



PRŮVODCE AKTIVNÍM OBČANSTVÍM 2.1



PŘEDNÁŠKY ZE ŠKOLY OBČANSKÉ INICIATIVY



Hnutí DUHA

Friends of the Earth Czech Republic

A › Hnutí DUHA, Údolní 33, 602 00 Brno

T › 545 214 431

E › info@hnutiduha.cz

www.hnutiduha.cz

Průvodce aktivním občanstvím 2.1

Přednášky ze Školy občanské iniciativy

Vydalo Hnutí DUHA, druhé doplněné vydání 2018.

Foto: E. Vozníková, J. Korčák

ISBN: 978-80-86834-68-9



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Hnutí DUHA – Friends of the Earth Czech Republic děkuje Evropské unii za finanční podporu. Za obsah těchto informačních materiálů plně zodpovídá Hnutí DUHA a nemůže na ně být nahlíženo jako na stanovisko donora. Evropská unie nenese odpovědnost za využívání informací poskytnutých v rámci těchto materiálů.

Obsah

Fungování neziskového sektoru	7
Vize	13
Strategické plánování a strategický plán	17
Vedení kampaní	27
Fundraising – získávání peněz	37
PR v praxi neziskové organizace	53
Práce s „tradičními“ médii	63
Nová média	79
Práce s dobrovolníky	95
Založení spolku	109



Milé spolužačky, milí spolužáci,

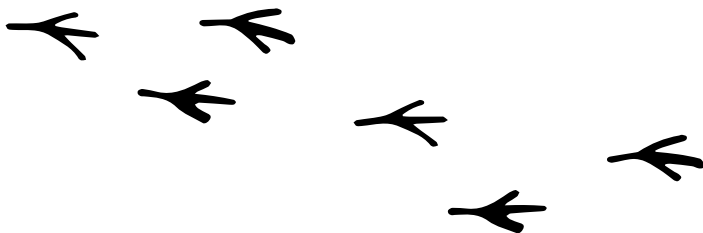
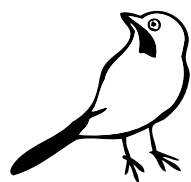
je srpen 2003 a ospalá ves Kostelecké Horky ve východních Čechách prožívá klidný, ničím výjimečný podvečer. Na cestě od zastávky motorového vlaku z Chocně potkávám dvě dívky, které v tu chvíli ještě neznám. Přitom v následujících deseti dnech sehraji – spolu s několika dalšími lidmi – velmi důležitou roli v mém životě. Jako mladý aktivista brněnské nevládní organizace NESEHNUTÍ a zároveň místní skupiny Amnesty International jsem se totiž přihlásil na letní Školu občanské iniciativy a dívky, které mě vítaly, byly koordinátorka tohoto unikátního programu Hnutí DUHA a koordinátorka dobrovolníků a dobrovolnic z téže ekologické organizace.

Od té doby jsem ještě mnohokrát slyšel od lidí pohybujících se v českém neziskovém sektoru, že se jejich občanský aktivismus nastartoval právě na „ŠOIce“. Chápu, měl jsem to úplně stejně. Nešlo totiž jen o to, že jsme se naučili praktické dovednosti (jako plánování kampaní či vystupování před kamerou), ale hlavně jsem se zde setkal se spoustou zajímavých lidí, kteří mě inspirovali a nakazili svojí energií. Takto jsem mezi svými spolužáky poznal například Jaromíra Němce (pozdějšího ředitele Hnutí DUHA), Janka Rovenského (tehdejšího lektora a aktivistu Děti Země, jenž je dnes jedním z nejbrilantnějších kampaňových mozků v Česku) či Ivanu Königsmarkovou, která nám přiblížila kampaně porodních asistentek za právo na přirozený porod. Rád vzpomínám, že se mnou ŠOIku absolvoval i tehdy patnáctiletý Aleš Chmelař, který se v roce 2017 stal vládním tajemníkem pro záležitosti Evropské unie.

Jsem moc rád, že v projektu Škola občanské iniciativy můžeme pokračovat i nyní – v době, kdy je potřeba povzbuzovat lidi k aktivitě a občanskému snažení možná více než dříve. Ať už jste kurz absolvovali, nebo o něm teprve přemýšlíte, přeji vám, ať vám tato skriptu dobře slouží a najdete v nich vše, co potřebujete. A doufám, že se spolu potkáme ve „škole“ či přímo během vašich či našich aktivit.



Jiří Koželouh, programový ředitel Hnutí DUHA



Fungování neziskového sektoru

Autorky: Eva Navrátilová, Eliška Vozníková; aktualizovala: Gabriela Šťastná

Pro porozumění, proč existují neziskové organizace a na základě jakých principů fungují, je důležité vymezit jejich prostor v rámci národního hospodářství. Z hlediska principu financování je národní hospodářství členěno na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor, který můžeme dále rozčlenit na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností.

Veřejný sektor je část neziskového sektoru, která je řízena, spravována, financována a kontrolována veřejnou správou. Často je tento sektor zjednodušeně označován jako stát. Soukromý sektor je financován převážně ze zdrojů právnických a fyzických osob. Sektor domácností se rovněž začleňuje do koloběhu finančních toků a vstupuje na trh. Vymezuje jednotlivce i skupiny jednotlivců, kteří jsou nejen spotřebiteli, ale také producenty.

Švédský politolog Victor A. Pestoff vyjádřil vztahy ve společnosti v tzv. trojúhelníku blahobytu (obrázek č. 1: Pestoffův trojúhelník blahobytu). Horní část trojúhelníku patří veřejnému sektoru, zatímco spodní část funguje na bázi soukromoprávní. Pravá část schématu vyznačuje ziskový sektor, kdežto levá část, která se dále člení, zobrazuje sektor neziskový. Sektor domácností v levé spodní části je charakteristický svou neformálností. Tento sektor tvoří například uskupení rodin, občanských komunit či sousedských uskupení, a to bez legislativního rámce. Uprostřed všech těchto částí se vymezuje sektor neziskový soukromý (třetí sektor, sektor nevládních neziskových organizací).



Pestoffův trojúhelník blahobytu. Zdroj: Pestoff, V. A., 1995

Nevládní neziskový sektor, nacházející se uprostřed schématu, bývá také nazýván občanským sektorem a nevládní neziskové organizace (NNO) bývají označovány jako organizace občanské společnosti (OOS). V angličtině se používají výrazy „non-profit non-governmental organizations“ (NGO) či „civil society organizations“ (CSO). Pro neziskový sektor se používá pojmů „non-for-profit sector“, „philanthropic, private,

voluntary, third, independent sector“. V češtině jej můžeme popsat jako nezávislý, nevládní či také dobrovolný.

1. Znaky neziskového sektoru

- **Neziskovost.** Neziskové organizace nevznikají za účelem dosahování zisku. Jakýkoli zisk, ať již plyne z hlavní, či doplňkové činnosti, nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy organizace nebo její pracovníky, ale musí být použit pro další činnost organizace, pro naplňování jejího hlavního poslání.
- **Dobrovolnost.** Organizace obsahují významný prvek dobrovolné činnosti, využívají dobrovolné, neodměňované práce.
- **Obecná prospěšnost.** Účel vzniku, cíle a poslání nestátních neziskových organizací přesahují soukromý prospěch jejich členů. Jsou veřejně prospěšné, slouží obecnému zájmu. Z jejich činnosti má vždy užitek širěji vymezená skupina lidí, ne pouze jednotlivce.
- **Formální ustanovení.** Organizace, které sem řadíme, mají jistou institucionální strukturu, jsou organizovány podle určitých principů a jsou formálně ustanoveny.
- **Nestátnost, soukromá (nezávislá, samosprávná) povaha.** Organizace jsou institucionálně odděleny od státního aparátu, nejsou součástí veřejné správy. I když mohou být finančně státem (tedy státní správou či samosprávou) a jeho orgány podporovány a stát také reguluje jejich činnost prostřednictvím právních norem, jedná se o organizace zcela samosprávné a samořídící se.
- **Samosprávnost.** Organizace neziskového sektoru jsou vybaveny postupy a strukturami, které umožňují řízení a kontrolu vlastních činností, mají svá interní pravidla a nejsou řízeny odnikud zvenčí.

2. Teorie vzniku nevládních neziskových organizací

Důvody vzniku neziskových organizací mohou být různé. Existuje několik teorií, které se je snaží objasnit.

Nejčastěji zmiňovaná je **teorie selhání státu/trhu**. Jedná se o situaci, kdy stát ani trh není schopen zajistit zboží a služby pro občany. Neziskové organizace vznikají proto, aby tyto veřejné statky (zboží a služby) zabezpečily. **Teorie sociálního státu** říká, že důvodem přetrvávání neziskových organizací je nedostatečná rozvinutost funkcí státu a neziskové organizace by spolu se zdokonalováním funkčnosti státu měly postupně ztrácet svou roli ve společnosti.

Nevládní neziskové organizace se státem spolupracují a/nebo nabízejí nové či alternativní služby. Mnohdy také řeší nedostatky vzniklé selháním veřejného sektoru. V řadě rozvojových zemí nevládní neziskové organizace zcela či částečně nahrazují oficiální

státní orgány. Poskytují základní sociální služby, provozují nemocnice a školy, starají se o spravování občanských záležitostí apod. Hrají také důležitou roli při tvorbě a realizaci různých zákonů, mezinárodních konvencí, konvencí v oblasti ochrany lidských práv a potřeb, ochrany životního prostředí atd.

3. Základní druhy nestátních neziskových organizací

(podle legislativy platné k 31. 12. 2017)

Organizací, které nebyly založeny a zřízeny státním ani žádným samosprávním celkem za účelem podnikání a generování zisku, je několik druhů a je možné rozdělit je na základě různých kritérií. Z hlediska prospěšnosti se NNO člení na organizace vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné. Organizace **vzájemně prospěšné** (Mutual Benefit Organizations – MBO) poskytují služby pro své členy a jejich posláním je uspokojování vlastních zájmů (nejčastěji se jedná o profesní sdružení, odbory apod.). Organizace **veřejně prospěšné** (Public Benefit Organizations – PBO) zajišťují služby široké veřejnosti či určité její skupině, např. vzdělávání nebo sociální služby. Z hlediska převládající činnosti můžeme NNO rozdělit na **servisní**, jejichž výsledky jsou hmatatelné a jež poskytují služby svým členům i nečlenům, a na **advokační**, jejichž výsledky hmatatelné nejsou a které se věnují obraně zájmů svých členů, zejména poradenské činnosti.

Dle právních forem nyní na základě novely občanského zákoníku rozlišujeme:

3.1 Spolky a pobočné spolky (dříve občanská sdružení)

Hlavní činností spolků je uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování byl spolek členy založen. Spolek jako členská korporace pracuje z vůle svých členů – což ovšem neznamená, že nemůže poskytovat služby veřejnosti, pokud jej členové spolku k takové činnosti určili. Jsou nejčastějším typem neziskových organizací, a proto se jim budeme věnovat podrobněji.

3.2 Nadace a nadační fondy

Nadace je specifickým druhem neziskové nestátní organizace, která je zaměřena na tvorbu a rozdělování finančních prostředků. Dříve se řídila zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podléhá novému občanskému zákoníku. Nadace se zakládá nadační listinou, kterou může být zakládací listina nebo pořízení pro případ smrti. Zakladatel zakládá nadaci k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, podporuje-li určitý okruh osob určených jednotlivě či jinak. Nadace ani nadační fondy nemají vlastníka a majetek do nich vložený je spravován nadací či nadačním fondem samostatně pouze podle zákona, jejich nadační listiny a případně statutu.

Každá nadace ve své nadační listině přesně uvádí podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně okruh osob, jimž je lze poskytnout, anebo určení, že tyto náležitosti stanoví statut nadace.

3.3 Obecně prospěšné společnosti

Jedná se o druh nestátní neziskové organizace, který již není možné nově založit. Obecně prospěšné společnosti byly a částečně ještě jsou právnické osoby, které poskytují veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a jejichž zisk musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla společnost založena. Podmínky jejich činnosti upravoval zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který byl ovšem s novým občanským zákoníkem zrušen. Již vzniklé organizace mohly buď setrvat v právní formě obecně prospěšných organizací, a v tom případě se stále řídit zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění platném k 31. prosinci 2013, nebo se tyto právnické osoby mohly rozhodnout pro transformaci na ústav, nadaci či nadační fond.

3.4 Účelová zařízení církví

Jedná se o dobrovolná sdružení osob stejné náboženské víry. Mají vlastní strukturu, orgány, vnitřní předpisy a obřady. Jejich existenci upravuje zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností; dříve církevní právnické osoby. Tento zákon vychází z práva každého občana na svobodný projev svého náboženství či víry a rovněž z práva svobodně toto své přesvědčení šířit. Církve jsou jedním z nejstarších organizátorů sociální péče.

3.5. Ústavy

Ústav je novým typem právnické osoby, kterou občanský zákoník umožňuje založit za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Kromě své hlavní činnosti může provozovat i činnost vedlejší, která může být i výdělečná. Výsledky činnosti ale musejí být každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.

Ústavů se týká i část zákona o nadacích a nadačních fondech. Lze je poznat podle názvu, který musí obsahovat slova „zapsaný ústav“ či alespoň zkratku „z. ú.“. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou formu neziskové organizace, budeme moci až v budoucnu vyhodnotit, kam se tato právní forma ubírá.

3.6 Rozpočtové a příspěvkové organizace

Přestože tyto organizace nesplňují podmínku nestátnosti, jsou také významnými aktéry na poli neziskového sektoru. Zřizují je ústřední, okresní či obecní orgány k plnění úkolů, jež mají v okruhu své působnosti podle zákona č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR. Tento zákon upravuje podmínky zřizování, změn a rušení těchto organizací. Rozpočtové organizace hospodaří s prostředky,

které jim stanoví zřizovatel v rámci svého rozpočtu. Pro příspěvkové organizace platí finanční vztahy, jež určuje zřizovatel ve svém rozpočtu. Často se uplatňují v oblasti sociálních služeb a péče.

3.7 Politické strany a politická hnutí

Jde o dobrovolné organizace občanů, které usilují o získání účasti na státní moci. Právní úprava nečiní rozdíl mezi politickou stranou a politickým hnutím. Při registraci politické strany či hnutí musejí zájemci předložit kromě svých stanov (organizační řád) také petici s podpisy alespoň jednoho tisíce občanů požadujících, aby strana nebo hnutí vznikly. Členy stran a hnutí mohou být pouze státní občané České republiky starší 18 let; občan však může být členem jen jedné strany nebo hnutí.

3.8 Zájmová sdružení právnických osob

Jsou zřizována právnickými osobami k ochraně a dosažení společných zájmů. Těmito zájmy mohou být aktivity obecně prospěšné (ekologické, směřující k rozvoji obcí nebo cestovního ruchu).

Jak založit spolek, se dočtete v poslední kapitole našeho průvodce. Proč až na konci? Byli bychom rádi, kdybyste si nejdříve prošli celou příručku a zamysleli se, zda je opravdu potřeba zakládat novou organizaci. Možná zjistíte, že stačí být jen neformální skupinou nebo se přidat k jinému spolku či ústavu, jež působí ve vaší oblasti a mají podobné cíle, o které jde i vám.

