zaměřené na místní komunity. S takto velkoryse nastavenými cíli se najde místo pro každého:

Filantropická platforma Cílů udržitelného rozvoje pomáhá zainteresovaným stranám získat informace o problémech v jednotlivých zemích, najít vhodné partnery pro jejich projekty, sledovat vývoj projektů a učit se jeden od druhého.

Cíle udržitelného rozvoje a Filantropická platforma Cílů udržitelného rozvoje jsou důkazem toho, že si globální komunity připouštějí rozsah výzev, kterým v současné době čelíme, a pouštějí se do kolektivního boje za lepší budoucnost.

„Udržitelný svět je takový, kde lidé mohou uniknout z chudoby a získat slušnou práci, aniž by škodili ekosystémům planety Země a zneužívali přírodní zdroje; kde lidé mohou být zdraví a mít přístup k dostatečnému množství jídla a vody v dostatečné kvalitě; kde každý má přístup k čisté energii, která nepřispívá ke klimatické změně; kde mají ženy a dívky stejná práva a rovné příležitosti jako muži a chlapci.“

– PAN KI-MUN, BÝVALÝ GENERÁLNÍ TAJEMNÍK OSN

Klíčové principy

„V dobách růstu opatrně, v dobách krize trpělivě.“

– HOLANDESKÉ PŘÍSLOVÍ

Toto přísloví jsme citovali už v první verzi průvodce. Rada je to stále aktuální, jak v životě, tak na poli filantropie: když jde do tuhého, měla by nastoupit trpělivost. V krizovém období je klíčové umět se zastavit, svoje filantropické aktivity přehodnotit a ujistit se, že jsou v souladu s aktuální situací a stavem prostředí.

Když své dárcovské aktivity začnete přehodnocovat, doporučujeme dodržet tyto tři základní principy: přehodnocení, přenastavení a aktualizování závazků.

Přehodnocení řeší to, zda jsou hodnoty, na kterých stojí vaše filantropie, nadále vhodné a inspirativní. Přenastavení vyzývá k čerstvému pohledu na vaši motivaci, cíle a prostředky, které k filantropii využíváte, zda vidíte nějaký prostor pro změnu nebo konsolidaci. Aktualizování závazků se týká otázky, jak provedete úpravu své dárcovské strategie, aby nadále podporovala témata, na kterých vám v dlouhodobém horizontu záleží.

Tyto kroky by vám měly pomoci si ujasnit aktuální situaci, zvážit případné další kroky, které budou odrážet změny ve světovém dění, a nasměrovat prostředky k tématům, která s vámi nejvíce rezonují. Dlouhodobým dárcům tyto kroky mohou pomoci revidovat strategii a taktiku tak, aby odpovídaly změnám, které chtějí v této výjimečné situaci podpořit, a také mohou přehodnotit, zda jsou všechny jejich programy nadále relevantní a s dopadem. Mohou z nich ale těžit i dárci noví: pokud rozdáváte příliš velkoryse, bez systematického a promyšleného postupu, mohou vám pomoci zohlednit současnou situaci a ujasnit si filantropickou vizi.

KREATIVITA PROBUZENÁ KATASTROFOU ZA DOBY FINANČNÍ KRIZE ROKU 2008

Po globální finanční krizi v roce 2008 si mnoho filantropů nebylo jistých, jak postupovat dál. A to zcela oprávněně. Některé nadace zvažovaly, zda by neměly snížit objem svých darů, aby byly schopné zachovat korpus zdrojů, nebo naopak zda do dárcovství nejít naplno a nezvýšit hodnotu darů, aby řešily co nejvíce skutečných a urgentních problémů ve svém okolí. Mnoho z nich se rozhodlo, že jejich peníze jsou teď ve světě potřeba více než kdy jindy. A tak v té době RPA v rámci svých konzultací podporovala myšlenku, že by se dárci neměli zdráhat pustit do krátkodobých aktivit, jako jsou granty pro potravinové banky nebo azylové domy, i když tyto kroky neodpovídají jejich dlouhodobé strategii. Mnoho organizací se skutečně touto cestou vydalo a poskytlo klíčovou podporu těm, kdo přišli o všechno. Například jedna dvojice ze San Francisca odložila své méně aktuální projekty a uvolnila více prostředků na akutní podporu chudých. Později, když se situace trochu ustálila, se rozhodla nasměrovat své prostředky k organizaci,

