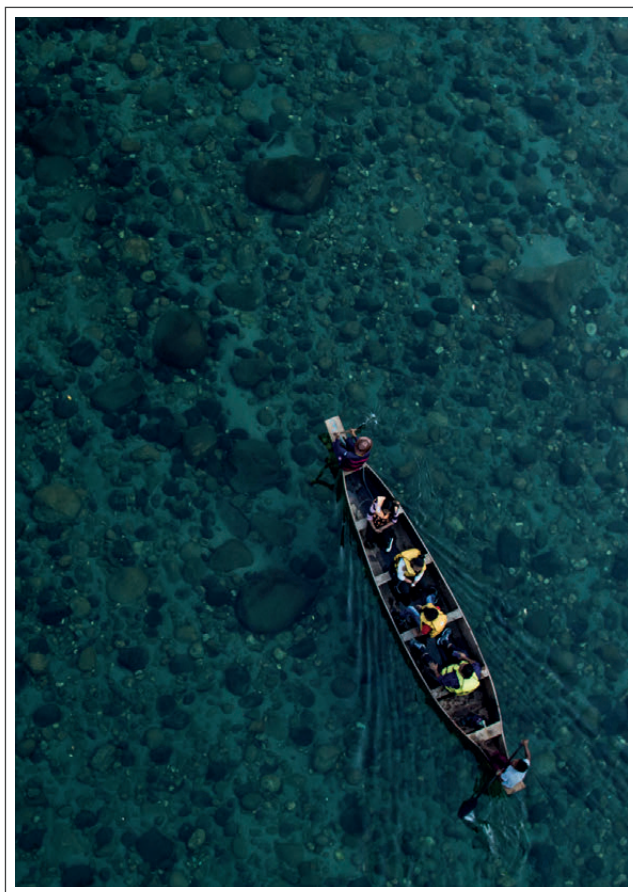


JAK MOHOU DÁRCI SPOLUPRACOVAT



FILANTROPICKÁ PŘÍRUČKA OD
ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

JAK MOHOU DÁRCI SPOLUPRACOVAT

FILANTROPICKÁ PŘÍRUČKA OD
ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

„Žádný soukromý sponzor, dokonce ani Bill Gates, nemá dostatek prostředků a dosah na to, aby dokázal pohnout s těmi nejpálčivějšími a neřešitelnými problémy.“

CO DÁL S FILANTROPIÍ, MONITOR INSTITUTE

Jak se oblast filantropie neustále rozšiřuje a vyvíjí, je stále jasnější, že budoucnost systémové změny – tedy využití darů k nalezení řešení, která reagují na základní příčiny sociálních, ekonomických a environmentálních problémů – vyžaduje nejen větší objem finančních prostředků, ale také větší objem společné vůle a odborných znalostí. Pokud je součástí vaší filantropické vize snaha o skutečnou změnu velkého problému, stojí za to prozkoumat, zda byste pro toto úsilí mohli najít spojence.

Proč spolupracovat?

Spolupráce může mít řadu výhod jak pro dáorce, tak pro příjemce grantů. Nabízíme některé z důvodů, proč byste měli zvážit věnování části svých filantropických prostředků na spolupráci s ostatními.

DÁRCI SE MOHOU NAUČIT NĚCO NOVÉHO

Pokud jste v oblasti filantropie nováčkem, může vám spolupráce s dalšími filantropy poskytnout přístup k poznatkům a zkušenostem, které vám jakožto dárci pomohou při vytváření budoucí strategie nebo postupů. A zároveň platí, že i zkušení dárci mohou využít dovednosti a odborné znalosti svých kolegů.

ZVLÁDÁNÍ RIZIK

Díky přístupu k poznatkům jiných dárců, širší síti poradců a dalším sdíleným zdrojům může spolupráce zmírnit rizika, se kterými byste se mohli potýkat, pokud byste se daným směrem pustili na vlastní pěst nebo zdvojovali úsilí někoho dalšího v případě, že se v konkrétním odvětví nebo problému teprve orientovááte.

SILNĚJŠÍ DOPAD

Když můžete spojit prostředky na dlouhodobější nebo větší dary, zbavíte své příjemce grantů nadměrného objemu reportingu. Dáte jim také jistotu, že jejich velké vize budou podpořeny významnějším přílivem kapitálu, což jim pomůže rozvíjet jejich činnost bez pocitu nejistoty, že budou muset neustále žádat o menší, krátkodobé financování.

PROCESY NEZBYTNÉ PRO ROZHODOVÁNÍ

Když v rámci filantropie spolupracujete, interakce s ostatními se stává katalyzátorem pro promyšlené rozhodování (bez něhož se brzy ocitnete v potížích). Když jednáte sami, může se stát, že budete spíše darovat bez širší strategie nebo prostoru pro rozhodování. Spolupráce s ostatními filantropy při vytváření procesů tomu může pomoci předejít. Zároveň vám přinese pocit uspokojení z integrované filantropické strategie, která je v souladu jak s vašimi hodnotami, tak s hodnotami ostatních v dané skupině.

FINANCOVÁNÍ ROZSÁHLÝCH ZMĚN OCEANS 5

Oceans 5 je výsledkem spolupráce spřízněných filantropů, kteří usilují o konkrétní zlepšení ve zdraví světových oceánů. Zakládající členové skupiny – kteří příznačně přišli s myšlenkou Oceans 5 na výzkumné námořní plavbě – chtěli dosáhnout většího dopadu své práce, ale uvědomili si, že sami to nedokážou. Společnými silami mohli vybudovat to, co bylo podle nich potřeba: infrastrukturu, sdílený personál a širší zdroje financování, díky nimž je možné dosáhnout trvalé změny, jakou si taková velká vize žádá. Chtěli, aby poskytované granty měly větší dopad a mohly prokazatelně zlepšit stav největšího světového ekosystému.