Použité zdroje a doporučená literatura

Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020. Úřad vlády ČR, schváleno 29. 7. 2015. Dostupný také z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=89~2F2012&part=&name=&rpp=15>.

Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích.

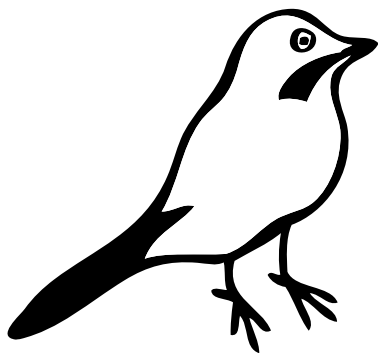
Zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností.

Rektořík, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru, základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.

Bačuvčík, R.: *Marketing neziskových organizací.* Zlín: VeRBuM, 2010. ISBN 978-80-87500-01-9.

Na počátku vzniku organizací často stojí velké nadšení, plno energie a chuť něco udělat či změnit. Po čase, kdy se dosáhne počátečního cíle, se energie mnohdy vytratí a spousta sdružení po krátkém čase zaniká. Často je počátečním motorem vzniku nějaké iniciativy „boj proti něčemu“. A když „nepřítel“ zmizí, zaniká většinou i iniciativa.

Proč je tomu tak? Co chybí organizacím, které rychle vystartují a pak vyhasnou? A jak se dá jejich pádu předejít? Jak můžeme zajistit, aby fungování a efektivita organizace byly dlouhodobě stabilní, případně stabilně rostoucí?



Nejlepším způsobem, jak zajistit trvalou a smysluplnou existenci organizace, je mít dlouhodobou, důkladně propracovanou, silnou a společně sdílenou vizi. Protože mít jen krátkodobý cíl (nebo cíle) nestačí.

Zkuste zavřít oči a představit si, čeho byste jednou, za deset nebo patnáct let, vy se svojí organizací chtěli dosáhnout, kam byste chtěli dojít. Představte si, jaké by to bylo, a zkuste si tuto představu co nejvíce zaostřit. Vize slovy popisuje stav, v jakém se chtějí nacházet v budoucnosti ti, kteří určují cíle. Může popisovat stav za deset nebo dvacet let, pokud vše půjde přesně podle plánu.

Jedním z hlavních úkolů člověka stojícího v čele organizace je udávat směr, kterým se mají ostatní ubírat. A platí to dvojnásob, pokud se jedná o zakladatele organizace. Dalším důvodem k formulaci vize je, že tím sami pro sebe určujeme dlouhodobé jádro své činnosti. Tím směřujeme k tomu, aby naše rozhodnutí byla konzistentní a abychom neztráceli ze zřetele hlavní cíl, za kterým chceme jít.

Dva příklady slavných vizí:

Martin Luther King: „*Sním o tom, že jednoho dne na červených kopcích Georgie synové bývalých otroků a synové bývalých otrokářů usednou spolu ke stolu bratrství. Sním o tom, že jednoho dne se i stát Mississippi, pouštní stát sužovaný horkem nespravedlnosti a útlaku, změní na oázu svobody a spravedlnosti. Sním o tom, že jednoho dne budou moje čtyři děti žít v zemi, v níž je nebudou posuzovat podle barvy pokožky, ale podle charakteru.*“

Těmito slovy ukončil Martin Luther King svůj nejslavnější projev, známý jako *Mám sen*. Přednesl ho v srpnu 1963 před Lincolnovým památníkem ve Washingtonu na demonstraci, kterou se končil pochod hlavním městem. Jeho emotivní přímlově aplaudovalo asi čtvrt milionu lidí, z nichž byla podle odhadů asi pětina bělochů.

Wikipedia: „*Představte si svět, ve kterém má každý člověk zdarma přístup k veškerému lidskému poznání.*“

Vize může být pochopitelně i podstatně skromnější. Každopádně vize malého občanského sdružení je nezbytná pro jeho dlouhodobé směřování a udržení. Protože člověk, který neví, kam kráčí, nikam nedorazí.

1. Co má obsahovat vize

Vize organizace má udávat směr a motivaci a měla by brát v úvahu:

- základní filozofii a podstatné hodnoty a charakteristiky organizace;

- stávající cíle organizace;
- základní strategii organizace;
- etické normy.

Vize je emoce. Je to magnet, a čím silněji je nabitý, tím silněji vás přitahuje.

Vize organizace se nerodí v hlavě jediného člověka, i když začíná jako sen jednotlivce. Od snu k vizi je ještě dlouhá cesta, která spočívá především v přesné formulaci, intenzivní komunikaci a porozumění pro potřeby druhých. Když tedy začínáte práci na vizi, potřebujete se obklopit skupinou lidí, kteří vám pomohou dopracovat váš sen do formy přitažlivé i pro jiné.

2. Jaká by měla být vize

Měla by být inspirující, jasná a představovat jistou výzvu. Je dobré, pokud vydrží alespoň pět nebo šest let, ale v každém případě se musí orientovat do budoucna. A nesmíme zapomenout ani na skutečnost, že vize jsou na to, aby se jich lidé snažili dosáhnout. Proto musejí být přitažlivé a proveditelné. Dobré vize navíc poskytují základní pravidla a orientaci a budují na tom nejlepším z minulosti.

3. Vize je komunikace

Jakmile si vytvoříte vizi, musíte se zamyslet nad tím, jak ji dostanete k ostatním lidem: členům organizace, dobrovolníkům i veřejnosti. Toho lze dosáhnout především důslednou komunikací.

K základním rysům vize patří, že je emocionálně přitažlivá. Na vybuzení emocí musíte komunikovat emoce. Komunikaci proto za vás nemůže nikdo převzít. Komunikovat vizi může jen její původce. Musí mluvit přímo s lidmi a vysvětlovat své představy. Musí říct, kam se chce dostat a proč. Může se ptát příznivců organizace na jejich názor na cestu, ale nikdy ne na cíl.

Čas od času se setkáte i s lidmi, kteří řeknou: „A k čemu to je?“ Nebo: „To už tady bylo.“ Zamyslete se nad tím, co říkají. Nemají tak trochu pravdu? Nezapomněli jste při formulaci vize na speciální zájmy dané skupinky? Pokud ne, potřebujete pomoc lidí, kteří na veřejnosti vaši vizi podrží. Nejlepší jsou „přirození vůdci“ – lidé, na jejichž názor dají i ostatní. Přiberte je do týmu již při formulaci vize, sníte tím nebezpečí jejího odmítnutí zbytkem komunity.

4. Vize je společná

Když se vám při komunikaci vize podaří lidi zaujmout a připoutat, vyhráli jste. Říkáme tomu „sdílení snu“ a „přispění k uskutečnění společné vize“.

Představte si, že se s někým podělíte o své sny. Co se stane? Získáte jeho důvěru, neboť se k vám dostal blíže než při běžném vztahu. Máte společné sny. Nadchnete ho, protože pokud si sám neumí vytvořit vizi, rád se zapojí do vize někoho jiného, která je emocionálně přitažlivá i pro něj. Nadšení je nakažlivé; nadšenci dychtí po činech a jsou velmi důslední v prosazování nových myšlenek.

5. Vize je průrazná

Vize musí být stručná. Na její vysvětlení nesmíte potřebovat více než pět minut. Jdete za někým, řeknete pár vět... A najednou se mu rozjasní oči. Vize musí být také formulována pozitivně. Chcete přece, aby ji lidé nosili v srdci. Negativní formulace nebo obrazy nepoužívejte, nedá se na nich stavět. Konstatování „tohle nebudeme dělat“ je mnohem méně účinné než „toto budeme dělat jinak“. To znamená ne „proti čemu“, ale „pro co“.

6. Vize, mise a hodnoty

Je dobré, abyste vizi co nejdokonaleji jazykově a výrazově zformulovali. Protože pokud umíte něco jasně zformulovat, znamená to, že máte jasno v tom, co chcete říct a provést.

Vize musí obsahovat části, které jsou skutečně důležité pro organizaci a její poslání. Musejí v ní být hodnoty, které vyznáváte. Ve vizi vlastně říkáme:

- kam se chceme dostat;
- co chceme dělat;
- jak to chceme dělat;
- jací chceme být v očích okolí;
- a abychom toho dosáhli, budeme postupovat následovně...

Takové členění vize je mimořádně užitečné, protože vám v každém okamžiku dává možnost zjistit, zda jste skutečně na správné cestě a zda jdete kupředu.

Vize Hnutí DUHA: „*Hnutí DUHA usiluje o svobodnou a demokratickou společnost, která zajišťuje čisté a zdravé prostředí pro každodenní život, respektuje ekologické limity a chrání přírodu.*“

Použité zdroje a doporučená literatura

Ako vytvorit víziu: Vec hlavy a srdca: www.casopis-manazer.sk/ako-vytvorit-viziu-vec-hlavy-srdca

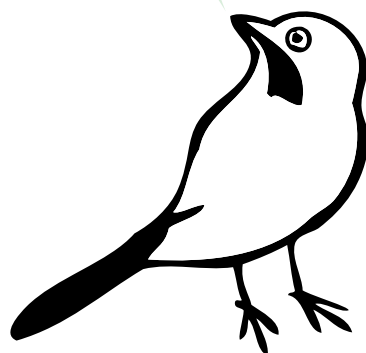
Vize, poslání a hodnoty: www.mira-vlach.cz/vize-poslani-hodnoty

Občanská společnost: návod k použití: <http://obcan.ecn.cz>

Mnohé neziskové organizace a jejich pracovníci s rozhodovací pravomocí mají potíže s pojmy jako výkonnost, hospodárnost nebo strategie. Myslí si, že patří výlučně do sféry komerční.

Zejména v oblastech sociální péče nebo třeba charitativních a humanitárních služeb se zpochybňovalo manažerské myšlení, protože s tím neziskové organizace spojovaly maximalizaci zisku či snahu po rentabilitě.

V současnosti se tyto názory změnily a management se stal nezbytnou součástí neziskových organizací.



Strategické plánování a strategický plán

Autoři: Štefan Szabó, Silvia Szabó; upravila a doplnila Eliška Vozníková

1. K čemu je strategický rozvoj

Nezisková organizace je sociálně-technický systém, jenž sleduje své cíle, sestavuje plány, dělá rozhodnutí, kontroluje, zaměstnává pracovníky, které musí motivovat, hospodaří se svými náklady, dosahuje výnosů a sleduje své výsledky.

Nezisková organizace je bez managementu nemyslitelná. Jde o cíleně orientovaný produktivní systém, jehož optimální spolupůsobení je umožněno plněním řídicích úkolů prostřednictvím managementu. Konkrétní specifikace manažerského systému je stanovena prostřednictvím vnějších vlivů. Čím je tlak vnějšího okolí silnější, tím je také silnější tlak na důsledné uplatňování a profesionalizaci managementu.

Základním faktorem je skutečnost, že nezisková organizace má na rozdíl od komerční specifický cíl, kterým není tradiční zisk, ale poskytování služeb zákazníkům a prostřednictvím nich pozitivní změna jejich života.

Nezisková organizace nemá „dolní řádek“, tedy žádný limit, kam dosahuje spokojenost s výsledky. Vzhledem k tomu musí lépe řídit svou činnost. Má omezené zdroje peněz i lidí a musí dosahovat maximální účinnosti. Navíc roste konkurence při získávání darů a grantů, což vede neziskové organizace k budování image a zároveň je nutí k hospodárnějšímu využití zdrojů. V poslední době také dochází k tomu, že mnohé komerční organizace se začínají zabývat aktivitami, které byly dříve doménou organizací neziskových.

Vedle konkurence uvnitř neziskového sektoru se tedy vynořuje i konkurence s jinými sektory komerční sféry. Tento vývoj však otevírá i nové možnosti spolupráce a neziskové organizace na ni musejí být dostatečně profesionálně připravené. Musejí proto samy hledat zdroje pro financování své činnosti a to je možné pouze tehdy, pokud pracují efektivně a účinně.

2. Nutnost profesionalizace

Neziskové organizace jsou závislé na podpoře jiných. A ti chtějí být podrobně informováni o tom, jakým způsobem byly jejich prostředky použity. To se stále děje klasickými cestami (např. tištěné výroční zprávy, magazíny), ale čím dál více také online komunikačními technologiemi (internetové stránky, sociální sítě, zasílání newsletterů atp.). Organizace musejí držet tempo s vývojem informačních technologií a naučit se s nimi pracovat.

Nezbytnost managementu podtrhuje také složitá personální situace. V neziskových organizacích bývá obvykle nedostatek profesionálních pracovníků, a proto využívají spolupráci s dobrovolníky. Ovšem ani těch nebývá nazbyt, takže mezi jednotlivými neziskovkami může probíhat konkurenční boj o aktivní lidi.

Nezisková organizace má na rozdíl od ziskové složitější strukturu klientů. Jsou to lidé nebo organizace, kteří mohou přijmout, ale i odmítnout její služby. Má dva druhy klientů: primární (využívají její služby) a podpůrné (dobrovolníci, dárci, členové komunity, členové správní rady a zaměstnanci). Zvládnout takovou strukturu zákazníků vyžaduje profesionální přístup.

3. Efektivnost

Neziskové organizace musejí měřit a řídit svou výkonnost. Jde o samostatné právní subjekty, které jsou podle zákona povinny vést účetní evidenci, spravovat bankovní účty, efektivně využívat vklady apod. Musejí proto hledat kritéria hodnocení efektivnosti, výkonnosti a zároveň kontrolovat jejich dodržování. Proto je naprosto nezbytný dobrý management organizace.

4. Kroky strategického plánování

Proces strategického plánování se dá rozdělit do sedmi kroků:

1. Příprava procesu
2. Stanovení vize, poslání a hodnot organizace
3. Analýza prostředí
4. Tvorba a výběr strategie
5. Zpracování strategického plánu a jeho implementace
6. Realizace strategického plánu
7. Kontrola

Ad 1. Příprava procesu

Soustřeďuje se na zorganizování celého plánovacího procesu, kterému by se měla věnovat dostatečná pozornost, aby další kroky byly snadněji zvládnutelné.

Organizace musí:

- Rozhodnout se, zda a kdy začne strategicky plánovat – pojmenovat potřebnost strategického plánu a zohlednit očekávané přínosy a rizika.
- Zhodnotit potřebu konzultantů – pokud nemá dost zkušeností, pomohou knihy, články, semináře a řady jiných organizací. Nezávislý konzultant usnadní přípravu a vedení plánovacího procesu – a co je podstatné, je nezatížený a objektivní.
- Dohodnout si plánovací proces – v jakých časových ohraničeních, s jakými metodami a výstupy, v jakém složení, s jakými odpovědnostmi a v jakém prostředí bude celý proces probíhat.
- Vytvořit si plánovací tým – zvolit jednotlivé členy, jejich počet, úkoly a odpovědnosti. Složení by mělo být pestré, aby byly zastoupeny různé zkušenosti a úhly pohledu.