kteřá pomáhá vymýtit chudobu tím, že s lidmi probírá možnosti státní podpory a finanční výpomoci. Jejich aktivity tak měly jak krátkodobý, tak dlouhodobý dopad. Filantropové obecně v době finanční katastrofy projevili velkou míru kreativity. Tři dárci z řad institucí se spojili, aby podpořili organizace, které jiná nadace nechala bez podpory poté, co utrpěla zásadní ztráty nadačního jmění kvůli Madoffovu investičnímu podvodu a musela ukončit svou činnost. Aljašská nadace podpořila legislativu, která umožnila tamním občanům darovat část nebo celý výnos z jejich tzv. stálého fondu neziskovým organizacím, a poskytuje granty místním komunitám na založení vlastních fondů. Doufáme, že stejný kreativní duch bude přítomný i v současných snahách o urovnání světa.

„Neexistuje žádná poučka pro to, jak být vůdčí v těžkých časech.“

– ROBERT ALBRIGHT, COLLECTIVE
IMPACT FORUM

Krok 1: Přehodnocení

Když je svět vzhůru nohama, nastává čas nahlédnout svoji strategii v novém světle. Zpočátku se to může zdát náročné: kde začít, když je toho potřeba udělat tolik? Rozdělili jsme celý proces přehodnocení do pěti bodů, které vám pomohou vydat se správným směrem a v souladu s vašimi hodnotami.

Strategie změny

ZACHOVEJTE SVÉ ZÁVAZKY

Obecně doporučujeme držet se témat a oblastí, ve kterých už jste učinili závazky, protože ze svých zkušeností a znalostí v dané oblasti můžete těžit i v době krize. Můžete svá témata rozvíjet s ohledem na nové skutečnosti? Můžete darovat a podporovat novým způsobem? Začínající dárci, kteří ještě nemají vytvořenou komplexní strategii, mohou v tomto bodě přehodnotit své dosavadní kroky a soustředit se na ty projekty, které pro ně měly doposud nejvyšší význam. V jaké oblasti jste se již profesionálně etablovali? Jak tahle zkušenost může pomoci při přeorientování se na nové výzvy?

Pokud promyslíte situaci ohledně již existujících závazků, je to také dobrá příležitost znovu promyslet nebo přehodnotit své motivace k dárcovství. Na jakých hodnotách stojí vaše filantropie? Které problémy s vámi osobně nejvíce rezonují? A když už přehodnocujete osobní motivace k dárcovství, jak se můžete těsněji napojit na smysl a misi organizací, které podporujete?

JAKÁ JSOU MOMENTÁLNĚ NEJPOTŘEBNĚJŠÍ TÉMATA, PŘÍJEMCI A SKUPINY OBYVATEL?

Když je svět vzhůru nohama, nastává čas nahlédnout svoji strategii v novém světle. Zpočátku se to může zdát náročné: kde začít, když je toho potřeba udělat tolik? Rozdělili jsme celý proces přehodnocení do pěti bodů, které vám pomohou vydat se správným směrem a v souladu s vašimi hodnotami.

Která z oblastí, o které se zajímáte, je nejvíce ohrožena aktuálními světovými změnami? Když budete vyhodnocovat své dárcovské aktivity, můžete zjistit, že v současném kontextu je jedno nebo více témat pod zvýšenou hrozbou. Podobně si můžete všimnout, že určití příjemci grantů nyní potřebují větší podporu než předtím – třeba proto, že se angažují v kampani, který by mohla jedinečným způsobem aktualizovat smysl vašeho dárcovství, anebo z toho důvodu, že přišli o klíčovou podporu z veřejných zdrojů. Mějte na paměti, že menší neziskové organizace jsou takřka neustále ve stavu ohrožení.

Poté si promyslete, kdo z vašich filantropických aktivit těží v konečném důsledku. Jaký vliv má aktuální situace na tyto lidi? Vidíte mezi nimi nějakou skupinu, která by mohla mít zásadní vliv na změnu, jíž se snažíte dosáhnout? Pokud ano, mohli byste podporu této skupiny začlenit i do své dlouhodobé strategie.