Dnes se Oceans 5 podílí na převratných projektech na ochranu oceánů po celém světě, přičemž činnost podpořených organizací čítá jak vytváření klíčových mořských rezervací, tak zlepšování způsobu, jakým se v Číně provádí rybolov. Ovšem takhle daleko by nikdy nedošli, pokud by se nemuseli zabývat několika důležitými otázkami. Na stránkách této příručky se budeme věnovat příběhům, které stojí za jejich úspěchem,

a také problémům, kterým na své cestě čelili. Budeme vám tak nabízet vodítka k úvahám, kterými se řídí ty nejlepší filantropické spolupráce.

„Oceans 5 těží ze sdílených informací dárců, kteří podporují oceánské projekty – umožňuje nám to identifikovat vysoce kvalitní projekty. Podpořili jsme několik pozoruhodných organizací, které dosáhly působivých výsledků.“

**CHUCK FOX,
PROGRAMOVÝ ŘEDITEL
OCEANS 5**

Otázky a úvahy pro spolupracovníky

Spolupráce je složitá věc a obvykle vyžaduje od zúčastněných více času a energie než samostatná práce. Pokud se však provádí promyšleně, mohou pozitivní účinky exponenciálně převýšit vynaložené náklady. Než se do ní pustíte, je důležité najít s potenciálními partnery shodu v řadě otázek.

Poznámka: Než začnete jednat s možnými spolupracovníky, doporučujeme, abyste se určitý čas věnovali zpracování řady individuálních otázek souvisejících s vaší motivací a očekáváními, která máte od vaší osobní filantropické vize. Tyto otázky najdete v průvodci Váš filantropický itinerář, který je k dispozici v českém překladu na www.viaclarita.cz.

Dopad

PROČ DARUJEME? JAKÉHO DOPADU CHCEME DOSÁHNOUT?

V případě filantropie založené na spolupráci s dalšími filantropy je prvním a zároveň nejdůležitějším bodem sladění samotný důvod. Proč se jakožto dárci spojete? Čeho chcete jako partneři dosáhnout?

V tradiční filantropii, která se zaměřuje na projekty, dárci rádi poskytují finanční prostředky, aby se určitým způsobem změnila konkrétní oblast problémů nebo zájmů. Tento druh dárcovství je stále důležitý. Pokud však chcete pomoci příjemci grantu rozšířit činnost, které se věnuje, být na počátku dominového efektu, potenciálně dosáhnout exponenciálního dopadu nebo v celém daném odvětví docílit efektivější

alokace finančních prostředků, bude ve vašem zájmu spolupracovat s ostatními filantropy, s nimiž máte společné cíle.

Příklad: Iniciativa Oceans 5 si na základě vědeckých poznatků a příležitosti úzce vymezila dvě priority, aby mohla ve světových oceánech dosáhnout jasné změny. Proto se zaměřuje na zastavení nadměrného rybolovu a na zřizování mořských rezervací. To iniciativě pomáhá při poskytování grantů a odpovídá to závazku jejích zakladatelů dosahovat měřitelných výsledků.

ŠIROKÁ KOALICE ZAMĚŘENÁ NA BOJ PROTI OPOMÍJENÝM TROPICKÝM NEMOCEM – FOND END

Fond END (Ending Neglected Diseases – konec opomíjeným nemocím) vzešel ze spolupráce filantropů z celého světa. Jeho cílem je ukončit pět nejčastějších opomíjených tropických nemocí (NTD – Neglected Tropical Diseases), které neúměrně postihují 1,5 miliardy nejchudších lidí na světě. Takováto společná snaha o napravení problému s hluboce zakořeněnými příčinami, širokou škálou problémových míst a řešeními, která jsou součástí složitého řetězce příčin a následků, vyžaduje různorodou škálu odhodlaných spolupracovníků.

Fond END vzešel z rozhovoru mezi parazitologem a investorem ze soukromé investiční společnosti Legatum. Vedle řady zainteresovaných dárců získal finanční prostředky od Nadace Legatum (což je filantropická odnož firmy). K řešení úkolu však musí fond neustále zapojovat také farmaceutické společnosti, zdravotnické pracovníky v terénu, ministerstva zdravotnictví v cílových zemích a širokou škálu dalších subjektů, individuálních, institucionálních a firemních dárců. Vůdčí představitelé fondu svým podporovatelům

předkládají dlouhodobý plán vedoucí k vymýcení opomíjených tropických nemocí na systémové úrovni. Každý dárci si může zvolit, do jaké míry se ke společné širší vizi přidá a nemusí se starat o svůj konkrétní podíl. Tím se fondu snižují transakční náklady a zmenšuje se zátěž pro příjemce podpory nebo partnery. Celé úsilí je tím pádem účinnější a efektivnější.

Fond END dosud shromáždil více než 50 milionů dolarů na boj s onemocněními NTD na Blízkém Východě, v Indii a subsaharské Africe. Na základě tohoto úspěchu založila Nadace Legatum Freedom Fund (Fond svobody), který bojuje proti modernímu otroctví, a fond Luminos, který pomáhá vrátit studenty, kteří nechodí do školy, zpět do výuky. Tento úspěch by nebyl možný bez hlubokého partnerství a široce pojaté spolupráce.

**„Za nejúčinnější způsob,
jak těchto cílů dosáhnout,
považujeme autentickou,
upřímnou a proaktivní
spolupráci postavenou na
konkrétních úkolech, proto
tvoří středobod naší práce.“**

**JEFFREY WALKER, MÍSTOPŘESED A ÚŘADU GENERÁLNÍHO TAJEMNÍKA OSN
PRO FINANCOVÁNÍ ZDRAVOTNICTVÍ A BOJE S MALÁRIÍ,
A ELLEN AGLER, GENERÁLNÍ ŘEDITELKA FONDU END**

Přístup

JAK DOSÁHNOUT VYTYČENÉHO DOPADU?