Ad 2. Stanovení vize, poslání a hodnot organizace

Pokud procházíte naše skriptu stránku po stránce, máte už svou vizi zformulovanou z předchozí kapitoly. Důležitá však není jen přesná vize, ale i přesně formulované poslání organizace. Nezisková organizace si musí své poslání vytvořit tak, aby sjednotilo různé názory a myšlenky lidí působících uvnitř.

Jednotný postoj k poslání organizace, k jejím hodnotám a prioritám je velmi důležitý a principiální. Pokud existují rozpory, její integrita je ohrožena a těžko se bude realizovat poslání.

Správně formulované poslání by mělo být zaměřené více na zákazníka / klienta / cílovou skupinu, mělo by být dosažitelné, motivující a specifické.

Při určování poslání musí organizace odpovědět na otázky typu:

- Kdo je a komu slouží?
- Co je záměrem její existence?
- Jak by její činnost měla vypadat?

Hodnoty, které organizace vyznává, se popisují jako přístupy a zásady, na nichž staví při dosahování svých cílů.

Smyslem takového prohlášení je říci zaměstnancům, spolupracovníkům i klientům, tedy všem, kteří se zajímají o osud organizace, na jakých principech je založená. Jedná se vlastně o jakousi vnitřní filozofii organizace a její zpřístupnění širokému okruhu zájemců.

Ad 3. Analýza prostředí

Analýza vnějšího prostředí: Faktory vnějšího prostředí lze vnímat jako příležitosti, které může organizace využít k dalšímu rozvoji, nebo jako hrozby a rizika, jimž bude muset v budoucnosti čelit.

Je možné rozdělit je do několika kategorií:

- **Zákazníci a klienti:** Strategické plánování je vhodným nástrojem k tomu, aby se organizace znovu zamyslela, zda uspokojuje potřeby svých klientů a zda svými programy oslovuje cílovou skupinu klientů.
- **Konkurenti:** Konkurence se vyskytuje i ve třetím sektoru a organizace by si měla uvědomit, jaké má konkurenty a o co s nimi soupeří. Jsou to například zaměstnanci a dobrovolníci, kteří mohou věnovat svůj čas a znalosti právě jejím aktivitám, ale i klienti. Mezi konkurenty se často soupeří samozřejmě i o získání grantů.
- **Dárci, sponzoři, spolupracovníci a další zájmové skupiny:** Pozornost by měla být věnována i zmapování potřeb současných a potenciálních dárců a sponzorů. Je třeba zjistit, zda jsou programy organizace stále atraktivní a jaký nový okruh dárců a sponzorů by mohl mít zájem o její aktivity. Existují však i jiné skupiny, kterým je třeba věnovat dostatečnou pozornost; například je vhodné zjistit, zda má organizace takový okruh spolupracovníků, kteří umožňují plně uskutečňovat její záměry a věnují svůj čas právě jí. Také je dobré zjistit, jestli existují ještě jiné skupiny, které by měly zájem o činnost organizace.

- **Ekonomické, sociální, politické, kulturní, demografické, právní, technologické faktory a faktory životního prostředí:** Tyto faktory by měla organizace sledovat, protože mohou výrazně ovlivnit její chod. Informace lze získat z různých zdrojů (např. specializovaná informační centra, internet, úřady veřejného sektoru). Pro získání přehledu o těchto faktorech je vhodný nástroj STEEP analýza.

Analýza vnitřního prostředí: Faktory z vnitřního prostředí organizace se soustřeďují hlavně na určení silných a slabých stránek organizace:

- **Silné stránky** jsou vlastnosti jako dovednosti, schopnosti a potenciál, které umožní dlouhodobý rozvoj a naplnění poslání.
- **Slabé stránky** snižují kvalitu práce a brání naplňovat poslání organizace.

Silné a slabé stránky se většinou charakterizují pomocí jednotlivých funkčních oblastí organizace: organizační struktura, marketing, personál, finance, ekonomika, zdroje organizace a její schopnosti. Obsahují rozbor organizační struktury, zaměstnanců, kvality služeb, úspěchů a neúspěchů, technického a materiálního zázemí, současné strategie, konkurence apod. Výsledkem analytických prací je syntéza analýzy prostředí neziskové organizace.

Syntéza spočívá v porovnávání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silami a slabostmi. Nejběžnější metodou je SWOT analýza. Doporučuje se vyplnit více SWOT matic zaměřených na minulost, současnost a budoucnost. **Také je vhodné použít STEEP analýzu určenou na vnější prostředí.**

Ad 4. Tvorba a výběr strategie

Tvorba strategie zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytyčených cílů. Představuje také úvahy o vytváření možností lepšího využití potenciálu neziskové organizace. Existuje množství konkrétních metod, které lze použít pro tvorbu strategie. Vhodné jsou tři základní plánovací přístupy:

- stanovení scénáře;
- stanovení kritických bodů;
- stanovení cílů.

Stanovením scénáře se vytvoří několik alternativ budoucnosti organizace. Po přehodnocení se vybere nejlepší varianta.

Stanovení kritických bodů vychází z analýzy prostředí – analýzy kritických a klíčových bodů. Plánovací tým zhodnotí všechny klíčové body, uspořádá je podle významnosti pro organizaci a pokusí se vybrat ty nejdůležitější, na jejichž základě vypracuje vhodnou strategii.

Třetí možností je stanovení hlavních cílů, kterých chce organizace v budoucnu dosáhnout. Strategické cíle představují její celkové záměry a měly by:

- jasně ukazovat směr, být jasné, stručné a jednoznačné;
- být náročné, ale reálné a dosažitelné;
- být zaměřeny na výsledky, být měřitelné;
- obsahovat časový rámec splnění.

Příklady strategií v neziskovém sektoru:

- **Strategie růstu** je zaměřena na růst velikosti a vlivu organizace. Často je doprovázena snahou rozšířit a zpestřit nabídku služeb organizace i finančních zdrojů.
- **Strategie spolupráce** se soustředí na budování společných služeb a programů a na vytvoření takových služeb, které může společně nabízet několik organizací.
- **Strategie „zeštíhlení“** je zaměřena na omezení rozsahu služeb organizace, aby bylo vyhověno finančním nebo jiným omezením.
- **Strategie specializace a „zaměření“** organizace směřuje k omezení pestrosti nabídky služeb prostřednictvím vytipovaných služeb, ve kterých je organizace nejsilnější.
- **Strategie podnikání** je zaměřena na rozvoj podnikatelské činnosti, která by umožňovala organizaci poskytovat i nadále služby, jež naplňují její poslání.
- **Strategie vládního kontraktu / zakázky** je zaměřena na poskytování služeb, které jsou financovány ze státního rozpočtu.
- **Strategie profesionalizace** se soustředí na rozvoj dovedností a vědomostí pracovníků organizace.
- **Strategie omezení profesionality** je zaměřena na snížení nákladů při poskytování profesionálních služeb. Toho lze dosáhnout rozsáhlejší prací dobrovolníků a svépomocných týmů.
- **Ukončení činnosti organizace** je strategie pro případ, že organizace z nejrůznějších důvodů již není schopna naplňovat své poslání, již naplnila své poslání nebo pominul důvod její existence.

Ad 5. Zpracování strategického plánu a jeho implementace

Vypracování strategického plánu v písemné podobě je velmi důležité, přestože mnozí manažeři neziskových organizací tvrdí, že žádný písemný dokument nepotřebují. S tímto plánem se musejí seznámit všichni zaměstnanci organizace, její dobrovolníci, představenstvo, dárci a případně i veřejnost.

Konečná podoba plánu bývá předložena ke schválení nejvyššímu řídicímu orgánu organizace, nejčastěji správní radě.

Strategický plán dodržuje úzkou vazbu na operační plány:

- **Plán hlavní činnosti organizace:** souhrn jednotlivých akcí, přehled jejich termínů a odpovědných pracovníků
- **Plán zaměstnanců a dobrovolníků:** popis pracovního zaměření, mzdové zařazení, velikost úvazků, školení
- **Finanční plán:** rozpočet pro jednotlivé roky programovacího období, ale také na jednotlivé činnosti
- **Komunikační plán:** plán produktů, segmentů, uplatňování nástrojů marketingového mixu, zákazníků

- **Investiční plán:** nákup, prodej majetku organizace a využití
- **Jiné:** např. popis potřeb a problémů, plán zařízení a vybavení, plán fungování správní rady nebo členství, plán organizační struktury, návrh spolupráce s jinými organizacemi apod.

Ad 6. Realizace strategického plánu

Realizace strategického plánu se uskutečňuje prostřednictvím realizace časově rozepsaných akčních plánů a prostřednictvím osob, které budou odpovědné za jejich plnění.

Následuje průběžné monitorování a vyhodnocování výsledků jednotlivých úkolů, případně podle potřeby následná korekce a aktualizace strategického plánu.

Ad 7. Kontrola

Ve strategické sféře se velmi často zanedbává kontrola. Nadšení, které provázelo vypracování strategie, by mělo být zachováno i při realizaci a kontrole. Pomůckou může být tzv. protokol opatření, který shrnuje úkoly a časový plán jejich plnění.

Strategický kontrolní systém poskytuje informace o tom, jak se prostřednictvím strategie dosahuje vytyčených cílů. Účinný kontrolní systém umožňuje včas reagovat na změněné podmínky a vyhnout se neočekávaným problémům.

5. Strategické řízení

Pro to, aby strategické řízení mohlo fungovat a aby strategické plánování organizace bylo smysluplné, existují určité základní předpoklady:

Vůle pokračovat: Je nutné zvážit, kolik energie do strategického plánování investovat. Pokud se nezisková organizace rozhodne nastoupit na cestu strategického řízení, musí strategickým setkáním věnovat nejvyšší prioritu. Strategické řízení podporuje vnitřní demokracii a motivaci pracovníků přijmout organizaci za svou. Snaha zapisovat výstupy jednání a poté zapsané úkoly skutečně plnit je podmínkou úspěchu.

Otevřenost komunikace: Při rozhovorech o strategii organizace je nejdůležitější být k sobě navzájem otevření. Pokud se zamlčují problémy, o nichž všichni vědí, ale nikdo o nich nechce mluvit, je plán zbytečný. Kritika by měla být vnímána jako snaha o zlepšení kvality práce, jako projev starostlivosti o dobré jméno organizace. Sebekritika a snaha vyhodnocovat dopady a úspěchy aktivit organizace je podmínkou její stability.

Pragmatické výstupy plánování: Disciplinovanost a pragmatický přístup zásadně ovlivňují provoz strategického plánu. V neziskové organizaci často působí vzdělání lidí, kteří hovoří o všem velmi zešířena, což není v případě strategického plánování vhodné. Strategické plánování spočívá v tom, že si rozdělíme neuchopitelnou realitu do malých částí, jež řešíme jednotlivě.

Udržení kontextu: Udržovat kontext mezi jednotlivými strategickými směry je důležité, ale složitější bývá pragmaticky naplánovat aktivity, které je možné v rámci sil organizace skutečně provést. Klíčovou úlohou je definovat směr a jeho zaměření opravdu

důkladně probrat. V rámci směru je pak nutné určit pár kroků, které lze provést a jejichž výstup je měřitelný. Výstupy se poté důkladně zapisují. Provedení strategického plánu neziskové organizace často končí v důsledku nekvalitního zápisu, jemuž po půl roce už nikdo nerozumí, a nedá se tedy ani zhodnotit, do jaké míry byl zrealizován.

Další harmonogram plánování a jeho provedení: Důležité je stanovit další postup plánování a zajistit jeho provedení. Pokud má systém fungovat, měla by se malá organizace scházet minimálně dvakrát ročně na celodenním setkání ke strategii a o jednání vést zápis.

Závažnost kroků, cílů a schválených pravidel: Cíle je třeba plánovat tak, aby jich bylo možné dosáhnout v reálném čase; neměl by se vyvolávat pocit, že všechno musí proběhnout do konce roku či během prvního pololetí roku příštího. V takovém případě by totiž nemuselo proběhnout nic a mohlo by to vypadat, že se strategický plán ani realizovat nemusí, a organizace přesto funguje. Taková organizace ale nežije, jen přežívá ze dne na den. Všechny kroky zaznamenané ve strategickém plánu se považují za závazné až do doby, než jsou změněny. Pokud je zodpovědná osoba nerealizovala ve stanoveném termínu, měly by nastoupit sankce.

Zodpovědnost za plán jako celek: Strategický plán jako celek a zároveň každý z jeho přijatých strategických směrů by měl mít na starost člověk, který bude zodpovědný za realizaci. Měl by dlouhodobě sledovat, zda se plán plní, a přemýšlet, zda jsou kroky v něm obsažené ještě relevantní. Musí vědět, že plán je dobrý, že stojí za to ho udělat a že celý princip strategického plánování má smysl.

6. Strategický plán

Strategický plán je jako mapa, která pomáhá organizaci dostat se z jednoho místa na druhé. Jde o písemný dokument, který analyzuje současnou situaci a budoucí možnosti rozvoje organizace a zároveň nastiňuje milníky a strategická rozhodnutí, která bude třeba udělat, aby byla organizace schopna naplňovat své poslání i v budoucnosti. Poslání představuje v tomto kontextu záměr, hlavní přístupy a hodnoty organizace. Organizace mu věnuje své zdroje, čas a talent. Pokud tedy nemá strategický plán skončit jako další složka popsaného papíru, musí se organizace dívat na strategické plánování jen jako na první krok cesty, po níž se vydala.

Organizace nesmí čekat, že strategický plán vyřeší všechny problémy, na něž narazí. Musí na plánování pohlížet jako na nástroj, který jí usnadní rozhodování o budoucím zaměření. Vše ostatní bude muset udělat organizace sama.

Shrnutí: Strategické plánování v kostce

Autor: Petr Machálek

K čemu je strategické plánování?

- Zjistíte a zmapujete současný stav.
- Stanovíte dlouhodobé cíle.
- Rozfázujete milníky.

Kde jsme: analytická část, popis současné situace, zhodnocení stávající strategie apod.
Kam chceme dojít: definice strategických cílů pro celou organizaci a pro její jednotlivé oblasti – finanční, personální apod.

Jak se tam dostaneme: akční plán, průběžné jednoleté cíle, stanovení zodpovědných osob ke každé oblasti apod.

Analytická část

- Vážená SWOT analýza
- STEEP analýza
- Zhodnocení stávající strategie

Struktura a definice strategických cílů

- Hlavní a dílčí cíle – kritérium SMART
- Zodpovědné osoby (týmů)
- Stanovení indikátorů

Průběžná práce

- Revize
- Průběžné vyhodnocování

Praktická doporučení

- Promyšlený proces strategického plánování
- Místo a čas
- Dobrý facilitátor
- Účastníci (nejlépe všichni zaměstnanci a dlouhodobí dobrovolníci)

Použité zdroje a doporučená literatura

Bárta, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace: Jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997.

Debbasch, Ch., Bourdon, J.: *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995.

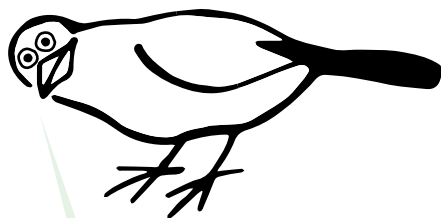
Drucker, P. F.: *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994.