NADACE IKEA A UNHCR (ÚŘAD VYSOKÉHO KOMISAŘE OSN PRO UPRCHLÍKY)

Ať už museli utéct před válkou, ekonomickými problémy nebo politickým pronásledováním, uprchlíci po celém světě neustále čelí sérii problémů. Krize kolem globální migrace a s ní souvisejícími novými diasporami přinutila vlády i občanské organizace hledat nová řešení: v současné době má status uprchlíka přibližně 65 miliónů lidí, z toho asi polovina jsou děti. Problémy s tím spjaté jsou tak obrovské a komplexní, že se jejich uchopení může zdát nad možností i toho nejinformovanějšího dárce. Přesto i v této situaci je třeba začít otázkou: „Které části tohoto úkolu se mohu chopit já?“

Nadace IKEA se pokusila na tuto otázku odpovědět v rámci oblasti, na kterou se specializuje: vytvořila přístřešek určený pro syrské uprchlíky, který si mohou sestavit sami. Ve spolupráci s UNHCR (Úřadem Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky) vymysleli projekt Better Shelter (Lepší přístřešek), o jeho podobu se postaral švédský sociální podnik stejného jména. Přístřešek je ze

silného plastu, který chrání před větrem a chladem, dá se sestavit za čtyři hodiny a vydrží až tři roky, což je šestkrát déle než obvyklý uprchlický stan. Rodina se uvnitř může postavit a volně se pohybovat, dají se i zamknout dveře – přístřešek poskytuje lidem prožívajícím velké trauma velmi potřebné soukromí a bezpečí.

Během posledních pěti let žilo v uprchlických táborech více než dva a půl milionu lidí. Inovace pro zlepšení situace rodin žijících v chatrných plátěných přístřešcích jsou potřeba už dlouho. Díky navzájem se doplňujícím specializacím – znalostem specifík migrační krize a zkušenostem v oblasti modulárního designu – se týmu stojícímu za projektem Better Shelter podařilo pochopit potřeby lidí v tísní, spojit síly a vytvořit něco nového a přínosného.

„Zásahy soukromé sféry do světa humanitární pomoci nemají vždy úplně dobrou pověst... Ale projekt Better Shelter má skutečné výsledky – je flexibilní a poskytuje zatím jediné přístřešky, ve kterých si lidé mohou opravdu stoupnout... Je to šance na základní důstojné bydlení.“

– DR. TOM CORSELLIS, VÝKONNÝ ŘEDITEL NEZISKOVÉ ORGANIZACE
SHELTER CENTER

KTEŘÍ PŘÍJEMCI VAŠICH GRANTŮ VÁM MOHOU POMOCI POSUNOUT SE DÁL?

Jak jsme již zmiňovali, celospolečenské změny vyžadují promyšlenou reakci s dlouhodobým dopadem a ohledem na širší perspektivu. Vedle nejvíce ohrožených příjemců doporučujeme zaměřit se na ty nejodolnější, kteří mohou mít největší vliv na systémové změny. Taková partnerství mohou mít největší dopad na skryté příčiny problémů, kterým se chcete věnovat.

SPOJTE SE S OSTATNÍMI FILANTROPY A UČTE SE OD SEBE NAVZÁJEM

Nikdo z nás není ve svém úsilí osamocený. Nezapomínejte na širokou síť filantropů po celém světě. Ve svém okolí se účastněte setkání a konferencí, konzultujte s těmi, kdo se věnují podobným tématům, nebo si „jen“ zjistěte, jak jiné organizace a dárci reagují na aktuální situaci. Také může být užitečné kolegy informovat o své práci a aktuálních rozhodnutích. Jedním z příkladů organizace sdružující a vzdělávající podobně orientované dárcy je Filantropická platforma Cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals Philanthropy Platform), zmíněná výše v tomto průvodci.

O SVÉ STRATEGII UVAŽUJTE KONCEPČNĚ

Interní audit pomůže odhalit, jak byste mohli zlepšit své procesy a strategii. Jak byste mohli být spolehlivější ve vztahu k příjemcům Vašich grantů a efektivnější ve své práci, bez ohledu na to, zda fungujete jako nadace, nebo v rámci filantropické rodiny? A s kým byste mohli spojit síly a efektivněji tak dosáhnout změn na systémové úrovni?

Krok 2: Přenastavení

Pokud po přehodnocení dospějete k tomu, že váš současný styl práce neodpovídá aktuálním výzvám, nastal čas hledat nové cesty. Může to znamenat, že vystoupíte ze své komfortní zóny a oslovíte nové příjemce grantů, uzavřete nová partnerství nebo kompletně přehodnotíte svůj přístup k dárcovství. Existují kreativní přístupy k filantropii, od již zmíněného investování s dopadem až po soustředění se na vůdčí organizace coby katalyzátory změny.