Jakmile jste se shodli na společném důvodu ke spolupráci, je čas řešit, jakým způsobem budete postupovat. Protože spolupráce může zahrnovat poměrně širokou škálu činností a dopadů, je zásadní, abyste promysleli, jak stanovených cílů dosáhnete. Spojíte své finanční prostředky, abyste mohli poskytovat větší granty, které vyžadují méně reportingu a průběžné práce ze strany příjemců? Budete se cíleně učit od svých partnerů, abyste mohli přijímat co nejlepší rozhodnutí při poskytování grantů? Chcete zanechat společnou stopu v určitém odvětví, abyste změnili pravidla hry pro dobročinné organizace, které v něm působí? Chcete vytvořit nový příklad toho, jak může fungovat filantropická spolupráce?

Příklad: Protože si iniciativa Oceans 5 stanovila dva hlavní dopadové cíle, poskytuje podpořeným organizacím přímé granty, věcné služby a strategickou podporu. Členové iniciativy se také podílejí na podobných aktivitách na ochranu oceánů, ať je to Plastics Solutions Fund (Fond pro řešení problematiky plastů) nebo Global Partnership for Sharks (Celosvětové partnerství na podporu žraloků).

Nezapomeňte, že podrobnosti vaší spolupráce mohou být stejnou měrou jedinečné jako lidé a organizace, kteří se do ní zapojují. I když každý řešíte v rámci většího problému různé oblasti nebo spolu nespolupracujete přímo, stále můžete společně dosáhnout změny. Sdílení znalostí, due diligence a zpráv o dopadech – jak pozitivní, tak negativní – mohou každému z vás pomoci, aby byl efektivnější a informovanější.

PRUŽNÁ SPOLUPRÁCE V BOJI PROTI CHUDOBĚ BIG BANG PHILANTHROPY

Big Bang Philanthropy se skládá z dvanácti členských nadací, které se zavázaly bojovat proti chudobě v celém světě prostřednictvím podpory nově vzniklých organizací. Tento flexibilní způsob financování pomáhá začínajícím organizacím budovat kapacitu do chvíle, než budou moci oslovit středně velké dárce. Každý člen uskupení věnuje nejméně 1 milion dolarů ročně na programy boje proti chudobě v rozvojových zemích, podporuje nejméně tři organizace, které zároveň podporují někteří ostatní členové, a aktivně projevuje zájem o společné dary. Na rozdíl od úžeji spolupracujících iniciativ nesdružují členové Big Bang Philanthropy své finanční prostředky. Každý člen může podle svého uvážení poskytovat granty, přímo investovat nebo poskytovat půjčky. Toto volné uspořádání, v jehož rámci členové komunikují spíše neformálně, sdílejí nápady a zdroje, ale přitom ne vždy jednají společně, svědčí o rostoucím zájmu o autonomnější způsoby filantropické spolupráce.

„Všichni hledáme organizace, které přinášejí skvělá řešení problému chudoby a mají schopnost svůj dopad škálovatelným způsobem zvyšovat. Když je najdeme, dělíme se o ně. Chceme zajistit, aby ti, kteří jsou ve vytváření změn nejlepší, dostali to, co ke své činnosti potřebují.“

BIGBANGPHILANTHROPY.ORG

CO JE KAŽDÝ Z PARTNERŮ OCHOTEN INVESTOVAT A CO SE OD NĚJ OČEKÁVÁ – NEJEN CO DO FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ, ALE TAKÉ ČASU A ÚSILÍ?

Protože každá spolupráce je stejně jedinečná jako lidé a organizace, kteří se do ní zapojují, stojí za to věnovat čas na promyšlení postupu, podle kterého budete vybrané cíle podporovat. Jak se budete setkávat a komunikovat? Bude mít každý z vás v rámci skupiny stejnou roli, nebo budete každý zodpovědný za jinou část práce? Chcete být skupinou dárců, kteří se přímo zapojují do dění, nebo se stáhnete do pozadí a necháte příjemce podpory, aby se po získání vašich finančních prostředků ujali řízení? Co dalšího můžete do spolupráce vložit vedle peněz, které věnujete? Jak můžete využít další zdroje ve svých sítích kontaktů? Všechny tyto zdroje – čas, úsilí, sociální kapitál – mohou filantropickou spolupráci posílit, proto je důležité, abyste si ujasnili, jak je využijete.

Příklad: Oceans 5 má dvě formy členství: partnery a členy. Partneři přispívají na celkové úsilí spolupráce částkou 1 milionu dolarů ročně a mají místo ve správní radě. Členové poskytují významnou projektovou podporu ve výši nejméně 100 000 dolarů ročně a nemají řídicí úlohu, i když se účastní zasedání správní rady a rozhodovacích procesů.

Časová osa

JAK BRZY BYSTE MĚLI VIDĚT POŽADOVANÉ VÝSLEDKY?

V závislosti na tom, jaký důvod k filantropické spolupráci si určíte a jakým způsobem bude probíhat, mohou být odvážné vaše cíle – a je to tak správně. Jak dlouho bude reálně trvat, než dosáhnete milníků, které značí úspěch? Jste všichni připraveni se do té doby aktivně zapojovat? A pokud bude některý z partnerů muset od spolupráce odstoupit, jak budete pokračovat dále?

Některé spolupráce jsou časově omezené. Skupina se může rozhodnout, že bude spolupracovat pět nebo deset let a pak se rozpadne. Tato strategie může vyžadovat, aby se spolupráce zaměřila na granty, které mohou mít bezprostřednější, znatelnější dopad nebo dosáhnout konkrétního cíle, jako je vybudování školy nebo spuštění programu pro udržitelnost.