Šedivý, M., Medlíková, O.: *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009.

Ako vytvorit víziu: Vec hlavy a srdca: www.casopis-manazer.sk/ako-vytvorit-viziu-vec-hlavy-srdca

Vize, poslání a hodnoty: www.mira-vlach.cz/vize-poslani-hodnoty





Veřejnou aktivitu, ať už na ochranu přírody, zlepšení životního prostředí, zastavení špatných stavebních projektů, povznesení kulturního života v obci nebo reagující na jakýkoli jiný problém, realizuje většina z nás ve svém volném čase. Toho nikdy není nazbyt, a proto je třeba jakoukoli činnost předem dobře zvážit, abychom drahocenným časem svým i ostatních zbytečně neplýtvali a neztráceli energii v neefektivních projektech.

Následující řádky by vám měly pomoci vaše úsilí dobře rozvrhnout a naplánovat tak, aby vám vykonaná práce přinesla nejen radost, ale hlavně kýžené výsledky.

Předem je třeba zdůraznit, že tato kapitola vznikala především na základě osobních zkušeností omezeného okruhu lidí, a nemůže si tedy činit nárok na všeobecnou platnost.

1. Co je veřejná kampaň

Veřejná kampaň je soustředěné, naplánované a časově omezené aktivní úsilí o dosažení stanoveného cíle (nebo cílů) řešícího existující problém.

Zmiňované charakteristiky lépe pochopíme, když si uvedeme příklady toho, co kampaní nazývat nelze. Předně nelze za kampaň považovat, když vydáme informační leták s popisem problému a návrhem jeho řešení a dále budeme jen čekat, že si ho snad přečtou úředníci, politici nebo veřejnost a začnou podle něj sami od sebe jednat. Taková činnost totiž postrádá naše **aktivní úsilí o změnu**.

Za kampaň nelze též považovat občasné, jednorázové akce, které tu a tam při nějaké příležitosti uspořádáme. Taková činnost totiž rozhodně není **soustředěná a soustavná**.

Není-li dobře stanoven **cíl kampaně**, pak se lehce může stát, že naše činnost bude mimo jiné postrádat jasné časové **ohraničení**. Kampaň nelze vést donekonečna; ztratí se tím její údernost a účinnost a hůře se udržuje pozornost veřejnosti nebo médií – tedy vše, co je nutným předpokladem našeho úspěchu. Správnému vytčení cíle se budeme věnovat později a ukážeme si, že i na první pohled tak jednoduchá věc, jako stanovení cíle, může být velkým problémem.

Chceme-li vést opravdu dobrou veřejnou kampaň, pak je třeba k výše uvedeným charakteristikám přidat ještě jednu, a sice „příkladnost“. Správná kampaň by se totiž měla soustředit na takový cíl, jehož dosažení umožní poukázat na několik rovin daného problému zároveň.

Příklad: Kampaň za zachování územních limitů těžby uhlí byla v důsledku vedena za záchranu severočeské obce Horní Jiřetín před jejím zbouráním kvůli těžbě. Poukázala současně na podobnou hrozbu v jiných obcích nebo městech (například Litvínov), špatnou energetickou koncepci státu, špatný stav životního prostředí v regionu a na ekonomický potenciál na Ústecku, který kvůli důrazu na hornictví není využíván.

1.1 Výhody a nevýhody vedení veřejných kampaní

Vést soustředěnou kampaň za změnu něčeho v našem okolí či celé republice má řadu výhod. Je to efektivní způsob, jak lze dosáhnout cíle, získáme podporu spoluobčanů a ostatních organizací, dostaneme prostor v médiích, staneme se respektovaným (nebo i obávaným) partnerem pro ty, kteří rozhodují (politici, úředníci), získáme nové spojence atd.

Vést kampaň však může mít i své nevýhody. V první řadě můžeme vytvořit konflikt; proto je třeba počítat s tím, že se budou aktivizovat i naši protivníci. Když totiž měníte jakýkoli status quo nebo se snažíte něčemu zabránit, musíte počítat s tím, že někomu současný stav vyhovuje, že z něj může i profitovat nebo že někomu bráníte prosazovat jeho záměry. To rozebereme podrobněji v části o cílových skupinách kampaní.

Je třeba si též uvědomit, že slovo „kampaň“ může mít u spousty lidí negativní zabarvení. Politická, předvolební, řepná nebo reklamní kampaň jistě nevyvolává u všech lidí pozitivní konotace. Proto zvažte, jestli budete o svých aktivitách veřejně hovořit jako o kampani, nebo použijete jiné označení, například slovo „iniciativa“, které vyznívá pozitivněji. Pro naše účely však budeme i nadále hovořit o kampaních, protože to je nejmýstižnější.

2. Plánování veřejné kampaně

Tato kapitola je návodem k dobrému naplánování kampaně. Pokusíme se vám dát několik rad, co je třeba před zahájením kampaně dobře promyslet, abyste byli schopni dobře stanovit cíl a vybrat tu nejefektivnější cestu k jeho dosažení a abyste později nebyli nepříjemně zaskočeni, ale naopak dobře připraveni.

2.1 Výběr tématu

Je třeba si uvědomit, že nelze vyhrát nebo vyřešit vše najednou. Kolem nás je jistě spousta problémů, ale my si musíme pečlivě vybírat, čemu se budeme věnovat, a na to se potom soustředit. V případě, že pracujete v organizaci, to platí dvojnásob. Nemůžete přitáhnout pozornost veřejnosti, médií nebo politiků k deseti věcem současně. Stanovte si kritéria svého výběru a podle nich vybírejte témata k řešení. Například:

- Je téma/problém dostatečně ilustrativní?
- Je problém dostatečně závažný?
- Je dostatečně příkladný (viz předchozí kapitola)?
- Máme šanci uspět?
- Bude mít práce na tématu přínos pro organizaci, nebo ji ohrozí?
- Jsme na vybrané téma schopni sehnat finance?

Rozhodně zde nechceme nikoho odrazovat od odvahy jít do velmi těžkých a předem téměř prohraných „bitev“ (i ty se totiž daří někdy vyhrávat). Je však třeba činit to vědomě, abyste věděli, do čeho jdete.

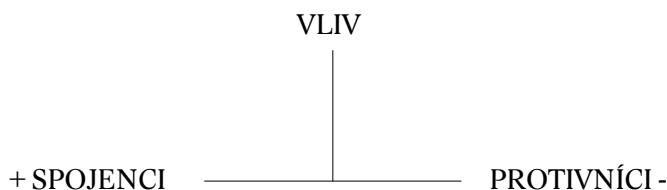
2.2 Východiska

Dříve, než začneme plánovat, co vše bychom rádi změnili, je třeba dobře znát současný stav věcí. Máme-li tedy jasno v tom, jakému tématu se chceme věnovat (lepší nabídka recyklačních služeb v obci, dopravní situace v regionu, postavení tělesně handicapovaných ve městě, problematika sociálně vyloučených, energetická koncepce státu apod.), je třeba si udělat podrobnou analýzu stávající situace v dané oblasti. V ní hledáme odpovědi především na následující otázky:

- Jak závažný je problém, který chceme řešit?
- Máme podložené informace o současné situaci?
- Jaký je postoj veřejnosti, úřadů a politiků k tomuto problému?
- Je problém, jež chceme řešit, snadno vysvětlitelný laikovi?

- Jaké existují možnosti řešení?
- Proč se tak ještě nestalo?
- Jaké jsou rozhodovací mechanismy v oblasti, kterou chceme měnit?
- Kdo je schopen věcmi pohnout?
- Máme pro řešení tématu dostatečné know-how?
- Kde získáme další informace?
- Kdo je (nejlépe) schopen věcmi pohnout?
- Věnuje se již někdo tomuto problému?
- Jaká je kapacita naší organizace, ať už po stránce lidské, odborné nebo finanční?
- Jaký dopad bude mít vedení kampaně na rozvoj naší organizace?
- Je reálné prosadit změnu?
- Máme odkud brát inspiraci pro navrhovaná řešení (jiné obce, zahraničí apod.)?
- Jaké jsou možnosti spolupráce s ostatními sdruženími, odborníky, firmami, politiky?

Samostatnou kapitolou je analýza spojenců a protivníků. Potřebujeme vědět, jak jsou silní, jaký mají v „našem“ tématu vliv. K tomu nám nejlépe poslouží tzv. mapa klíčových hráčů:



Nakreslete si tento diagram (nejlépe na flipchart) a zaznačte do něj své spojence a protivníky. Čím blíže je váš spojenec středu, tím je neutrálnější, a naopak. V horizontální perspektivě se pak snažte postihnout jejich vliv v daném tématu – čím výše stojí, tím větší mají vliv. Během realizace kampaně se je můžeme snažit i posouvat, aby se z neutrálnů stali našimi spojenci nebo abychom vliv některého z našich spojenců zvýšili.

To vše, a někdy možná i více, je třeba vědět a názorně vidět předtím, než se skutečně pustíme do plánování kampaní.

2.3 Kalendář předpokládaných událostí

Zamyslete se a udělejte si přehled událostí, které proběhnou bez ohledu na vaše aktivity a teoreticky mohou vstoupit do vaší kampaně. Mohou to být události na první pohled neutrální nebo mohou být příležitostí či hrozbou. Pro přehlednost si události zanechte do časové osy. Jedná se například o různé volby (ideální čas na prosazení některých věcí do předvolebních programů, čas pro různá setkání s politiky, tlak veřejnosti prostřednictvím předvolebních mítinků apod.), mezinárodní nebo jiné konference (např. mezinárodní konference o změnách klimatu; tedy čas, kdy je téma více reflektováno v médiích) atd.

2.4 Cíle

Správné stanovení cílů je klíčovým bodem přípravné fáze každé kampaně. Každý námi stanovený cíl by měl splňovat následující SMART kritéria:

Specifický – mělo by z něj být jasné, o co jde.

Měřitelný – musíme být schopni „změřit“, zjistit, jestli jsme jej dosáhli.

Ambiciózní – neztrácejme čas banalitami.

Realistický – neztrácejme čas nerealistickými věcmi.

Termínovaný – stanovme si k jednotlivým cílům termíny.

Cíle můžeme dále strukturovat, například:

- Dlouhodobé: Přesahují časový rámec realizace připravované kampaně, zasazují již do širšího kontextu a úspěšně realizovaná kampaň nás k nim posune.
- Střednědobé: Na konci kampaně je jich dosaženo.
- Krátkodobé, postupné: Cíle, kterých je nutno postupně během realizace kampaně dosáhnout, aby bylo možné splnit cíl střednědobý; můžeme je nazývat též milníky.

2.5 Cílové skupiny

Jsou to jasné definované skupiny, na něž jsou prostředky a aktivity kampaně zaměřeny. Cílovou skupinou nikdy není široká veřejnost, ale vždy jen její určitý segment (mladé rodiny, studenti, důchodci apod.) nebo konkrétní osoby a subjekty. Širokou veřejnost nejsme schopni svými aktivitami efektivně zasáhnout. Cílovými skupinami jsou všichni lidé, kteří mohou věci pohnout nebo mohou „pohnout tím, kdo může věci pohnout“. Cílové skupiny (nebo jejich část) podrobněji rozeberte v následujících částech plánu kampaně. Nezapomínejte, že vámi vybrané cílové skupiny budou mít klíčový vliv na tón vaší mediální komunikace (jinak budete mluvit k důchodcům a jinak ke studentům nebo mladým rodinám).

2.6 Terč

Pro úspěšnou kampaň je nezbytně nutné zvolit si správný terč našeho snažení. Je-li cílem například prosadit změnu pravidel, která umožňují vývoz českých zbraní do zemí, v nichž jsou používány k porušování lidských práv, je nezbytně nutné kampaň zaměřit na příslušnou osobu, v jejíž kompetenci je daná pravidla změnit. Je málo účinné atakovat instituci jako celek (vládu, ministerstvo, parlament), neboť nevytvoříme potřebný tlak na konkrétní osobu a dle hesla „ruka ruku myje“ se reakce nikoho odpovědného obvykle nedočkáme. Terčem aktivit proto musí být konkrétní osoba (např. ministr), na jejíž přímou zodpovědnost za zneužívání českých zbraní upozorníme a po níž budeme žádat nápravu. Při výběru terče je vždy vhodnější volit (pokud je to možné) člověka mediálně známého a zajímavého, osobu, která je na vrcholku skutečné či pomyslné hierarchie námi řešeného problému.

Snáze upoutáme pozornost na chyby známého ministra než neznámého úředníka. Terčem bývá konkrétní osoba schopná (např. z pozice své funkce) výrazně ovlivnit splnění cílů kampaně.

2.7 Protivníci a spojenci

Protivníci: Počítejte s tím, že vaše kampaň většinou vyvolá reakci vašich protivníků. O existenci některých víte už nyní a měli byste je mít vypsané v mapě klíčových hráčů (např. pokud povedete kampaň proti pěstování geneticky modifikovaných plodin v ČR, dostanete se bezpochyby do konfliktu s firmami, které z tohoto pěstování mají zisk). Jiní protivníci se objeví až v průběhu kampaně (např. skupina vědců, kteří žijí z grantů velkých nadnárodních korporací zabývajících se pěstováním geneticky upravených plodin). Proti vaší snaze se mohou postavit například poslanci ovlivnění tou či onou lobby nebo úředníci, kteří si neobvyklým či kontroverzním rozhodnutím nechťejí komplikovat spokojený život, případně se dostat do konfliktu s politiky. V průběhu celé kampaně si monitorujte aktivity protivníků a v případě potřeby na ně reagujte. Nikdy se však nenechte vtáhnout do zbytečných sporů, jež by vás odváděly od naplánovaných aktivit, a především cíle vaší kampaně. Nenechte protivníky, aby udávali její směr a průběh.

Spojenci: Přehled dosavadních i potenciálních spojenců by měl být jedním ze základů dobře připravené kampaně. Jejich seznam máte rovněž vytvořený v mapě klíčových hráčů, včetně jejich postoje k vašemu cíli a jejich vlivu na celou věc. V průběhu kampaně nezapomínejte ani na takové aktivity, které budou okruh vašich spojenců rozšiřovat (a samozřejmě eliminovat protivníky). Pomoc spojenců se může projevovat různě. Spojenci mohou tvořit koalici subjektů podporujících vaše cíle, mohou pomoci finančně, materiálně, odborně či personálně, mohou zaštitit aktivitu svým jménem atd. Stejně jako u ostatních částí kampaně dbejte na to, aby i výběr vašich spojenců byl v souladu s cíli a východisky kampaně či etickými pravidly celé vaší organizace.

2.8 Strategie

Strategie je zvolený způsob, jak se dostat od východisek k cílům. Je to základní linie cesty, určení koncepce práce a priorit v rámci kampaně. Můžeme mít sebelepší analýzu situace a sebeušlechtilější cíl, avšak nenajdeme-li správnou strategii – cestu, zabloudíme a cíle nedosáhneme.