Otázka časového horizontu nabízí také další příležitosti k přenastavení. Když se začnete zabývat prioritami příjemců grantů a tématy, u kterých je potřeba dosáhnout posunu vpřed, může to být vhodná příležitost některé věci přenastavit s ohledem na momentální dění. Jak byste upravili své výdaje s ohledem na aktuální načasování? Například dárci, kteří se zabývají tématem klimatické změny, mohou toto období vnímat jedinečnou příležitostí a investovat do tématu více, než původně plánovali, protože tuší, že se to může dlouhodobě vyplatit. Naopak dárci, kteří se věnují vymýcení chudoby, by měli nyní postupovat s ještě větším důrazem na dlouhodobý horizont. Toto téma potřebuje finanční injekce již celé dekády. Jako příklad uvedme Olinovu nadaci, o níž si můžete přečíst v jedné z případových studií v tomto průvodci. Rozhodla se nasměrovat své prostředky pouze do konzervativní formy stipendií pro jednu generaci mladých právníků, což by mělo do budoucna vést k vytvoření komunity podobně smýšlejících soudců a úředníků ve veřejné správě. Toto zacílení velmi zvýšilo dopad aktivit nadace a jak poznamenává novinář John J. Miller: „Rozhodnutí investovat mimo současné dění může působit bizarně... ale přesto se tím vliv Olinovy nadace velmi posílil. I když její aktiva nikdy výrazně nepřesáhla 100 milionů dolarů, tím, že odmítla pouze hromadit jmění, se dopady jejích investic pohybují na škále mnohem větších nadací.“

Poznámka: Více informací k tématu časového horizontu a souvisejícím otázkám najdete v našem průvodci „Nastavování časového horizontu“.

Strategie změny

ZVAŽTE NOVÉ FORMY DÁRCOVSTVÍ

Pokud vaše filantropie doposud sestávala primárně z tradičních grantů, náročné časy mohou být výzvou k zamyšlení se na nad rozšířením portfolia metod, jakými darujete.

Témata, která jste se rozhodli podporovat, mohou například řešit nejen neziskové organizace, ale také soukromé firmy, které mají sociální dopad jako jednu ze svých hodnot a závazků. To vás může přivést k tématu investic s dopadem, což je jeden z nástrojů umožňující filantropům mít sociální dopad a zároveň generovat zisk. Investice s dopadem zahrnují řadu aktivit s různými parametry. Často společnosti zaujme možnost investic vázaných na misi (mission-related investment, MRI), což je tržní investice na poli aktivit s pozitivním sociálním dopadem. Další možností jsou investice vázané na program (program-related investments, PRI), což jsou investice pod tržní hodnotou, které ale sledují konkrétní programové cíle. Investování s dopadem dárčům nabízí způsob, jak sladit investice s grantovou činností, a jako všechny další nové oblasti v rámci filantropie se zatím stále ještě dynamicky vyvíjí. Pokud o investice s dopadem máte zájem, doporučujeme vám do začátku kontaktovat vhodného poradce.

Poznámka: Více informací k tématu investic s dopadem najdete v našem průvodci „Investice s dopadem“.

ROZVAŽTE RUCE PŘÍJEMCŮM VAŠICH GRANTŮ, ABY MOHLI REAGOVAT ZODPOVĚDNĚJI

V náročných časech může být pro vaše příjemce grantů složitější žádat o další peníze a celkově vyhovět podmínkám programu. Jako příklad uvedme organizace, které se věnují ochraně populace před politickými a environmentálními zvraty. Ty mohou mít v časech krize nečekané výdaje a potřebovat vhodně nasměrovat své prostředky. Zvažte možnost využití darované částky bez dříve nastavených omezení tak, aby s darem mohli představitelé organizace nakládat operativně, tudíž co nejefektivněji. Díky tomuto kroku se může v časech krize daná organizace udržet nad vodou nebo se vám může podařit podpořit důležitou iniciativu v okamžiku jejího zrodu. V každém případě flexibilní prostředky mohou příjemcům pomoci lépe se přizpůsobit nepředvídatelným událostem a zajistit, že jejich práce bude moci pokračovat dál i v časech velkých změn. Pokud jste již vydali grant určený na konkrétní záležitost, můžete obdarované organizaci uvolnit smluvní podmínky, za kterých ho má vyúčtovat, a tím dosáhnout flexibility a efektivity.