Příklad: Projekty Oceans 5 mají obecně stanovené tříleté cíle a v jejich rámci dílčí milníky. Většina výsledků činnosti Oceans 5 se týká změn ve veřejné politice. Všechny projekty mají určené konkrétní cíle, jejichž plnění lze snadno vyhodnotit.

Oblast zájmu

PROČ JSME TEN SPRÁVNÝ TÝM PRO OBLAST, NA KTEROU SE SPOLEČNĚ ZAMĚŘUJEME?

Při těch nejlepších spolupracích přispívá každý partner ke společné vizi něčím jedinečným a cenným. Co vás spojuje a co z vás dělá ty správné partnery pro dosažení změny, o kterou usilujete?

Některé filantropické aktivity jsou úspěšné, protože jsou velmi specifické pro danou tematickou oblast. Přitahují spolupracovníky, kteří této oblasti skutečně rozumí a jsou připraveni řešit její specifické výzvy. Například fond END, který sdružuje stakeholdery z celého světa a z různých odvětví, aby řešili palčivý problém opomíjených tropických nemocí, využívá jako klíč ke svému úspěchu hlubokou znalost vzájemných vztahů mezi různými aktéry a podmínek v této oblasti.

Stejně tak některé z nejsilnějších spoluprací vznikají díky společnému místu zapojení. Filantropové sdílejí hlubokou znalost problémů, které ovlivňují místo, kde žijí a pracují, a jejich společné úsilí staví právě na těchto zkušenostech.

V dalším typu sdílené oblasti zájmu se některé spolupráce zaměřují na konkrétní skupinu obyvatel. Tento druh dárcovství není novinkou: například asijsko-americké přistěhovalecké komunity v USA dlouhodobě sdružují své finanční prostředky, aby pomohly nově příchozím usadit se po příjezdu. Nyní na tuto praxi navázala další generace s moderním přístupem a v některých případech tyto štědré tradice opatřila formálním zastřešením v podobě organizací, jako je Asian Women Giving Circle (Kruh asijských dáreků), který financuje projekty vedené asijsko-americkými umělci a komunitními skupinami, nebo organizace Asian-Americans/Pacific Islanders in Philanthropy (Asijská Američané a lidé z ostrovů v Pacifiku zapojení do filantropie), která propojuje asijsko-americké a pacificko-ostrovní komunity a zdroje filantropické podpory. Tento druh dárcovství, které se soustředí na určitou populaci, lze pozorovat u všech ostatních demografických skupin, od původních obyvatel Ameriky až po ženy, přičemž často vychází z existující tradice svépomoci a komunitních činností. O jednom z příkladů, Women Donors Network (Síť dáreků), se dočtete v následujících odstavcích.

VELKÁ DOHODA THE DETROIT INSTITUTE OF ARTS

V některých případech mohou být dobročinné aktivity vázané na konkrétní místo pomoci v případě mimořádné události. Například v roce 2014 se konsorcium nadací, z nichž mnohé mají silné vazby na Detroit, spojilo se soukromými dárci a státem Michigan, aby společně shromáždili zhruba 800 milionů dolarů na záchranu muzea Detroit Institute of Art (Detroitský institut výtvarného umění). Toto společné úsilí, označované jako „velká dohoda“, zabránilo prodeji umělec-

kých děl institutu, kterými se měly vypořádat dluhy města. Součástí dohody, která rovněž poskytla peníze na důchody pro státní zaměstnance, bylo převedení muzea z obecního vlastnictví pod ochranu nezávislého dobročinného fondu, jako je tomu u většiny velkých amerických muzeí. Toto partnerství, které bylo založené na silné touze zachovat v ohroženém městě kulturní stánek nevyčísitelné hodnoty, se podařilo naplnit zčásti díky společnému vztahu k městu Detroit a k jeho historii.

Nezbytnost

MUSÍME SPOLUPRACOVAT, ABYCHOM DOSÁHLI SVÝCH CÍLŮ?

Jakmile jste probrali dopad, přístup, časový plán a oblast zájmu, je dobré si vše ještě projít a ujistit se, že spolupráce je tou nejlepší cestou vpřed. Jak jsme si již řekli, spolupráce má své klady i zápory. Meera Mani z Nadace Packard to hezky shrnuje: „Spolupráce má prioritu, ale musíme se zamýšlet nad jejími důvody a nad tím, kdy má dopad. Někdy je síla v jednotě, ale jsou také chvíle, kdy je lepší být sám... Pokud budete jednat samostatně, můžete podstoupit rizika, která jako kolektivy vždy podstoupit nemůžete.“

Modely spolupráce

Spolupráce může mezi stejně smýšlejícími dárci vyvolat širokou škálu interakcí. Na té nezákladnější úrovni může být významná pouhá výměna znalostí, zejména když je zkušenější strana předává té s kratší historií. Ve složitější podobě se kolektivy filantropů spojují nejen proto, aby sdílely své know-how, ale také své sítě kontaktů, zdroje a rozhodovací schopnosti.

Rozdíl mezi příležitostným sdílením znalostí a skutečnou strategickou spoluprací je však značný a znamená zásadní rozdíl jak v potenciálním dopadu, tak v možných kompromisech. Nezisková organizace Bridgespan Group označila komplexnější druhy spolupráce – ty, které splňují kritéria sdílené víceleté vize, k níž dárci sdružují lidi, finanční zdroje a rozhodování – jakožto „spolupráci dárců s vysokými sázkami“. Při těchto dohodách jde o hodně: díky spojeným zdrojům může dosažená pozitivní změna daleko přesáhnout to, co by mohli sami udělat jednotliví dárci. Pokud si však dárci nejsou vědomi možných úskalí

spolupráce v oblasti filantropie, mohou ztratit mnoho času, peněz a úsilí. Rovněž nesou riziko, že jejich pověst může utrpět, pokud se projekt nezdaří, ovšem podobně mohou důvěru získat v případě, že se opravdu vydaří: vysoké riziko je spojené s vysokou odměnou.