Máme-li to, co nazýváme strategií, přiblížit jednoduchým příkladem, pak volba strategie odpovídá volbě cesty z místa A do místa B. Můžeme totiž jít přímo přes hory nejkratší cestou, ale také oklikou po rovině a pohoří obejít.

Zvolená strategie proto může spočívat například v osvětě a výchově nebo lobbingu spojenému s mobilizací veřejnosti (v přímém ovlivňování např. politiků, které je spojeno s veřejným tlakem na ně) nebo ve využití právních cest (účast ve správních řízeních, podávání žalob atd.), případně může být strategií vybrat si z rozsáhlého souboru problémů jediný symbol a na ten se zaměřit.

Chceme-li například vést kampaň za to, aby se snížil počet zvířat zabíjených pro výrobu kožichů, může být naše strategie třeba taková, že budeme osvětově působit na veřejnost, především na zákazníky kožešnictví. Nebo se můžeme snažit o změny legislativy, která by podmínky pro chování kožešinových zvířat zpřísnila či přímo zakázala.

Také si můžeme vybrat jednu kožešinovou farmu, na níž jsou zvířata týrána evidentně nejvíce, a právními nástroji usilovat o její zrušení. Všechny tři strategie mohou vést k cíli a je na nás, abychom zvolili tu správnou a pro nás nejpríhodnější.

Při rozhodování proto musíme zvažovat především:

- jak je zvolená strategie efektivní;
- jak prospěje pověsti naší organizace;
- jaké máme zkušenosti s podobným druhem aktivit;
- jaké jsou rozhodovací mechanismy;
- jaké překážky se mohou objevit na cestě k cíli;
- jaký je postoj veřejnosti;
- jak je nákladná;
- zda už se o něco podobného podobným způsobem někdo pokoušel.

2.9 Taktika

Taktiku tvoří konkrétní prostředky, které můžeme a chceme využít v rámci přijaté strategie k dosažení vytčeného cíle. Prostředků a taktických postupů je mnoho. Právě jejich vhodným a promyšleným kombinováním se vyznačuje umění vést kampaň.

Jestliže jsme si vybrali jako strategii například mobilizaci veřejnosti spojenou s lobbingem, je třeba si zodpovědět otázku, na koho bude tlak veřejnosti namířen (kdo bude terčem), na koho všeho bude namířen lobbing (na kterou politickou stranu, na které politiky), jaké argumenty používat apod.

2.10 Prostředky

Následně si zvolíme určité taktické prostředky, které chceme využívat:

- odborný výzkum a vydávání studií;
- lobbing;
- mobilizace veřejnosti;
- vytváření koalic;
- účast ve správních řízeních;
- pořádání odborných seminářů a konferencí;
- stáže pro vybrané cílové skupiny v zahraničí (ukazování dobrých příkladů);
- podávání žalob;
- osvětová činnost – vydávání publikací, pořádání přednášek, besed a seminářů;
- mediální práce;
- práce s novými médii (online sociální sítě, blogy, videa atd.);
- veřejné akce – happeningy, blokády, demonstrace, pochody, kulturní akce;
- petice;
- spolupráce s osobnostmi veřejného života atd.

Při volbě jednotlivých taktických prostředků je třeba vždy zvážit následující otázky:

- Jak zvolené prostředky korespondují s cíli?
- Jak zvolené prostředky korespondují se zásadami a image organizace? (Má organizace zaměřená na politický lobbying nebo pořádání odborných seminářů pořádat blokádu?)
- Jak jsou zvolené prostředky efektivní? (Má smysl pořádat festival, který je finančně a kapacitně náročnou akcí?)
- Jak dobře zvolené prostředky zasáhnou terč a další cílové skupiny?
- Jak zapůsobí zvolené prostředky na naše spojence – odradí je, nebo naopak inspiroují k bližší spolupráci?

2.11 Časové rozvržení, rozdělení úkolů a pravidelné vyhodnocování a revize

Na závěr plánování je třeba udělat si podrobný plán realizace kampaně. Můžeme si ji rozdělit do měsíců nebo čtvrtletí a do každého období zapsat, co plánujeme, kdo z týmu za to nese odpovědnost, jakých průběžných cílů chceme dosahovat, jaké mediální kroky v jednotlivých obdobích plánujeme apod. Současně si rozvrhneme, jak často chceme dělat vyhodnocení a případnou revizi kampaně – v průběhu lze měnit strategii i taktiku, ale vždy po důkladném rozvážení. A mějme na paměti, že dobrá kampaň, která si chce udržet potenciál připoutávat veřejnou pozornost, by neměla trvat déle než 2–3 roky. Ale výjimky samozřejmě potvrzují pravidlo.

2.12 Faktory úspěšné kampaně

Je zřejmé, že dobře naplánovat kampaň a poté ji také dobře zrealizovat není snadná věc a žádný učený z nebe nespadl. Jistě při své první kampani uděláte řadu chyb, vždy je však třeba umět je najít, přiznat si je a poučit se z nich. Přitom mějte oči otevřené a inspirujte se od ostatních úspěšných kampaní u nás i v zahraničí.

Pro zajímavost připojujeme seznam faktorů úspěšné kampaně podle účastníků seminářů Školy občanské iniciativy z roku 2002:

- závažný a transparentní problém (ze společenských, etických aj. hledisek)
- dobře stanovené cíle;
- dostatek informací;
- důvěryhodnost realizátorů kampaně;
- dobře vybraná a specifikovaná cílová skupina;
- lidské zdroje – dobrovolnická základna ve funkčním poměru s profesionály;
- dobrý a dobře načasovaný plán kampaně;
- zodpovědnost členů týmu;
- dobrá komunikace uvnitř týmu;
- dobrá práce s médii i veřejností;
- průběžná dokumentace a vyhodnocování;
- systematické budování koalice podporovatelů;
- podpora veřejnosti;
- koordinace činnosti;

- kreativita, pestrost, flexibilita;
- dobré lidské i finanční zdroje;
- vyjasnění spojenci a protivníci;
- odborně podložená argumentace;
- vhodná strategie a taktika;
- optimálně definované časové a prostorové hranice;
- stanovené etické mantinely.

Příklad dobře nastartované kampaně Friends of the Earth:

Britští Přátelé Země začali v roce 2012 kampaň, jejíž spuštění stojí za pozornost a možnou inspiraci. Je to dobrá ukázka, jak se věci dají dělat z nového úhlu, aby měly větší dopad (a také jak spustit kampaň, aby od začátku rezonovala).

Stručný popis: Iničiátoři chtějí prosadit legislativu, která stanoví, že firmy musejí zveřejňovat ekologické a sociální důsledky výroby svých produktů.

Avšak toto téma je velice technické a nudné. Proto k tomu iničiátoři přistoupili z úplně nečekaného konce: vybrali si jednu dílčí kauzu, která je dostatečně obskurní, aby o ní nikdo nikdy neslyšel (takže není obehnaná a bude dostatečně zajímavá) – těžbu cínu na malém indonéském ostrově – a spojili ji s něčím, co každý zná, totiž s chytrými telefony.

Pojali to chytře pozitivně: namísto aby líčili katastrofu (mobily ničí Indonésii) nebo lidem implicitně nakládali jejich vinu (váš mobil ničí Indonésii), představují kampaň ve stylu „šlo by to dělat líp“ (celá kampaň se jmenuje Make It Better).

Průběh kampaně:

- Iničiátoři vzali s sebou na ostrov novinářku z britského Guardianu, která napsala dlouhý článek. Na internetových stránkách deníku (www.theguardian.com) se strhla velká debata.
 - V den, kdy článek vyšel, publikovali studii, která celou story popisuje, počínaje důsledky těžby a konče obecnou legislativou (viz www.foe.co.uk/resource/reports/tin_mining.pdf).
- (Mimochodem na studii je zajímavé, že kauzu nezobrazuje černobíle. Například v ní profilují příběhy lidí, z nichž někteří říkají, že těžba ostrovu také prospívá. Vypadá to věcně, nedogmaticky, a přitom pro kampaň, která nechce těžbu zakázat, ale říká, že firmy mají jednoduše přestat tajit důsledky své výroby, je to naprosto adekvátní.)
- Vydali k tomu rovněž tiskovou zprávu, která shrnuje téma: uvedení do tématu, vysvětlení souvislostí s legislativou a několik zajímavých údajů.
 - Na svém webu zveřejnili fotogalerii z Indonésie, kterou okamžitě převzala online média.
 - Spustili e-mailovou akci, která pro začátek téma uvádí tím, že směřuje na výrobce mobilů.
 - Vyrobili sérii videí, jež zveřejňovali postupně během několika týdnů, čímž udržovali pozornost lidí.
 - Navíc měli reklamy v londýnském metru.

Webové stránky kampaně: www.foe.co.uk/what_we_do/make_it_better_about_37804.html
Zpracoval: Vojtěch Kotecký, bývalý programový ředitel Hnutí DUHA

Inspiraci můžete načerpat také z kampaní Velká výzva a Zachraňme národní parky, které vedlo Hnutí DUHA – Friends of the Earth Czech Republic.

Velká výzva: www.velkavyzva.cz

Hnutí DUHA prosazuje nový zákon, který závazně stanoví, že Česká republika bude snižovat závislost na drahých fosilních palivech – krok po kroku, rok po roku. Rozhýbe totiž investice do chytrých řešení, jako jsou úsporné domy a pohodlná veřejná doprava, snadná recyklace odpadu, čistá energie nebo české potraviny v obchodech.

Zachraňme národní parky: www.zachranmenarodniparky.cz

Hnutí DUHA vedlo v roce 2017 kampaň za přijetí dobré novely zákona o ochraně přírody a krajiny, do které se během měsíce zapojilo více než 60 tisíc lidí včetně 400 vědců, desítek známých osobností a mimovládních organizací z ČR i ze zahraničí. Reálně se podařilo novelu prosadit i přes odpor ze strany politiků a prezidenta Miloše Zemana.

Použité zdroje a doporučená literatura

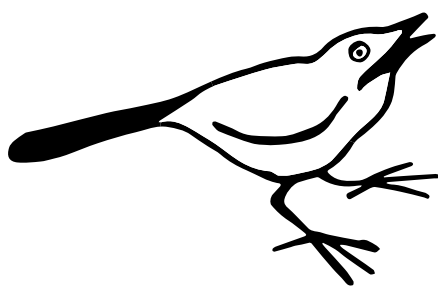
Krajhanzl, J., Protivínský T.: *Mapa české environmentální angažovanosti 2015*. Zelený kruh, 2015. Dostupné z: http://www.zelenykruh.cz/wp-content/uploads/2015/07/Enviro_angazovanost.pdf.

Zamkovský, J.: *Ako organizovať efektívne*. Centrum pre podporu miestneho aktivizmu (CEPA), 1996. Dostupné z: http://www.cpf.sk/files/files/CITANKA_2.pdf.

Kampaň za zachování účasti veřejnosti ve stavebním řízení: <http://arnika.org/nenechme-se-vybagrovat>

V případě, že chcete realizovat projekt, veřejnou kampaň nebo jen dílčí aktivity, často narazíte na výdaje, které už nelze financovat z vlastní kapsy. Potom nastupuje disciplína, které říkáme fundraising, tedy získávání (nejen) finančních prostředků. Možností, které před námi jsou, je relativně dost, stačí „jen“ vědět, co potřebujeme a kde se to dá najít. A v případě, že budeme znát několik základních pouček, můžeme být i úspěšní. Představujeme především tzv. fundraising grantový, který bude na počátku vašich aktivit nejspíše tím prvním, co zkusíte.

Teoretické základy k dobrému fundraisingu samy o sobě nestačí. Musíte přidat nadšení pro věc, na kterou chcete prostředky sehnat, a praxi.



Fundraising – získávání peněz

Autoři: Petr Machálek, Milan Štefanec, Gabriela Šťastná, Lukáš Osvald

1. Než začnete

Dříve, než začnete samotné finance, materiál nebo služby shánět, si dobře uvědomte, co a jak rychle potřebujete. Potřebujete hodně peněz? Nebo stačí drobná služba, kterou si ale nemůžete dovolit běžným způsobem koupit? Nebo potřebujete určitý druh materiálu, který vám může dát místní firma? Různé druhy potřeb bude krýt jiný způsob fundraisingu.

Jestliže jste neznámá a začínající organizace, bude pro vás asi nejschůdnější napsat grantovou žádost a obrátit se na některou nadaci či obec. Pokud už máte něco za sebou a veřejnost vás zná, můžete se zkusit obrátit na jednotlivce nebo firmy. Když potřebujete peníze rychle, je opět nejvhodnější grant. Ten sepíšete, podáte a můžete získat docela velké množství peněz v relativně krátkém čase. V některých případech se můžete obrátit i na některou z firem, zvláště když už s ní máte nějaký vztah.

Nebo jste organizace, která přemýšlí dlouhodobě a chce mít stabilní finance i za cenu větší časové a finanční investice? Potom je pro vás fundraising individuální. Jinými slovy, každý druh potřeb se realizuje jiným způsobem fundraisingu.

Představme si, že jsme v situaci, kdy víme, co chceme dělat, a je nám jasné, čeho chceme našimi aktivitami dosáhnout. Zůstává nám jediný problém: jak to zaplatíme? Je dobré položit si několik otázek:

- Kdo je cílovou skupinou naší aktivity? Koho aktivitou chceme oslovit? (Např. místní úřad v případě kampaně proti kácení stromů či město, od kterého chceme získat prostory na zaměstnávání handicapovaných lidí.)
- Kdo jsou naši případní spojenci? Kdo by potenciálně získal, pokud by se nám podařilo projekt prosadit? (Např. lidé, kterým by plánovaná přehrada zbourala dům, příbuzní handicapovaných spoluobčanů.)
- Které organizace v okolí se naší problematikou zabývají? Nemůžeme si být v získávání financí konkurenty?
- Jaké nadace podporují typ aktivity, kterou chceme začít?
- Jaký je minimální a optimální rozpočet potřebný k tomu, abychom projekt dotáhli do úspěšného konce?

Pokud máte tyto otázky vyřešené, je možné začít s plánováním, jak získat peníze. Ideální je kombinovat více zdrojů a v první řadě se pokusit získat zdroje na místní úrovni (např. individuální dárci, členské příspěvky, místní sponzoři, obecní úřad).

Uvažujte, jak a koho oslovíte, jaké argumenty použijete na přesvědčení potenciálních dárců, co koho osloví. (Myslivecké sdružení vám asi nepřispěje na kampaň za přísný zákon o myslivosti, ale např. stavba nové silnice jim může zasáhnout do revíru, a proto vás

podpoří. Majitel místní prosperující firmy má syna v pubertálním věku, proto podpoří váš záměr vybudovat někde klub s programem pro mládež.)

Promyslete si, jak oslovit firmy a individuální dárce – vybudování důvěry a osobního kontaktu se ze zkušenosti jeví jako klíčové. Naplánujte si realisticky dostatek času na získání prostředků; někdy, hlavně v případě velkých nadací, může trvat měsíce, než dostanete odpověď. Připravte si několik alternativ, jak budete postupovat, pokud vám naplánovaný způsob získání peněz nevyjde.