VYTVÁŘENÍ PROSTORU PRO ZMĚNY RODINNÁ NADACE, KTERÁ SI NEPŘEJE BÝT JMENOVÁNA

Nejmenovaná nadace spravovaná již druhou generací rodiny podporuje ochranu půdy a divoké přírody v oblasti západních Skalistých hor již více než 15 let. V roce 2014 upravila své dárcovské priority, aby byly ve větším souladu s ochranářskými aktivitami uskutečňovanými na federální úrovni. Federální vláda vlastní přibližně 2 600 000 km² veřejné půdy, většinu z nich v západní části, a část této půdy pronajímá soukromníkům na aktivity jako jsou ranče, těžba dřeva nebo fosilních paliv. Přibližně 40 % veškeré produkce uhlí ve Spojených státech pochází z těchto veřejných zdrojů.

Obamova vláda začala měnit podmínky týkající se správy těžby ropy, plynu a uhlí na těchto územích, a to způsobem, který by měl podpořit ochranu životního prostředí a zmírňovat klimatickou změnu. Na federální úrovni tyto úpravy nabídly rodinné nadaci příležitosti podporovat veřejné právní zájmy, které by umožnily, aby tato ochranná nařízení měla i skutečný dopad.

Nadace a příjemci jejích grantů se připravovali na konec grantového roku 2016 s předpokladem, že zákony budou platit i s novou vládou. Jenže výsledky voleb v listopadu 2016 přinesly zcela jiné změny. Nová vláda se zavázala k „návratu k uhlí“, který měl být součástí snahy o „energetickou dominanci“. Přitom ale vůbec nebylo dopředu jisté, jak budou tyto záměry vypadat ve skutečnosti. Vedení nadace si uvědomovalo, že je potřeba podmínky grantů na rok 2017 změnit, a to rychle, ovšem nejistota povolebního období promyšlenému plánování nepřála.

Poučení, které si další dárci mohou z této situace vzít, je potřeba flexibility vztahu mezi dárce a příjemcem grantu. Zejména v nejistých časech je neefektivnější strategií vybrat si takové partnerské organizace, které se věnují oblasti vašeho zájmu, jsou vedené sebevědomým, schopným týmem a zdvojnásobí investované prostředky. Ve vztahu postaveném na vzájemné důvěře se váš závazek vůči nim vrátí nejlepším možným způsobem. Což často znamená, že použijí ty strategie, které vidí jen lidé s podrobnou znalostí daného problému.

„Po volbách jsme museli náš přístup na mnoha úrovních přehodnotit. Nadace nám umožnila určit si nové cíle odpovídající aktuální situaci, navíc s flexibilitou potřebnou k tomu, abychom se mohli přizpůsobit vývoji událostí... Tento přístup nás posílil a povzbudil k tomu, abychom zvládli pokračovat a s podporou našeho dárce bojovat i nadále.“

– PŘÍJEMCE GRANTU OD NADACE

JAKÉ JSOU MOŽNOSTI UZAVŘENÍ PARTNERSTVÍ A NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE?

Spojte se s dalšími filantropy se společnými zájmy, můžete si tak navzájem pomoci k lepší informovanosti a vyšší efektivitě. Příležitost k partnerství může mít velmi prostou podobu, třeba výměnu informací na neformálním obědě, anebo, pokud to vezmeme z druhé strany spektra, můžete třeba s jinou organizací uzavřít dohodu o strategickém dárcovství. Spolupráce obvykle posilují důvěryhodnost a dopad vašich aktivit.

Poznámka: Více informací k tématu možností spolupráce najdete v našem „Průvodci filantropů možnostmi spolupráce v dárcovství“.

ZMĚNILY SE POTŘEBY A PRIORITY VAŠICH PŘÍJEMCŮ?

Když se věnujete dárcovským aktivitám, pokuste se vyhnout domněnkám. Vaši partneři a příjemci grantů mohou zažívat zcela nečekané dopady globálních změn. Zkuste je vyslechnout přímo. Nejlépe se tak dozvíte, po kterých jejich službách narostla poptávka a jaké formy podpory by momentálně nejlépe využili (nemusí to vždy být přímo finanční podpora), a získáte mnoho cenných informací prostým otevřením dialogu.

ZVAŽTE MOŽNOST FILANTROPIE ORIENTOVANÉ NA SYSTÉMY

Když jsou struktury, na kterých stojí společnost, narušeny, je lepší nezaměřovat se na opatření na úrovni „náplastí“, ale soustředit se na kořeny problému a obecné vzorce. Kde můžete uvažovat s ohledem na širší perspektivu? Kde se můžete dozvědět více informací o právních, politických, společenských a ekonomických systémech, které ovlivňují vaši práci?