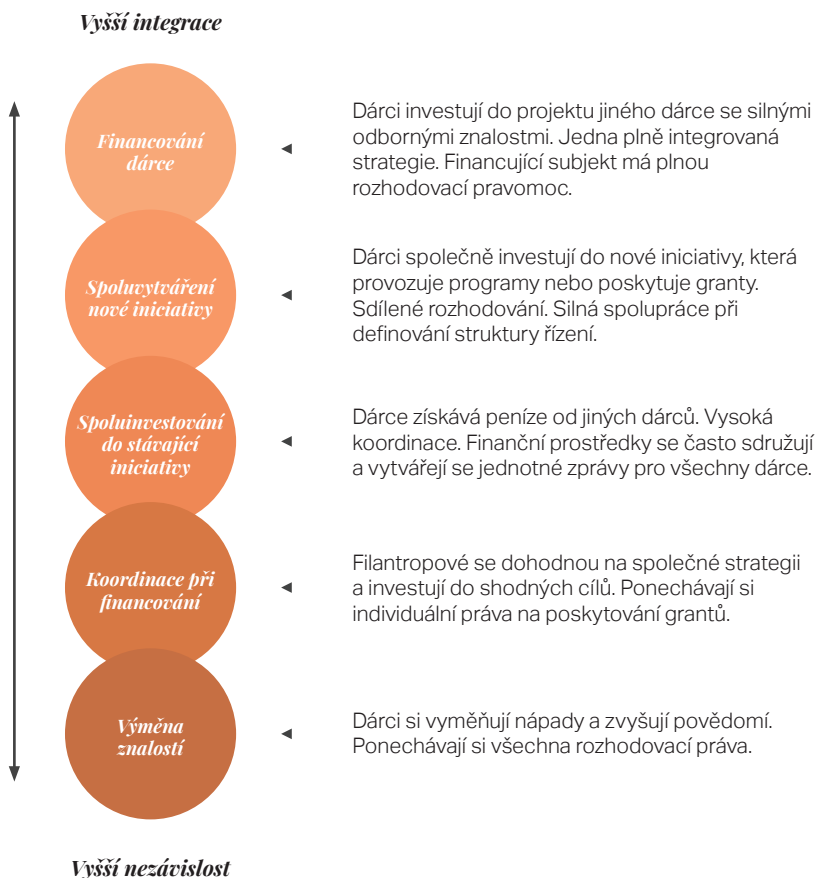
Klíčovým bodem, kolem kterého při filantropických spolupracích vzniká napětí, jsou rozhodovací procesy. Při práci RPA na iniciativě Scaling Solutions (Jak škálovat řešení problémů) s nadacemi Skoll, Porticus, Draper Richards Kaplan a Ford jsme měli možnost vidět, že spolupráce vyžaduje, aby se jednotliví filantropové vzdali některých rozhodovacích práv. To vyžaduje vzájemnou důvěru. A zatímco zaměstnanci na úrovni ředitele konkrétní sekce nebo programového ředitele mohou být ochotni přistoupit na kompromis například u návrhu projektu nebo u reportingu, ne vždy dochází ke shodě na úrovni výkonného ředitele nebo správní rady nadace. Tím vzniká příležitost pro další diskusi a zlepšení filantropické praxe.

Bridgespan poukazuje na tři hlavní důvody, proč se poskytovatelé finančních prostředků účastní spolupráce s vysokými sázkami: přístup k odborným znalostem ostatních spolupracovníků, vytvoření dostatečného vlivu pro systémovou změnu a sdružování dostatečného objemu kapitálu pro posunutí projektu na vyšší úroveň. Vedle těchto modelů spolupráce je možné spolupracovat i neformálněji a autonomněji.

Modely spolupráce

MUSÍME SPOLUPRACOVAT, ABYCHOM DOSÁHLI SVÝCH CÍLŮ?

Níže uvedený diagram znázorňuje jeden ze způsobů, jak uvažovat o možnostech spolupráce, a to od nejnižší míry integrace po tu nejvyšší. Body vzájemné spolupráce zde mají znázornit spektrum zapojení, přičemž v rámci určité skupiny dárců může docházet k více druhům interakce.



V rámci tohoto spektra může vzniknout mnoho různých struktur pro společné dárcovství. Třemi příklady modelů společného financování jsou agregátory, dárcovské kruhy a partnerství veřejného a soukromého sektoru.

AGREGÁTORY

Agregátory jsou organizace, které shromažďují finanční prostředky jménem řady dárců – obvykle větších skupin dárců, kteří přispívají relativně malými částkami – a využívají své zdroje k tomu, aby tyto prostředky použily ve prospěch společných cílů. Agregátor využívá své odborné znalosti k identifikaci projektů, které si zaslouží grantové nebo úvěrové financování, a vytváří systémy, jejichž prostřednictvím mohou dárci přispívat přímo na tyto projekty.

KRUHY INDIVIDUÁLNÍCH DÁRCŮ

Individuální dárcovské kruhy nabízejí dárcům způsob, jak bez vysokých sázek zažívat uspokojení z práce na společném cíli, přitom ale bez formálnějších procesů spojených s integrovanější spoluprací. Členové si určují společné cíle, spojují finanční prostředky, aby mohli poskytovat vyšší granty na účely, které jsou jim velmi blízké, a často sdílejí informace a podporují související kroky při snaze o změnu politiky.