Jako poslední krok doporučujeme, abyste se zamysleli, od koho peníze brát chcete, a od koho raději ne. Ideální je, když si v organizaci vytvoříte tzv. etický kodex, ve kterém si vyjasníte, jaké zdroje jsou pro vás nepřijatelné. Inspirovat se můžete například na stránkách Zeleného kruhu, kde najdete etický kodex ekologických organizací. Mezinárodní etický kodex je k dispozici na webu The Association of Fund-raising Professionals.

2. Druhy fundraisingu

2.1 Grantový fundraising

Získávání prostředků prostřednictvím grantových žádostí, které se předkládají různým zprostředkovatelům grantů, jimiž jsou například:

- české nebo zahraniční nadace (včetně firemních);
- státní správa a samospráva (ministerstva, kraje, obce);
- evropské finanční mechanismy (například operační programy, Erasmus atp.);
- zahraniční ambasády v ČR nebo speciální finanční mechanismy (tzv. norské nebo švýcarské).

2.2 Firemní fundraising

Jde o získávání prostředků (finančních, materiálních i služeb) od firem. Buďte to vy, kdo osloví danou firmu (společnost), aby podpořila vaši aktivitu, nebo se na vás firma může obrátit i sama. Významní firemní dárce přistupují k dlouhodobé spolupráci s určitou neziskovou organizací, jejíž program či aktivity pak podporují několik let. Nezisková organizace má v tomto případě vyšší jistotu ročně alokovaných prostředků a pro firmu tkví přínos takové spolupráce v aktivní účasti na přípravě, případně realizaci podpořených aktivit. Důležitost dlouhodobého partnerství s neziskovými organizacemi deklaruje stále více firem, zatím jsou to však spíše velké firmy se zahraničním investorem nebo firmy, které jsou součástí nadnárodní korporace.

Příklad: Český svaz ochránců přírody a společnost NET4GAS, s. r. o.

Společnost NET4GAS (provozovatel přepravní plynárenské soustavy v ČR) je od roku 2007 generálním partnerem Českého svazu ochránců přírody, s nímž se podílí na vytváření nových, přírodně cenných naučných stezek v České republice, které nenarušují přírodu a umožňují návštěvníkům získat o území základní informace.

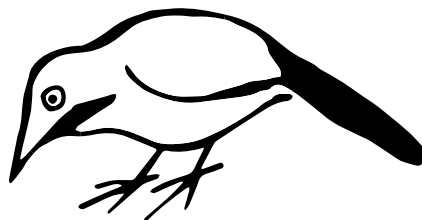
Podporuje i další organizace, pro něž je motto „Blíž přírodě“ synonymem trvale udržitelného rozvoje. Podrobné informace o projektech i otevřených lokalitách najdete na www.blizprirode.cz.

2.3 Individuální fundraising

Název napovídá, že se jedná o získávání prostředků (finančních, materiálních i služeb) od jednotlivců.

Nahlédneme-li do statistických údajů např. USA, zjistíme, že podíl individuálního fundraisingu na celkovém rozpočtu neziskových organizací dosahuje kolem 80 %. Do této skupiny patří například členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, předplatitelé časopisu, který organizace vydává, či lidé podobných zájmů. Individuální dárci se i v ČR stávají stále zajímavějším zdrojem peněz a jen na nás záleží, zdali se nám podaří je oslovit a získat pro spolupráci.

Nejlepší je, dosáhnete-li stavu, kdy tyto dary budou pravidelné, nikoli náhodné. To znamená aktivně pracovat s dárci, informovat je o vašich aktivitách, o tom, na co byly peníze použity a co uděláte, pokud vás znovu podpoří. Zavedení promyšleného získávání peněz od individuálních dárců je finančně i časově velmi náročné a prvních několik let bývá ztrátových. Pokud se přesto do toho chcete pustit, nebojte se oslovit kolegy z jiných neziskových organizací, které tuto metodu využívají, např. Hnutí DUHA, Greenpeace, Arnika, Člověk v tísni, UNICEF nebo Liga lidských práv.



3. Výhody a nevýhody jednotlivých metod

	Výhoda	Nevýhoda
Grantový FR	Je dostupný, grantových výzev najdete hodně.	Grantové peníze jsou jednorázové, jak rychle přijdou, tak rychle skončí.
	Prostředky na (pro část veřejnosti nebo politiků) kontroverzní témata (menšiny, blokáda kácení stromů apod.).	Prostředky jsou vázané na přesný účel použití uvedený v grantové smlouvě.
		Občas je potřeba aktivity předfinancovat (některé granty chodí ve zpětných splátkách).
Firemní FR	Posílení jména ve spojení s prestižní firmou.	Získat důvěru, a tím i větší částku je časově náročné.
	Možnosti dlouhodobější spolupráce prostřednictvím opakovaných darů.	Riziko ze spojení s kontroverzní firmou.
	Větší firmy mají pro projednávání žádostí určené pracovníky.	U některých firem už panuje poměrně velká „konkurence“ v podobě žádostí od jiných organizací.
Individuální FR	Větší množství pravidelných dárců přináší finanční stabilitu (ne všichni najednou přestanou „platit“).	Je nutné počítat s velkou časovou a často i finanční investicí pro rozjezd.
	Větší množství dárců znamená morální podporu.	Musíte kontinuálně vynakládat kapacitu pro péči o dárce.
	Takto získané peníze jsou relativně nevázané a můžete je použít co nejefektivněji v souladu se svými potřebami.	Hrozí riziko autocenzury typu: a co řeknou na tuto aktivitu naši dárce?

4. Další druhy fundraisingu

4.1 Členské příspěvky

Placení členských příspěvků musí vyplývat ze stanov organizace. Jejich výši si stanovuje organizace sama. Mohou se stát významným podílem v jejím rozpočtu. Někteří lidé však nechťejí být nikde registrovaní jako členové; těm lze navrhnout, aby se stali pravidelnými individuálními dárce. Členské příspěvky například využívá Český svaz ochránců přírody, který disponuje velkou členskou základnou.

4.2 Větší dary od nepodnikatelů

Někdy se vám může stát, že vás někdo bude chtít podpořit větší finanční částkou (řádově v tisících Kč). V tom případě doporučujeme sepsat s ním jednoduchou darovací smlouvu. Je potřeba si dát pozor, kdo je dárcem a zda za svůj dar neočekává nějakou protislužbu, případně jestli spojení vaší neziskové organizace s konkrétní osobou nemůže poškodit její pověst.

4.3 Sponzorské dary a příspěvky

Oslovování a získávání sponzorů může být velmi zajímavým zdrojem příjmů. V zásadě se rozlišují dvě formy: dárcovství a sponzorství.

Dar chápeme jako bezúplatný převod majetku (finanční prostředky, movitá věc, nemovitost nebo další majetkový prospěch), který je realizován na základě darovací smlouvy. Tento dar nemusí být určen na přesně vymezený účel, ale například pro potřeby zdanění je vhodné tento účel definovat.

Od darování je nutné odlišit **sponzorování**, které je založeno na poskytnutí propagační, reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi. Smlouva je v tomto případě smlouvou o reklamě. O sponzorování se tedy jedná v případě, že bude organizace spolu s oznámením o sponzorovi propagovat i jeho předmět podnikání nebo produkt.

Menší domácí firmy se občas potýkají s ekonomickými problémy, takže s jejich velkou podporou nelze počítat. Nicméně je vhodné požádat je o menší finanční dar (řádově v tisících korun) na pořádání veřejné akce (koncert, shromáždění) nebo na vydání nějaké publikace s tím, že budou uvedeni jako sponzoři. Druhou možností příspěvku je drobná věcná podpora (např. poskytnutí sálu hotelu na tiskovou konferenci, tisk zdarma nebo se slevou, možnost konzultace apod.).

Na jednání s potenciálními sponzory je dobré se předem připravit, abychom dokázali stručně představit svoji organizaci, její činnost a dosažené úspěchy. Pokud máte výroční zprávu, vezměte ji s sebou. Jen výjimečně se dá předpokládat, že získáte příspěvek na svoji činnost obecně, vhodnější je proto hned od počátku žádat o podporu konkrétních výdajů konkrétní akce (např. kopírování letáků k odpadové výstavě). K tomu si připravte stručný a jasný popis akce a jejího přínosu. Přijetí sponzorského daru je vhodné podložit jednoduchou darovací smlouvou.

Ke sponzorování ze strany komerčních firem je obecně třeba přistupovat velmi obezřetně a vyhýbat se takovým firmám, které mohou svoji podporu později zneužít. Chceme-li například zastavit výstavbu jaderné elektrárny, nemůže nás sponzorovat žádná z firem podílejících se na této či obdobné stavbě. Jestliže nám jde o zachování přirozeného rázu krajiny, těžko si vezmeme peníze od lidí, kteří ji devastují. Je také třeba vyhnout se tomu, aby vás firma zneužila pro svou propagaci a zlepšování vlastní image. Organizace nepůsobící v oblasti životního prostředí mají rozhodování o vhodných sponzorech nejspíše jednodušší, domníváme se však, že i ony by o etických limitech přijímání darů od firem měly uvažovat.

4.4 Crowdfunding

Jedná se o intenzivní a užitečný nástroj na získání finančních prostředků jednorázového charakteru, do kterého se mohou zpočátku zapojit vaši přátelé a rodina, ale později především veřejnost.

Crowdfunding je poměrně přístupný způsob financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce, ideálně k produktu, službě nebo prožitku. Důležité je promyslet si strategii, dobře si nastavit cíle a efektivně a intenzivně komunikovat s cílovými skupinami. Za svůj příspěvek dárce obvykle dostávají odměnu – nejčastěji drobný věcný dárek.

4.5 Peer to peer výzvy

Peer to peer neboli dárcovská výzva je další způsob, jak jednorázově získat finanční prostředky prostřednictvím osoby, která vyzve své okolí k darování na dobročinnou aktivitu, službu nebo kampaň. Takzvaným ambasadorem může být váš dárcce, známá osobnost, kolega nebo vy sami. Výzvy jsou časově ohraničené, intenzivní „minikampaně“ zacílené na okolí ambasadora, který vykonává konkrétně stanovenou činnost. Mělo by jít o něco neobvyklého, nepříjemného, náročného nebo třeba i trapného. Většinou to bývají nejrůznější běhy či jízdy nebo jiné netradiční akce. V zásadě se dá říct, že „čím více trpíte, tím více dostáváte“. Na začátku je dobré nastavit si správné cíle, odhadnout finanční možnosti, ale také se připravit na intenzivní komunikaci, protože úspěch tohoto způsobu získávání financí je založen na energii a spřízněnosti s organizací.

4.6 Výdělečné aktivity neziskových organizací – samofinancování

Samofinancování znamená, že veškeré zisky z „komerční“ činnosti (poplatky za služby, prodej výrobků atd.) jsou zpětně investovány do základních, původních aktivit organizace. Hlavním motivem, který vede neziskové organizace k samofinancování, je zajištění dlouhodobé finanční stability.

Existuje hned několik důvodů, proč se výhledově touto formou získávání finančních prostředků zabývat:

- V ČR v posledních letech klesá objem finančních prostředků od nadací a zahraničních fondů, které své prostředky začínají orientovat ještě více na východ.
- Peníze plynoucí z grantů a dotací nejsou pravidelné a ne vždy v potřebné výši.
- Některé činnosti, které organizace vyvíjejí, nejsou pro nadace vždy zajímavé.

K tomu, aby byla organizace v oblasti samofinancování úspěšná, musí brát v úvahu následující skutečnosti:

- Výdělečné aktivity nejsou cestou k rychlému získání peněz. Minimálně jeden nebo dva roky je podnikání náročné především na energii a čas. Až poté se dostávají první výsledky. Organizace musí být na tento fakt připravena.
- Je nezbytné si hned od začátku vytvořit jasnou vizi a podrobný strategický plán, jak této vize dosáhnout.
- Samofinancování by nemělo nahradit, ale pouze doplnit ostatní finanční zdroje.

5. Grantový fundraising

Grantové žádosti předkládáme v podobě tzv. projektu. Projektem popisujeme současný stav (problém) a stanovujeme soubor aktivit, které v konkrétním čase dosáhnou kýžené změny (cíle). Na samém začátku tedy stojí potřeba něco změnit. To znamená, že musí existovat problém, který chceme řešit, respektive neuspokojivý stav, který je možné napravit. Ideální je znát též příčiny současného stavu. Jestliže máme vyjasněné téma projektu, můžeme přistoupit k hledání vhodných nadací.

5.1 Kde hledat

Veřejné zdroje (ministerstva, státní fondy a agentury, kraje, obce): Skoro každé ministerstvo má nějaký grantový program. Podrobnosti lze většinou najít na webových stránkách jednotlivých úřadů. Logicky poskytují granty na oborově příslušné projekty.

Jiné státy (například prostřednictvím velvyslanectví): V 90. letech minulého století byla transformující se česká společnost považována za potřebnou, a proto se relativně hodně států, především Nizozemsko, rozhodlo prostřednictvím svých velvyslanectví podporovat nejrůznější aktivity. Do dnešního dne některé grantové programy přetrvávají, ale přerozdělují už jen zlomek původních finančních objemů. Přesto mohou být stále zdrojem grantové podpory, především pro menší projekty. Naopak větší granty lze v současnosti získat z tzv. švýcarských nebo norských finančních mechanismů.

Nadace (zahraniční, české, firemní, nefiremní): Klasickým grantovým dárce jsou nadace. Každá nadace existuje za určitým účelem, což je pro nás zásadní. Konkrétní účel je třeba zjistit – od něho se bude odvíjet váš projekt, který musí být s posláním a činností nadace v souladu. Například účelem International Visegrad Fund je propagace Visegrádské skupiny společně s prohlubováním spolupráce mezi Českou republikou, Slovenskem, Maďarskem a Polskem. To se musí v projektu odrazit, jinak nemá šanci na podporu. A podobně je to i u ostatních nadací.

Evropské fondy: Zde pouze poukážeme na stránku www.strukturalni-fondy.cz, kde naleznete veškeré informace o strukturálních fondech, aktuální uzávěrky a potřebné odkazy.

TIP: K vyhledávání grantových zdrojů používejte internetové grantové kalendáře. Na jednom místě tak naleznete většinu grantových možností, například na stránkách: www.granty.ecn.cz.

5.2 Jak napsat grantovou žádost

Jestliže jsme našli vhodného dárce a jeho konkrétní program, respektive uzávěrku, je vhodné s ním náš projektový záměr předem zkonzultovat – ujistit se, že náš záměr zapadá i do jeho představ. Většina nadací i ostatních dárců takové konzultace umožňuje, některé to i doporučují. Samozřejmě to neznamená, že nám dopředu slíbí podporu, ale alespoň budeme vědět, zda čas věnovaný přípravě grantové žádosti nebude

úplně zbytečný. Jestliže nemáte čas nebo jste se rozhodli svoji žádost nekonzultovat z jiného důvodu, alespoň si podrobně projděte podmínky dárce. V každém případě si odpovzte na následující otázky:

- Podporuje dárce předpokládané aktivity projektu?
- Jste pro dárce oprávněným žadatelem?
- Jsou plánované výdaje součástí uznatelných nákladů projektu?
- Je předpokládaná délka projektu možná?