VYTVÁŘENÍ ŽIVÝCH KOMUNIT ROOT IMPACT

Jak pro začínající, tak i pro zkušenější dárce platí, že odhalení „díry na trhu“ může vést ke vzniku filantropických projektů, které odpovídají potřebám komunity novým způsobem. V Jižní Koreji takovou díru našel Kyungsun Chung z nové generace filantropů: jeho spoluobčané byli vzdělaní (95 % mělo vyšší vzdělání), ale bojovali mezi sebou o relativně malý počet zajímavých prací, což vedlo k obrovské nezaměstnanosti. Z kulturního hlediska zde byly zklamané rodiny, jejichž děti se o sebe nedokázaly postarat, a obecně zde narůstalo napětí z toho, jak o problému vůbec nahlas mluvit. Navíc se příliš mnoho lidí potýkalo s finančními potížemi. Chung chtěl využít potenciál mladé generace Korejců, talentovaných a inteligentních mladých lidí, kteří nedostali příležitost vybudovat si kariéru a uplatnit svou energii způsobem, jenž by odpovídal jejich schopnostem a zájmům.

Když pochopil, že potřebuje více informací, kontaktoval Chung RPA a zažádal o odbornou stáž v oblasti filantropie. Strávil nějaký

čas v USA a nasával informace a kontakty v sociálním sektoru. Když se vrátil do Jižní Koreje, rozhodl se, že zkusí docílit kritické masy lidí, kterým se podaří změnit pravidla hry, tím, že povzbuzoval mladé lidi, aby zakládali vlastní sociálně prospěšné podniky.

Jeho vize se zhmotnila v neziskové společnosti Root Impact, která vytváří sdílené co-workingové a nájemní prostory pro sociální podnikatele. Tím, že se na jednom místě setkávají lidé, kteří mají podobné zájmy a sdílí mezi sebou nápady, vytvoří se podle Chunga prostor k vzájemné inspiraci a povzbuzení. Ve výsledku by to mělo vést ke vzniku palčivě potřebných pracovních míst pro mladé Korejce. Root Impact také vytvořil příležitosti pro komunity jako akcelerátory, vzdělávací programy a stáže pro univerzitní studenty. V partnerství s RPA a lokálními neziskovými organizacemi se nyní model vytvořený Root Impact uplatňuje i v Las Vegas a v New York City. Samozřejmě s ohledem na lokální podmínky ve Spojených státech.

„Snažíme se v Korei vytvořit živou komunitu lidí, kteří změní pravidla hry.“

– KYUNGSUN CHUNG, ROOT IMPACT

Krok 3: Aktualizování závazků

VYTVOŘENÍ PODMÍNEK PRO DLOUHODOBÉ ZMĚNY

Když jste zrevidovali svou předchozí práci a sladili svou motivaci s aktuální situací, je načas zvažít, jak přesně vaše nová strategie přispěje k dlouhodobé změně. Čeho byste si nejvíce přáli dosáhnout? Jaké prostředky máte vedle finančních darů k dispozici? Nezapomínejte, že i když se může zdát, že se aktuální problémy objevily zničehonic, utvářely se po mnoho let. A bude také trvat velmi dlouho a bude třeba velké trpělivosti k tomu, aby jim šlo čelit udržitelným způsobem. Začínající dárci se mohou věnovat vytváření nové strategie, zkušenější zrevidovat a upravit strategii již existující. Přístup bude podobný.

Strategie změny

UDRŽTE SI DLOUHODOBÝ HORIZONT, NEPROPADEJTE NA ÚROVEŇ KAŽDODENNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ

Současné problémy mají kořeny před mnoha a mnoha lety a bude trvat mnoho let, než se nám s nimi podaří vypořádat. Náročné období pomine, ale s jeho důsledky se budeme pravděpodobně vypořádávat po desetiletí. Jak můžete vyvážit bezprostřední reakci a práci na dlouhodobém plánu?