CROWDSOURCING NA ZMĚNU NA ÚROVNI JEDNOTLIVCŮ

Současné prostředí agregátorů kapitálu nabízí širokou škálu zdrojů pro crowdsourcing, ale Kiva byla v tomto ohledu průkopníkem, který tuto myšlenku mnoha budoucím dárcům představil. Platforma této organizace umožňuje dárcům poskytovat malé půjčky (25 dolarů a více) vypůjčitelům v rozvojových zemích po celém světě, kteří nemají přístup ke spolehlivým úvěrům – od krejčího v Guatemale až po majitele restaurace v Burkině Faso. Od svého založení v roce 2005 poskytla Kiva půjčky v hodnotě více než 965 milionů dolarů.

Model, který Kiva využívá, je úspěšný částečně díky touze věřitelů dosahovat změny na úrovni jednotlivců. Díky inovaci v oblasti crowdfundingu se organizaci podařilo myšlenku mikrofinancování polidštit. Před časem platformu otevřela, takže potenciální vypůjčitelé mohou zveřejňovat své životní příběhy. Kiva v současné době nabízí podnikatelům ze Spojených států úvěr až 10 000 dolarů bez úroků, čímž otevírá nové zdroje podpory pro nové podniky jak mimo rozvojový svět, tak také v něm. Smyslem je otevřít nové možnosti financování po celém světě, a to

bez tradičních zprostředkovatelů. Od chvíle, kdy Kiva svou platformu spustila, se objevily další podobné, ať je to Kickstarter nebo Patreon, které těží z toho, že agregování kapitálu se stalo běžným.

„V Kivě nejde u půjček jen o peníze – je to způsob, jak vytvářet spojení a vztahy.“

KIVA.ORG

ZVYŠENÍ DOPADU PRO DÁRCE I PRO PŘÍJEMCE GRANTŮ WOMEN DONORS NETWORK

Women Donors Network je komunita žen, která usiluje o pozitivní společenskou změnu. Její činnost zahrnuje jak filantropii, tak advokacii. WDN rozlišuje tři způsoby, kterými pomáhá svým členkám růst jakožto filantropkám: buduje a rozšiřuje vztahy s dalšími progresivními dárkyněmi, poskytuje svým členkám řadu nástrojů a pracovních rámců a znásobuje dopad filantropie prostřednictvím kolektivního dárcovství.

WDN vytváří členské dárcovské kruhy podle konkrétních oblastí dopadu, od imigrace po reprodukční zdraví. Kromě většího dopadu, který přináší kolektivní financování, získávají ženy zapojené do projektů v těchto kruzích přístup k poznatkům nových lídrů v oblastech, které je zajímají. Pokud dvě nebo více žen určí novou oblast zájmu, mohou vznikat nové kruhy – formalizovaný schvalovací proces přitom zajišťuje, že vše probíhá s ohledem na společné hodnoty a postupy.

Zejména na rozvíjejících se trzích, kde filantropická praxe nemusí být tak vyhraněná, nabízejí individuální dárcovské kruhy způsob, jakým

mohou skupiny dárců neformálněji spojovat své finanční zdroje. Jak již bylo uvedeno, dárcovské kruhy často odrážejí místní kulturní zvyklosti ve filantropii a pokračují v odkazu komunitní péče.

**„Díky spolupráci
a inovacím dosahujeme
společně více, než
bychom kdy dokázali
samostatně.“**

WOMENSDONORS.ORG

PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU

Filantropové, kteří chtějí své nápady realizovat v širším měřítku, mohou často najít největší potenciál, když se spojí s vládou. Například Initiative for Smallholder Finance (Iniciativa pro financování drobných zemědělců) spojuje institucionální dárce, jako jsou nadace Skoll a Citi, s USAID, hlavní americkou agenturou pro boj s chudobou po celém světě. ISF je systémová platforma pro začleňování venkovských oblastí, která působí v sektoru finančních služeb a slouží drobným zemědělcům v Latinské Americe, subsaharské Africe a jižní a jihovýchodní Asii. Organizace využívá zdroje a znalosti soukromého i veřejného sektoru a zaměřuje se na přesun kapitálu od poskytovatelů finančních služeb k zemědělcům tvořícím základnu pomyslné pyramidy. S růstem trhu se ISF snaží poskytovat platformy pro konkrétní odvětví a také informace, které podpoří úspěch zúčastněných stran. ISF se občas odvolává na Cíle udržitelného rozvoje OSN, což je další známý příklad partnerství veřejného a soukromého sektoru. Více se o něm dozvíte v tematickém článku dále v této příručce.

VYUŽITÍ ODBORNÝCH ZDROJŮ PRO DOBROU VĚC FOND FULL CIRCLE

Fond Full Circle je místně zaměřený a je založený na spolupráci členů. Zapojuje profesionály z oblasti sanfranciské Bay Area s cílem využít jejich zdroje (čas, peníze, odborné znalosti a kontakty) pro obecné blaho. Práce fondu urychluje rozvoj místních neziskových organizací ve čtyřech oblastech dopadu a členové Full Circle Fund se aktivně podílejí na vyhledávání, prověřování a potvrzování potenciálních příjemců grantů. FCF se zaměřuje na poskytování neomezeného financování svým příjemcům grantů, jejich propojování se sítí vysoce aktivních odborníků a budování jejich kapacity pro dlouhodobé změny. Od roku 2000 FCF získal více než 11 milionů dolarů na podporu svého poslání, akceleroval rozvoj více než 100 organizací a zkoordinoval více než 90 000 hodin práce svých členů. Členové na oplátku budují své osobní a profesní sítě a stávají se aktivnějšími vůdci občanské společnosti.

**„To, co děláme,
přesahuje pouhé vypsání
šeku, účast na benefiční
akci nebo jednodenní
dobrovolnictví. Naši
členové se scházejí, aby
společně přemýšleli,
učili se a ruku v ruce
pracovali na změně tam,
kde je to nejdůležitější.“**

FULLCIRCLEFUND.ORG

Jak se vyhnout běžným nástrahám při filantropické spolupráci

Kdyby bylo společné řešení problémů snadné, dělal by to každý, kdo má velkou vizi. Je důležité porozumět výzvam, které jsou se spoluprací s ostatními na velkém filantropickém cíli spojené. Nepřipravenost už potopila nejednu slibnou spolupráci.