Předpokládejme, že jsme našli toho správného dárce. Nyní přistupme k sepsání samotné grantové žádosti. Formuláře grantových žádostí se případ od případu liší. Proto si zde stručně ukážeme obvyklou strukturu projektu, kterou se vždy snažte do formuláře promítnout – v drtivé většině případů to po vás stejně bude formulář vyžadovat.

Výchozí stav

Popište vámi identifikovaný problém. Uvedte kontext projektu, aby hodnotitelé (lidé, kteří posuzují vaše grantové žádosti) byli uvedeni do tématu a znali souvislosti. Nespoléhejte se na to, že každý hodnotitel bude o tématu vědět to, co vy, a že bude rozumět problému, na který váš projekt reaguje. Navíc je dobré popsat i vaši roli v celé věci, vysvětlit, proč na současný stav reagujete právě vy, a jestliže jste se tématu již v minulosti věnovali, stručně zde své působení shrnout. Dále definujte klíčové aktéry, kterým se budeme podrobněji věnovat v části o cílových skupinách.

Jinými slovy, ve výchozím stavu je třeba popsat současné dění v tématu, definovat svou roli a hlavní aktéry. Tato úvodní část je klíčová – jestliže hodnotitele projektu zaujmete od začátku, zvyšujete svou šanci na úspěch.

Cíle projektu

Dobře zvolené cíle ctí tzv. zásady SMART:

- Specific (specifický): Specifický nebo také přesný, konkrétní, určitý a dobře popsáný cíl je takový, ze kterého je hned každému jasné, čeho má být vlastně dosaženo.
- Measurable (měřitelný): Měřitelný cíl je takový, u kterého je na konci projektu zcela zřejmé, zda byl splněn, nebo ne, případně nakolik byl splněn.
- Aligned (v souladu): Cíl musí odpovídat potřebám projektu, vycházet z definovaného problému a směřovat k žádané změně.
- Realistic (realistický): Realistický cíl je takový, kterého lze v konkrétním čase reálně dosáhnout.
- Timed (časovaný): Toto kritérium souvisí s předchozím. Cíl musí být vztahen k času, který je určen pro realizaci projektu.

U stanovování cílů se velmi často chybí. Například chcete-li něco zvýšit, zlepšit nebo změnit, ale není přitom jasné o kolik, je to problém. Druhou, velmi častou chybou je, že se cíle zaměňují za aktivity. Uspořádání semináře, osvětové akce, koncertu či filmového festivalu není cílem, ale prostředkem k jeho dosažení.

Cílové skupiny

Cílové skupiny tvoří lidé, kterých se realizace nějakým způsobem dotkne nebo kteří mohou ovlivnit dopady realizovaných aktivit. Cílovou skupinou mohou být jednotlivci, skupina nebo instituce. Cílovou skupinou jsou ti, kteří realizací projektu něco získávají (obyvatelé získávající vyšší kvalitu života po uzavření lomu poblíž obce), ale i ti, kteří tím mohou něco ztratit (firma vlastníci lom).

Aktivity

Aktivity jsou svorníkem mezi výchozím stavem a cíli projektu. Jejich realizací dojde k žádané změně, k odstranění definovaného problému, k dosažení cílů projektu. Aktivity popisujte co nejkonkrétněji a nebojte se trochu více rozepsat. Hodnotitelé musejí mít pocit, že máte své plánované aktivity dobře promyšlené, že děláte vše, co je potřeba, a naopak neděláte nic, co s projektem a naplňováním cílů bezprostředně nesouvisí. Vysvětlujte, proč jste si zvolili právě tento a ne jiný postup.

Aktivity strukturujte, aby byl projekt přehledný. Výborné je strukturu (číslování) aktivity provázat i s ostatními částmi projektu (především s cíli a výstupy) a stejnou strukturu použít i v časovém harmonogramu projektu.

Výstupy

Výstupem je vše, co bylo vyprodukováno realizací aktivit projektu, například informační materiály, letáky, brožury či studie, připravený legislativní návrh, prosazený zákon, bezbariérový vstup do divadla, spotřebitelská osvětová kampaň apod.

Veškeré výstupy je třeba přehledně kvantifikovat a přiblížit jejich podobu (např. 5 000 kusů černobílé studie, formát A5, tvrdá plnobarevná obálka). Tím se vám podaří hodnotitele přesvědčit, že máte vše důkladně promyšleno, a také vám to pomůže později při tvorbě rozpočtu (a hodnotitelům umožníte posoudit, zda je rozpočet realistický).

Časový harmonogram

Součástí každého projektu musí být i časový harmonogram realizace naplánovaných aktivit. Dobrý harmonogram neobsahuje jen časové zařazení naplánovaných aktivit, ale i přípravné práce nebo například distribuci případných výstupů.

Tým realizátorů projektu

Uveďte jména realizátorů (je to vhodné, ale většinou ne nutné) a popište jejich roli v týmu. Někdy je možné, že budete konkrétního člověka teprve najímat, tuto skutečnost zde uveďte, včetně kritérií, které bude muset splňovat.

K jednotlivým členům realizačního týmu uveďte relevantní zkušenosti a vzdělání. U klíčových osob dodejte jejich stručný životopis.

Partneři a jak je najít

Mnohé, především evropské grantové výzvy vyžadují mezinárodní spolupráci, což může být problém, zvláště když se jedná o novou organizaci. Proto je vhodné navázat spolupráci s organizacemi v zahraničí, které pracují na podobných tématech. Nejlepší bude oslovit je přímo se zájmem o spolupráci a s konkrétní představou a dohodnout si způsob komunikace. Získáte přístup nejen k zajímavým finančním prostředkům, ale také inspiraci, navázete nové kontakty a můžete navzájem sdílet zkušenosti.

Rozpočet

Rozpočet je z logiky věci velmi důležitou součástí grantové žádosti. Při jeho tvorbě je důležité myslet na to, že ne všechny výdaje jsou tzv. uznatelné. To znamená, že ne všechny můžete zahrnout do rozpočtu, respektive do té jeho části, kterou žádáte po dárci. Uznatelné náklady je dobré zjistit hned na počátku sepisování grantové žádosti.

Náklady se vždy snažte co nejprehledněji rozepsat, ideálně včetně jednotkových cen a množství – vzbuzuje to větší důvěru a dokládá to, že jste náklady pečlivě kalkulovali a nestříleli od boku. Navíc to umožňuje pečlivějším hodnotitelům jednoduchou kontrolu. Snažte se přesvědčíte, že v rozpočtu jsou reálné náklady.

Kromě dodržení formálních požadavků a správného vyplnění je u rozpočtu nejdůležitější, aby každá položka vždy vycházela z popsanych aktivit. Doporučujeme postupovat tak, že budete procházet aktivitu po aktivitě a u každé si budete vypisovat náklady, které jsou s ní spojeny – to bude váš výchozí podklad pro vyplnění formuláře rozpočtu. Pokud to projekt umožňuje, přidejte rovněž náklady na mzdy.

Hlavní zásady dobrého rozpočtu:

- logická návaznost na aktivity;
- přiměřenost – nepodhodnocené ani nadhodnocené položky;
- komplexnost a úplnost;
- včetně mzdových nákladů.

Příklad rozpočtu pro Nadaci Partnerství: projekt Hnutí DUHA z roku 2010

	Celkové náklady	Nadace Partnerství
Mzdové náklady	139 500 Kč	60 000 Kč
Koordinátor projektu (0,4 úvazek x 10 měsíců)	118 000 Kč	50 000 Kč
Asistent koordinátora (0,2 úvazek x 4 měsíce)	21 500 Kč	10 000 Kč
Náklady na zázemí	68 000 Kč	52 000 Kč
Editorka textů (0,1 x 2 měsíce)	6 000 Kč	6 000 Kč
Grafická (0,1 x 2 měsíce)	6 000 Kč	6 000 Kč
Finanční koordinace (0,1 x 6 měsíců)	16 000 Kč	16 000 Kč
Mediaální koordinátor (0,1 x 8 měsíců)	24 000 Kč	16 000 Kč
Editorka webu (0,1 x 6 měsíců)	16 000 Kč	8 000 Kč
Ostatní	87 500 Kč	73 500 Kč
Nájemné	40 000 Kč	33 000 Kč
Komunikace	20 000 Kč	20 000 Kč
Kopírování	5 000 Kč	2 500 Kč
Cestovné	15 000 Kč	15 000 Kč
Poštovné	7 500 Kč	3 000 Kč
Tisk	5 200 Kč	4 500 Kč
Informační list o novele mysliveckého zákona, 800 ks	2 600 Kč	2 250 Kč
Informační list o tendrech ve státních lesích, 800 ks	2 600 Kč	2 250 Kč
Služby	202 800 Kč	110 000 Kč
Odborný poradce, supervizor	172 800 Kč	80 000 Kč
Odborný poradce v expertních skupinách	30 000 Kč	30 000 Kč
Celkem	503 000 Kč	300 000 Kč

5.3 Zamítnutí žádosti

Stává se, že nadace žádost zamítne a grant nepřidělí. Je to sice nepříjemné, ale zároveň se můžete poučit do budoucna. Abychom vytěžili maximum i ze zamítnuté žádosti, je vhodné:

- zjistit, proč byla žádost zamítnuta. Negativní stanovisko nadace většinou zdůvodní omezenými možnostmi a velkým počtem žádostí. V tom případě je dobré pokusit se zjistit (aniž byste však na pracovníka nadace nepříjemně dotírali), proč nebyla vaše žádost zařazena mezi ty nejlepší, tj. jaké měla nedostatky;
- zjistit, zda je samotný záměr pro nadaci zajímavý. Jinými slovy, zda by nadace měla zájem projekt podpořit, pokud vypracujete kvalitnější nebo upravenou žádost;
- zeptat se, zda by vám pracovníci nadace nedoporučili nějakou jinou nadaci, která by o váš projekt mohla mít zájem.

5.4 Získáním grantu to jenom začíná

Našli jste název své organizace či neformální skupiny v seznamu úspěšných žadatelů o projekt či grant? Radost je jistě na místě. Ale je potřeba si také uvědomit, že vás čeká ještě spousta práce.

Je možné, že grant byl schválen pouze předběžně a donor si ještě vyžádá doplňující informace. Často je potřeba s donorem konzultovat i další nejasnosti, například ohledně nezbytných příloh, zda se musí jednat o ověřené kopie dokladů či postačí prosté kopie apod. V tom případě se obrňte trpělivostí a včas dodáme všechny náležitosti. Nechceme přece, aby byla naše žádost zamítnuta kvůli formálním nedostatkům.

V okamžiku schválení grantu nám donor zašle oficiální oznámení a vyzve nás k podpisu smlouvy. Tu je potřeba si řádně pročíst, jelikož jejím podpisem se zavazujeme, že splníme vše uvedené. Teprve tímto krokem můžeme zahájit práce na samotném projektu.

Ideálním začátkem je setkání všech členů týmu, kteří budou na projektu spolupracovat, tedy nejen koordinátora, ale také osob, jež jsou zodpovědné za finanční koordinaci či účetnictví, PR aktivity, akce pro veřejnost atd. Na schůzce by jasně měly být rozděleny pravomoci a odpovědnosti i forma, jakou budou mezi sebou členové týmu spolupracovat, aby došlo k naplnění všech projektových požadavků. Vhodné je také domluvit si pravidelné schůzky s jednotlivými lidmi či celého týmu, aby se podrobněji naplánovaly další části projektu, předešlo se případným komplikacím a na nic se neopomnělo. Doporučujeme pořizovat z těchto schůzek poznámky a seznamy úkolů přidělené jednotlivým členům týmu, které budou mít všichni zúčastnění k dispozici (někteří donoři dokonce zápisy ze schůzek požadují).

Projektový koordinátor, který je za projekt odpovědný, poté vše sleduje, sbírá informace a na základě toho projekt koordinuje. Je důležité průběžně kontrolovat, co se již udělalo, kolik peněz bylo utraceno, co se chystá v nejbližší době, ale také zda někdo z týmu nenarazil na nějaké komplikace a problémy.

Pokud by hrozilo, že se projekt odchýlí od svého prvotního záměru nebo se změní některé z indikátorů, je možné podat k donorovi žádost o změnu či minimálně tyto

změny s donorem konzultovat. Změny v projektech jsou věcí zcela přirozenou. Při psaní a plánování projektu velice obtížně zvládneme připravit vše tak, aby následujících několik let nedošlo ke změně situace. Počítají s tím i donoři, ale jsou různé druhy změn a každá z nich je řešitelná jiným způsobem. Někdy je třeba oficiálně zažádat o změnu v projektu a čekat na její schválení, jindy stačí změnu popsat v některé z monitorovacích zpráv nebo ve zprávě závěrečné. U některých druhů změn stačí pouze jejich oznámení. Nejčastějším typem změn bývají přesuny finančních prostředků mezi jednotlivými položkami a částmi rozpočtu, protože zjistíme, že některé položky zdražily, nebo se nám naopak podaří na něčem ušetřit, a můžeme tak zbylé finance použít v položce jiné. Také se může stát, že například z důvodu špatného počasí či náročnějších příprav potřebujeme posunout termín konání některé z pořádaných akcí v rámci časového harmonogramu.

V průběhu projektu je nezbytné vše přehledně dokumentovat. Nemůžeme spoléhat pouze na svoji paměť. Vedte si proto dokumentaci pro lepší přehled a budoucí potřebu. Různí donoři mají různá pravidla, avšak téměř každý bude potřebovat doložit, že se naplánované aktivity skutečně udály. Na uspořádaných akcích proto fotografujeme, vystavujeme logo donora a žádáme účastníky o podpis do prezenční listiny (dle druhu akce), na webové stránky uvádíme informace o projektu a ukládáme si i všechny odkazy a printscreeny webových stránek, sociálních sítí a článků souvisejících s projektem. Všechna tato pravidla jsou vždy uvedena buď přímo ve smlouvě, či v projektových příručkách a grafických manuálech, které je třeba si před samotným zahájením projektu důkladně prostudovat (a smlouva na ně v tom případě odkazuje). Postačí, když je bude znát hlavní osoba zodpovědná za projekt a ostatní členy týmu informuje pouze dle potřeb pro jejich práci. Pokud si s něčím není koordinátor jistý, raději vše u donora ověří a poradí se s ním.

Na konci projektu vždy zpracováváme závěrečnou zprávu a dokládáme dosažení všech cílů, výsledků a výstupů projektu. Je to také doba nanejvýš příhodná pro ohlednutí za projektem a zpracování poznámek o tom, v čem jsme se odchýlili od původního plánu a cílů projektu. Z každého projektu se snažte naučit co nejvíce, abyste příště neopakovali stejné chyby.

Jakmile donor závěrečnou zprávu schválí, je čas na poděkování celému týmu a oslavu úspěšně realizovaného projektu.