VYTVOŘENÍ PODMÍNEK PRO DLOUHODOBOU ZMĚNU NADACE JAMESE M. OLINA

Od 70. let 20. století poskytovala Nadace Jamese M. Olina stipendia právníkům věnujícím se „hlídání vlády, osobní zodpovědnosti a svobodné společnosti“. Vedení nadace se obávalo, že by se z právnických fakult mohly stát příliš liberální instituce, zasvěcené přílišnému rozšiřování možností. Její kroky, uplatňované v krátkodobém horizontu, měly dopad v několika následujících dekádách. Olinova nadace ve spolupráci se svým klíčovým partnerem, Institutem pro záležitosti ve vzdělávání, identifikovala skupinu obzvláště nadšených mladých konzervativních studentů práv a zafinancovala konferenci, kde se podařilo vytvořit skupinu lidí pojených společným zájmem: vnést do vybraných institucí více konzervativního myšlení. Skupina si dala název Společnost federalistů a začala růst co do počtu členů i vlivu. Za dvacet let získala od Olinovy nadace přes 2 miliony dolarů a podařilo se jí vytvořit

zázemí pro konzervativní přístup, který formoval celou generaci mladých studentů práv, ze kterých se pak stali soudci nebo členové kanceláře právního poradce Bílého domu.

Olinova nadace vytvořila a podporuje konzervativně založená právní centra orientovaná na veřejnost i univerzitní centra pro výzkum, výuku a advokacii. Podporuje také konzervativní think-tanky a výzkum na partnerských univerzitách. Touto vysoce efektivní soustavou dobře zacílených aktivit se Olinově nadaci daří dosahovat dlouhodobého vlivu. Její osvícené vedení dobře ví, že aktivity, cílené primárně na studenty, zasévají semínka budoucích silných koalic konzervativně orientovaných lídrů v oblasti práva. Úspěšně vybudovaná komunita bude dlouhodobě přispívat intelektuálnímu prostředí a síle politické pravice v souladu s ideály nadace.

„Vůdčí osobnosti Olinovy nadace pochopily, že úspěch se nedá naplá-
novat, a tak se raději soustředily
na vytvoření podmínek vedoucích
k úspěchu než na vyčerpávající
tabulky a závazky pro příjemce
grantů... Filantropové musí mít
Jobovu trpělivost, protože ve válce
idejí je jen málo rychlých úspěchů.“

– JOHN J. MILLER, NOVINÁŘ A SPISOVATEL

KAM BYSTE V PROCESU SOCIÁLNÍ ZMĚNY UMÍSTILI SEBE?

Uvědomte si, že změny sociálního charakteru se zpravidla odehrávají ve třech fázích: uvědomění, vyjednávání a přímá činnost. Zamyslete se, do které fáze spadají vaše zamýšlené aktivity. Chcete spustit veřejnou kampaň, jejímž cílem bude upozornit na opomíjené, ale důležité téma? Chcete zorganizovat setkání, na kterém se budou moct potkat aktéři, kteří by se jinak nepotkali? Budete se snažit o změny zákonů? Každá z částí procesu vyžaduje plnou pozornost, schopnost budovat vztahy a promyšlenou koordinaci klíčových partnerů.

NEJDE POUZE O GRANTY, ZAPOJTE SVÉ DALŠÍ NÁSTROJE

Sociální kapitál a dobré jméno, komunikační kanály, síť, know-how a investice – to vše jsou komplementární nástroje pro pozitivní změny. Hnutí jako Matky proti alkoholu za volantem nebo kampaně jako ta za legalizaci sňatku homosexuálů představují příklady iniciativ, které mnohé z těchto nástrojů využívají. Když se zamyslíte nad svými možnostmi, kde byste mohli využít kapacity svých kontaktů? Jak se dají vaše znalosti předat příjemcům grantů? Jak můžete zvýšit veřejné povědomí o otázkách, které řešíte? Jaké kanály k tomu máte k dispozici?

ZMĚNA NARATIVU POP CULTURE COLLABORATIVE

Změnit přístup k diverzitě může být skoro nemožné, pokud jednáte s komunitou, ve které se nevyskytují lidé různých etnik a kultur. Jedním ze způsobů, jak zprostředkovat cizí zkušenost, je setkání s uměleckým dílem. Touto cestou se vydalo hnutí Pop Culture Collaborative, které se označuje za „inovativní hub pro partnerství s vysokým dopadem, udělující granty organizacím i jednotlivcům, kteří využívají síly a dosahu populární kultury pro zlepšení sociální spravedlnosti“. Zázemí pro konzervativní přístup, který formoval celou generaci mladých studentů práv, ze kterých se pak stali soudci nebo členové kanceláře právního poradce Bílého domu.