Zaveďte řídicí postupy už na počátku

JAK SE BUDEME ROZHODOVAT?

Spolupráce vyžaduje kompromis. To může zabránit jejímu vzniku dříve, než začne, zejména u dárců, kteří jsou zvyklí plně určovat, jak se utratí každý dolar. Můžete spolupracovat na tvorbě struktury rozhodovacích procesů a řízení, ale každá osoba ve skupině se bude muset v určitém okamžiku vzdát otěží – buď ve prospěch kolektivu jako celku, nebo ve prospěch jiné osoby v něm.

Říká se, že příliš mnoho kuchařů polévku přesolí, a platí to také o filantropii. Její povaha může vytvořit situaci, kdy skupina silných vůdců soupeří o řídicí pozici. Protože mnozí filantropové strávili většinu své kariéry pěstováním určitých vlastností – vizionářského myšlení, asertivity, vůdcovství – může být obtížné ustoupit, když je to nutné, a přenechat řízení jiným. Abyste těmto situacím mohli předcházet, je pro každou spolupráci zásadní, aby si uskupení na začátku vyjasnilo své rozhodovací procesy.

Důležité je také vzít v úvahu rozhodování vedené potenciálními protějšky – například pokud spolupráce zakládá nadaci, je klíčovým úkolem výběr programového a výkonného vedení. Shoda na prioritách při najímání těchto jednotlivých pracovníků je klíčovým bodem pro

sblížení názorů, stejně jako jím je stanovení procesů, kterými se bude řídit jejich práce vedle té vaší.

Příklad: V případě Oceans 5 plní programový ředitel Chuck Fox vždy více funkcí: slouží dárcům i příjemcům grantů a využívá svých rozsáhlých zkušeností s ochranou mořského prostředí, aby nabídl vhled a poznatky ohledně zamýšleného dopadu, který si dárci musí vyhodnotit.

Vytyčte si společné hodnoty a dohodněte se na nich

Když společně zkoumáte možnosti financování, co vám slouží jako jasné vodítko? Jaké jsou vaše nejdůležitější cíle? Co vám pomůže při obtížných rozhodnutích nebo v situacích, které budou nejasné? Když si najdete čas, abyste se těmito otázkami probrali – a také si odpovědi sepsali – usnadní to vaši spolupráci, když nebude jasná cesta vpřed.

Shodněte se, jak budete měřit dopad

Jakmile víte, jakého dopadu chcete dosáhnout, stanovte si jasné milníky, které budou určovat míru vašeho úspěchu. Jaké cíle si na této cestě stanovíte? Kdy jich hodláte dosáhnout?

SPOLUPRÁCE MEZI RŮZNÝMI SEKTORY FILANTROPICKÁ PLATFORMA CÍLŮ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

V roce 2015 se 193 členských států OSN zavázalo, že v následujících patnácti letech dosáhnou ambiciózního souboru sedmnácti Cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals – SDGs). Víze, která stojí za Cíli udržitelného rozvoje, vykresluje svět, ve kterém nikdo nebude žít v extrémní chudobě a všechny národy dosáhnou rychlého a odhodlaného pokroku v řešení změny klimatu, a to spolu s dalšími úkoly.

Aby mohla OSN v tomto ohledu dosáhnout ideálních výsledků, musí společně se svými partnery postupovat takticky. U cíle, jakým je například „Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek“, je nezbytné stanovit dílčí cíle a ukazatele, které pomohou všem zúčastněným vyhodnotit úspěšnost této snahy. V oblasti genderové rovnosti je hlavním cílem OSN „Celosvětově skoncovat se všemi formami diskriminace žen a dívek“, který pak má konkrétní kritérium: „Zda existují nebo neexistují právní rámce na podporu, prosazování a monitorování rovnosti a nediskriminace na základě pohlaví“. Jedná se o ukazatel bez varianty „možná“ – rámce buď existují, anebo

ne. Tento druh ověřitelného ukazatele pomáhá ambiciózní spolupráci vyhodnocovat.

Související příklad ukazuje, jak může filantropická spolupráce pomoci zapojit nové hráče. RPA, Rozvojový program OSN, Foundation Center a nadace Conrad N. Hilton a Mastercard spustily SDG Philanthropy Platform (Filantropickou platformu Cílů udržitelného rozvoje), která má filantropům a nadacím pomoci pochopit a zapojit se do dosahování změn tím, že spojí síly ve snaze o dosažení společných cílů. SDGPP je zprostředkovatel s celosvětovým dosahem, který umožňuje účinnou spolupráci mezi filantropy, vládami, OSN, podniky a dalšími organizacemi občanské společnosti. Prostřednictvím komunitních akcí a veřejně přístupného interaktivního online portálu mohou velcí i malí dárci najít informace o jednotlivých zemích, najít spojence v určitém regionu, určit vhodné vstupní body pro poskytování grantů, učit se ze zkušeností ostatních a snadno sledovat svůj pokrok. To vytváří podmínky pro spoluvytváření a rozšiřování slibných řešení.

Důležité je také společně přehodnocovat měření dopadu a to, jaký vliv má vaše působení na zúčastněné strany. Tím, že si pravidelně vyžádáte zpětnou vazbu, si můžete potvrdit, jak se vaší spolupráci daří. Můžete také odhalit oblasti pro zlepšení, které mohou vaše úsilí posunout na další úroveň.