Členové kolektivu si všimli, že vlastně neexistuje přístup k autentickým příběhům o jednotlivých komunitách existujících po Spojených státech. Navíc narůstá strach z imigrantů a rasových rozdílů. Rozhodli se proto přispět ke změně narativu o lidech různých barev pleti, imigrantech,

uprchlících a muslimech v médiích, a přispět tím k větší inkluzi.

Pop Culture Collaborative oslovuje lidi v prostředí, kde se cítí bezpečně, snaží se dosáhnout kulturního porozumění a empatie. V polovině roku 2017 se organizace rozhodla vydat přes 700 000 dolarů v grantech určených sedmi různými iniciativám. Podpořili lídry sociálních hnutí, lidi ze showbyznysu i výzkumníky. Organizace také poskytuje „pop-up“ granty pro projekty, které vyžadují rychlé jednání na poli sociální spravedlnosti nebo mezikulturních konfliktů. Pop Culture Collaborative je se svou sítí partnerů, přístupem k velkému množství různorodých kanálů a oddaným týmem investorů příkladem šíře možných prostředků, kterými se dají oslovit a měnit pocity i postoje mnoha Američanů.

„Umění neříká lidem, co by měli dělat, ale setkání s dobrým uměleckým dílem nás může spojit s vlastními smysly, tělem i duší. Může nám pomoci procítit svět. A tenhle prožitek vcítění může stimulovat myšlenky, vyvolat zájem a dokonce vést k angažované činnosti.“

– OLAFÚR ELIASSON, UMĚLEC

Další kroky na cestě filantropie

Jako filantropická komunita rozmyslíme, jak můžeme v těchto náročných časech šířit klid a pokrok. Věříme, že jednotlivé kroky procesu přehodnocení — přenastavení – aktualizování závazků vám pomůže vytvořit si vlastní cestu.

Coby filantropové jsme povoláni k tomu, vydat ze sebe, svých prostředků a svých kontaktů to nejlepší. Uvědomujeme si, že to nejlepší může v průběhu času a s měnícími se okolnostmi znamenat různé věci, zvláště markantní je to v těžkých časech. Cokoli můžeme udělat pro lepší propojení s druhými, učení se navzájem mezi sebou a zapojení soukromých prostředků pro veřejné blaho, ve výsledku povede k nápravě toho, co se pokazilo.

Při pohledu do nejisté budoucnosti je dobré si uvědomit, že některé věci zůstávají: neotřesitelné odhodlání příjemců našich grantů a partnerů. Nejsme těmto neziskovým organizacím a komunitám nic dlužni, umožňují nám vytrvale postupovat k našim cílům a vytvářet promyšlenou, efektivní filantropii, nezávisle na výzvách, kterým bude naše společnost ještě čelit.

DALŠÍ ZDROJE

Gallup, "Americans' Confidence in Institutions Stays Low"

UN, "The Sustainable Development Agenda"

Grantmakers for Effective Organizations, "Investing in Collaborative Systems Change in Challenging Times"

IKEA, "What is Home for a Refugee Without One?"

The Guardian, "Why IKEA's flatpack refugee shelter won design of the year"

The New York Times, "The Very Foundation of Conservatism"

TOMS, "Meet the Game Changer: Kyungsun Chung, CEO of Root Impact"

Fleishman, Joel. The Foundation: A Great American Secret: How Private Wealth is Changing the World. New York: PublicAffairs, 2007. Print.

Pop Culture Collaborative, "About Us"

ČESKOU VERZI TOHOTO PRŮVODCE VÁM PŘINESL NADAČNÍ FOND VIA CLARITA

Posláním Nadačního fondu Via Clarita je poskytovat nezávislé filantropické poradenství a podporovat kultivaci filantropie.

VIA CLARITA
DÁVÁME BOHATSTVÍ SMYSL

PŘEKLAD

Lenka Kubelová

JAZYKOVÁ REDAKCE

Ondřej Lipár

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) je nezisková organizace, která v současnosti konzultuje a spravuje filantropické projekty v ročním objemu více než 200 milionů USD pro jednotlivce, rodiny, společnosti a velké nadace. V návaznosti na odkaz promyšlené a efektivní filantropie rodiny Rockefellerů RPA zůstává v popředí filantropického růstu a inovací, se širokým týmem vedeným zkušenými nadačními manažery a s hlubokými znalostmi napříč nejrůznějšími tématy. Od založení v roce 2002 se RPA etablovalo v jednu z největších světových filantropických servisních organizací. V součtu pomohli uplatnit více než 3 miliardy USD v projektech v téměř 70 zemích.



WWW.ROCKPA.ORG