Příklad: Iniciativa Oceans 5 provedla po pěti letech své činnosti „zpětnou kontrolu“, při níž se informovala u svých partnerů, aby pochopila jejich reakce na práci uskupení a na základě toho učinila další rozhodnutí. Správní rada najala poradenskou firmu, aby provedla rozhovory s interními i externími stakeholdery o poskytování grantů, řízení a komunikaci. Díky tomu získala organizace Oceans 5 formalizovanou příležitost k získání nových poznatků: zpětný pohled potvrdil soudržnost ohledně důležitosti spolupráce s dalšími organizacemi, které sdílejí cíle Oceans 5, odhalil grantové oblasti, které by se mohly potenciálně posunout, když do nich vstoupí noví dárci, a zdůraznil odhodlání začít poskytovat granty v zatím nedostatečně pokrytých lokalitách. Z rozhovorů vyplynula také řada klíčových otázek spojených s rozvojem organizace, včetně přepracování komunikační strategie a dalších rozhovorů správní rady o plánování růstu.

Tento druh retrospektivního hodnocení je zásadní pro udržení efektivity vyvíjející se skupiny filantropů – s tím, jak se mění složení takové skupiny a jak se mohou vyvíjet vize jednotlivých členů, může se přirozeným způsobem měnit i funkce kolektivu.

Rozhodněte se, jak a kdy přivedete nové partnery

Když plánujete strukturu a fungování vaší filantropické spolupráce, jakým způsobem do ní přivedete nové hráče? Najít další dárce s podobnými cíli může být snazší než najít ty, kteří se zároveň hodí pro řízení a měření dopadu, na nichž jste se dohodli.

Příklad: Může být užitečné vytvořit proces, který pomůže nové lidi seznámit s vaší prací. Otevřená schůze správní rady iniciativy Oceans 5 vytvářejí prostor pro potenciální partnery, kteří mohou z první ruky vidět, jak se rozhoduje, a získat tak přehled o tom, zda by byli ideální součástí skupiny.

Dohodněte se na časovém horizontu, který má pro vaše členy smysl s ohledem na vaše cíle

Kromě toho, že je třeba probrat očekávanou podobu časových rámců pro účast jednotlivých partnerů, je také důležité rozhodnout, jak dlouho bude spolupráce jako taková trvat. Je například vašim cílem zajistit měřitelné zlepšení v určité oblasti dopadu v příštích pěti letech? Chcete se tři roky věnovat konkrétnímu ověření konceptu nového přístupu k poskytování grantů? Máte plán na 20 let financování? S ohledem na vaše cíle a kapacitu zapojených partnerů můžete určit správný časový plán pro vaši aktivitu.

Rozhodněte, kdo a jakým způsobem získá zásluhy

Je důležité, aby každý člen měl dohodnutou míru nebo druh zásluh na úspěchu skupiny, i když budou členové poskytovat různé zdroje v různé míře? Chce nebo potřebuje někdo zůstat v anonymitě? Je mezi spolupracovníky přirozený mluvčí? Je důležité rozhodnout, jak budete mluvit sami za sebe a jak elegantně přijmete jakýkoli úspěch, kterého můžete dosáhnout.

Další kroky

Otázky a úvahy, které jsme v této příručce předložili, jsou důležité pro všechny, kdo chtějí dosáhnout skutečné systémové změny v oblasti dopadu nebo v rámci filantropie docílit inovace. Je důležité pokračovat v tomto zkoumání a sladování po celou dobu trvání vaší filantropické spolupráce. Když se rozhodnete spolupracovat, vytváříte dlouhodobý vztah s dalšími lidmi ve službách společné vize, kterou by nikdo z vás nemohl realizovat sám. Stejně jako v každém jiném vztahu je i zde pro váš úspěch zásadní znovu se přihlásit ke společným hodnotám a řešit nastalé obtíže na základě těchto hodnot.

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) urychluje rozvoj filantropie a usiluje tak o spravedlivý svět. RPA je celosvětově působící neziskovou organizací na čele filantropického růstu a inovací, která navazuje na odkaz promyšlené a účinné filantropie rodiny Rockefellerových. Disponuje rozmanitým týmem zkušených grantistů s hlubokými poznatky v širokém spektru společenských problémů.

RPA byla založena v roce 2002, rozrostla se v jednu z největších světových organizací poskytujících filantropické poradenství a doposud zprostředkovala granty ve výši více než 4 miliard dolarů ve více než 70 zemích. V současné době poskytuje RPA poradenství a spravuje dary od jednotlivců, rodin, nadací a korporací v roční výši přesahující 600 milionů dolarů. U více než 100 projektů RPA rovněž jedná jako zmocněnec, zajišťuje jejich správu, řízení a provozní infrastrukturu, aby podpořila jejich dobročinný účel.

WWW.ROCKPA.ORG

VIA CLARITA

Nadační fond Via Clarita rozvíjí filantropické prostředí v Česku a poskytuje odborné poradenství. Přáním Via Clarita je, aby u nás rostl počet dárců, kteří k dobročinnosti přistupují strategicky a jejich filantropické aktivity mají skutečně pozitivní dopad na společnost a svět okolo nás. Know-how a metody Via Clarita vychází z dlouholetých zkušeností i zahraniční inspirace a odpovídají potřebám českých filantropů.

Via Clarita organizuje vzdělávací a networkingová setkání, vydává publikace a sdílí příběhy českých i zahraničních osobností ze světa filantropie. V rámci své činnosti se zaměřuje na různá témata týkající se promyšlené filantropie, strategického darování i nových trendů v dobročinnosti. Na setkáních vytváří prostor pro sdílení a předávání zkušeností filantropů, dobré praxe a osvědčených postupů. Dárce Via Clarita propojuje s dalšími filantropy i odborníky z oboru.

WWW.VIACLARITA.CZ

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

VIA CLARITA
DÁVÁME BOHATSTVÍ SMYSL