6. Příklady nadací

Nadace Partnerství

Nadace Partnerství je v současné době největším zdrojem pro podporu ekologických projektů v České republice. Vyhlašuje tematické i obecné uzávěrky. Projekt je vhodné před uzávěrkou konzultovat se zástupci nadace. Podporují výsadbu stromů a zeleně v krajině i ve městech, obnovu a oživení veřejných prostranství, bezpečnou dopravu ve městech, bezpečné cesty do škol, rozvoj cyklistické dopravy a cykloturistiky, environmentální výchovu a zapojování dětí do života v obci.

www.nadacepartnerstvi.cz

Nadace VIA

Nadace VIA je jednou z velkých a nejaktivnějších nadací v České republice. Pomáhá rozvíjet komunitní život českých měst a obcí, posiluje neziskové organizace a investuje do jejich profesionálního rozvoje a podporuje obnovu zprůtrhané tradice filantropie a dárcovství v ČR. www.nadacevia.cz

Kompletní přehled informací o fundraisingu (přehled uzávěrek, kontakty na nadace, semináře, školení, publikace, aktuality) můžete najít na internetových stránkách Econnectu (www.ecn.cz) nebo na stránkách www.neziskovky.cz.

Použité zdroje a doporučená literatura

Machálek, P., Nesrstová, J.: *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011.

Andresen, K., McKee, A., Rovner, M.: *Homer Simpson for Nonprofits: The Truth About How People Really Think & What It Means For Promoting Your Cause. A Guide to Behavioral Economics for Nonprofit Leaders*. Bethesda: Network for Good, 2010. Dostupné z: www.fundraising123.org.

10 x 10 manažerských chyb v internetovém podnikání. Praha: H1, 2008. Dostupné z: www.h1.cz.

Gilchrist, K.: *Pěče o dárce*. Praha: Nadace VIA, 2005.

Gladwell, M.: *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Back Bay Books / Little Brown and Company, 2001.

Hladká, M., Šinkyříková, T.: *Dárcovství v očích veřejnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008.

Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000.

Norton, M.: *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace VIA, 2003.

Šálek, M., Feřtek, T.: *Novináři nejsou zlí: Mediální rukověť pro neziskové organizace*. Praha: Nadace VIA, 2001.

České centrum fundraisingu, Klub profesionálních fundraiserů: www.fundraising.cz

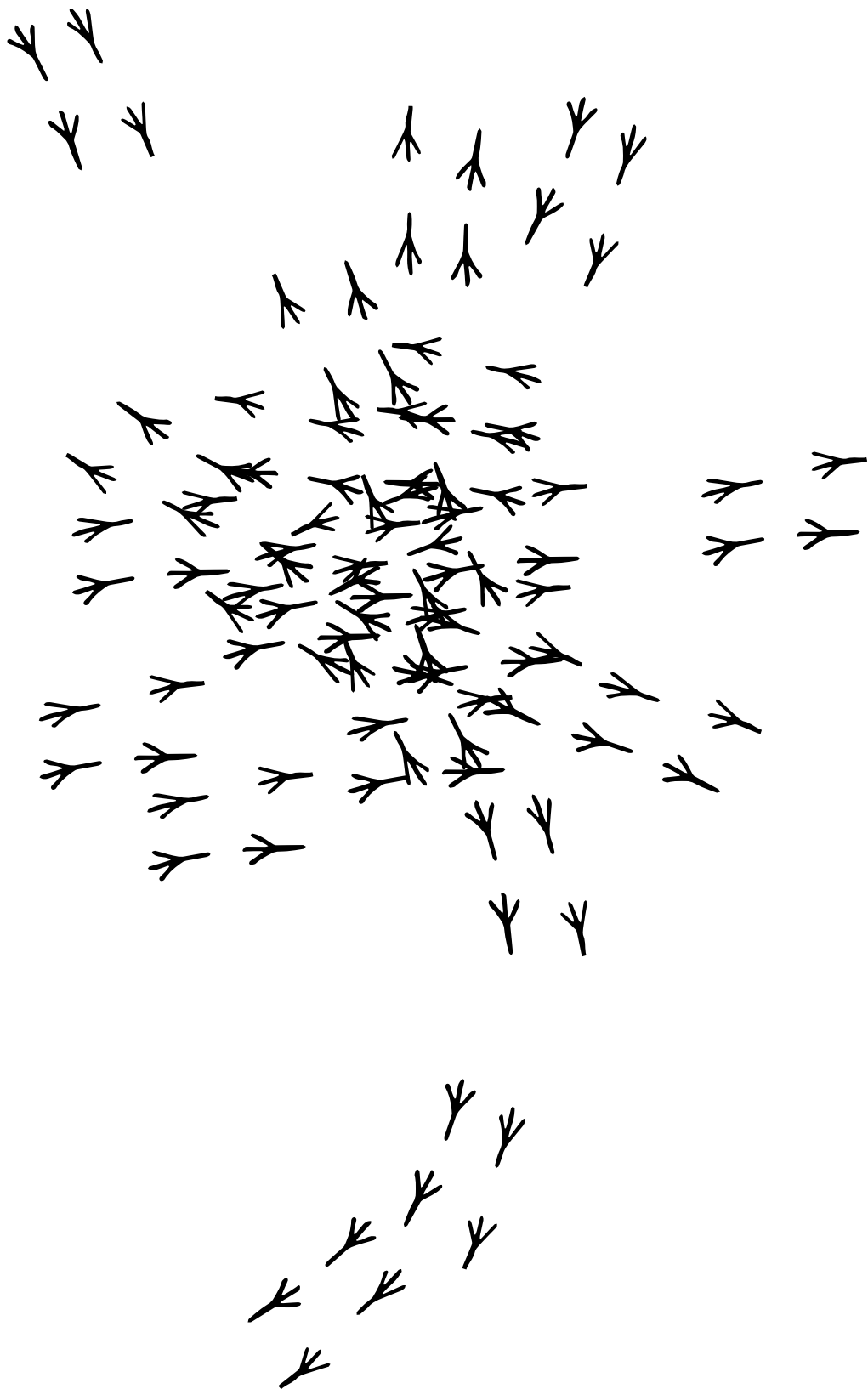
Koalice Za snadné dárcovství (sdružuje neziskové organizace, které se společně snaží odstranit překážky bránící rozvoji individuálního dárcovství): www.snadnedarcovstvi.cz

Databáze příkladů fundraisingových kampaní (praktické tipy, rozhovory s uznávanými fundraisery apod.): www.sofii.org

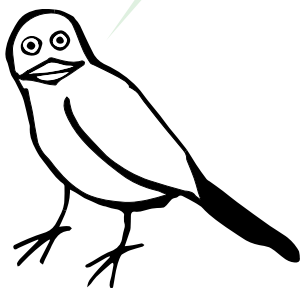
Nejnovější informace z online fundraisingu a marketingu: www.fundraising123.org

Resource Alliance (anglická nezisková organizace, jejímž posláním je budovat finančně stabilní a udržitelnou občanskou společnost; knihovna doporučených článků a odkazů, nabídka vzdělávání ve fundraisingu apod.): resource-alliance.org

Vše o fundraisingu pro začátečníky i pokročilé: www.how2fundraise.org



Při práci v neziskových organizacích, zejména při vedení kampaní, se rozhodně neobejdeme bez práce s veřejností. Vysvětlujeme jí naše záměry, vyzýváme ji k podpoře formou podpisu, podepsání petice, kontaktování politiků, zapojení do dobrovolnické činnosti, ale žádáme také o peníze pro svoji činnost. Proto je nezbytně důležité, abychom s veřejností budovali vztahy, ideálně pozitivní. Zkratku PR asi všichni známe: public relations čili vztahy s veřejností.



PR v praxi neziskové organizace

Autor: Vratislav Vozník

K čemu PR vlastně slouží? Zkusme na to jít odjinud, položme si otázku: „Píše se někde o dobru, které ve své organizaci pácháme?“ A prosím o upřímnou odpověď. Z praxe vím, že bude znít asi takto: „(Skoro) nikde!“ Ale jak je to možné? Vždyť v lese vysazujeme stromky, pomáháme s odstraňováním toxických pesticidů v postsovětských zemích, radíme lidem... To je sice hezké, ale s výjimkou lidí zainteresovaných v našich aktivitách to vlastně nikoho nezajímá. A pravděpodobně ani zajímat nebude. Proč? Protože o tom neví. A to se nezmění, pokud to nevezmeme jako fakt a nezačneme pracovat na změně.

Příklad: Zkuste si vybavit, které české organizace pomáhají lidem v méně rozvinutých zemích nebo v místech, kde jim hrozí nebezpečí. Kdo vás napadne? Člověk v tísní? ADRA? Charita?

Věděli jste, že v Bělorusku, Kazachstánu, Arménii nebo Číně pomáhá také Arnika? Nevěděli? Samozřejmě, protože se tak dlouhodobě neprezentovala. Její úsilí začalo nést ovoce až později. Snažila se hledat perspektivní náměty a informace postupně dávkovat především vytipovaným novinářům. Zároveň připravovala příležitosti, které by mohly být atraktivní pro média, ale i další cílové skupiny – videa, sociální sítě, zmínky na informačních stáncích, výstavy nebo spolupráce ve větších skupinách podobně zaměřených organizací.

Prosté páchání dobra totiž nestačí. Je nezbytně nutné naučit se ono dobro prodávat navenek – naučit se o něm i o sobě mluvit a psát, zkrátka se prezentovat. Tato kapitola přináší základní postupy a tipy, jak zajistit, aby se o našich aktivitách dozvěděla veřejnost. Public relations zahrnuje široké spektrum nástrojů a postupů.

Ať už děláte cokoli, je nutné na tématu nebo konkrétních aktivitách najít něco zajímavého, atraktivního, co má potenciál vzbudit v lidech (často v novinářích) zvědavost. Stačí netradiční úhel pohledu na jinak běžnou nebo nezajímavou věc, originální způsob, jak něco řešit, případně vymyslet souvislost nebo formulaci, která vtípně či nečekaně popíše, co vlastně děláte.

Příklad: Kdysi při cestě vlakem do Ostravy se mě spolecestující zeptala, co dělám. Mohl jsem tehdy jednoduše odpovědět, že mluvčího neziskové organizace. Nebo také že pomáhám lidem dostat se do oblak (hlavní cenou ankety Alej roku 2013 byl totiž let balónem). Druhá varianta mi vynesla článek o toxických látkách v časopise jednoho většího gymnázia.

PR prostě ctí, jak funguje lidská psychika. Jestliže lidé nejlépe přijímají informace skrze příběhy, měli by to PR pracovníci vzít v potaz. Také by měli na práci organizace ze všeho nejdříve hledat to, co má pozitivní dopad na veřejnost: co zjednoduší nákup zdravých potravin, ušetří peníze rodinného rozpočtu, zajistí nová pracovní místa, pomůže zvětšit rozlohu národních parků, kam budou moci turisté na výlet, a tak podobně.

1. Co je PR

Dodnes vznikly doslova stovky definicí PR. Ta oficiální byla přijata v roce 1978 Institutem Public Relations (IPR) a zní: „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“

Rozšířená verze, která je používána mnoha profesionály nejen u nás, pak říká: „Public relations jsou funkce řízení, která hodnotí postoje veřejnosti a sjednocuje politiku či postupy jednotlivce nebo organizace s veřejným zájmem. Připravuje a realizuje program činností, jež vedou k tomu, aby veřejnost tyto kroky pochopila a přijala.“

Existuje také mnoho pohledů na to, co jsou prostředky, nástroje či cíle a jaké koncepty a modely PR má. Zaměříme se jen na to podstatné a platné pro neziskové organizace.

Public relations je sice součástí marketingového mixu komerčních firem, jejichž primárním cílem je zisk, nicméně je nutné si uvědomit, že neziskové organizace dělají něco velmi podobného. Vedle toho, že mohou prodávat třeba výrobky osob s hendikepem nebo poskytovat vzdělání znevýhodněným lidem, primárně „prodávají“ myšlenku – že je správné třídit odpad, že je vhodné stravovat se zdravě a bez „éček“ nebo že je péče o těžce nemocné hodná finančního příspěvku. Jinými slovy, i nevládní organizace dělají marketing – sociální marketing. Stejně jako v komerčním sektoru si „sociální marketér“ musí při přípravě nekomerční kampaně předem definovat, jaké změny chce ve smýšlení či chování lidí dosáhnout. Může jít o podpisy pod petici, finanční sbírku či zvýšení povědomí o dané problematice. Na to je nutné myslet při plánování nebo revizi plánu kampaně.

Jen pro upřesnění: pokud zmiňujeme veřejnost, máme tím na mysli skupinu lidí či organizací, která má potenciální zájem o naši činnost (pozitivní i negativní) nebo ovlivňuje schopnost organizace dosáhnout stanovených cílů kampaně (viz mapa klíčových hráčů). PR pak představuje řadu programů a procesů, jež jsou zaměřeny na propagaci organizace, obhajobu její image nebo image jednotlivých kampaní (cílů, myšlenek).

2. K čemu nám (dobré) vztahy s veřejností budou

Organizaci můžeme považovat za úspěšnou, pokud má pozitivní image. To však neznamená, že stačí dílčí úspěchy. Image totiž nemůže mít někdo, o kom se neví. Je nutné, aby se o našich úspěších nejprve dozvěděli ostatní, zaregistrovali je a ještě o nich v kladném smyslu referovali dál.

Pokud se o nás bude mluvit v příznivých souvislostech, ať už mezi lidmi, nebo v médiích, pomůže nám to lépe a efektivněji pracovat v konkrétních oblastech naší činnosti. Získáme tím nehmotnou komparativní výhodu v porovnání s jinými organizacemi a o to lépe se nám budou prosazovat další cíle, názory nebo postoje. Připravujeme si tím také půdu pro budoucí aktivity, které mohou rozvíjet ty současné nebo být úplně nové. (Např.: „Tohle se jim tenkrát podařilo. Teď rozjeli novou kampaň a myslím, že by mohli mít zase úspěch.“)

Můžete namítnout, že se tomu dá napomoci i reklamou. To je sice pravda, ale jen částečná. Navíc v neziskových organizacích jsou úvahy o placené reklamě obvykle mimo rozpočtovou realitu. Reklama i PR jsou součástí komplexu aktivit označovaných jako komunikační či marketingový mix. „Mozkem“ našeho marketingového mixu bude PR a reklamu budeme chápat jako podmnožinu, nástroj PR. Dobře udělaná reklama sice často mívá pozitivní efekt, ale co si obvykle o reklamě myslíme? Má přesvědčit, prodat, ukázat v lepším světle, často přehnaně nebo nespravedlivě vychvaluje – zkrátka co v ní vidíme, zdaleka nemusí být pravda.

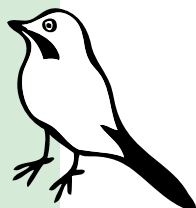
PR používá jiné metody. Podle konkrétního nástroje může jít o dialog (nikoli o monolog jako u reklamy); typickým příkladem mohou být komentáře na sociálních sítích, často naše informace ještě procházejí přes další filtr, jehož úkolem je najít ve změti protirečících si zpráv „pravdu“ nebo je alespoň nějak vybalancovat. Tím se informace, která se dostane k lidem prostřednictvím PR, stává automaticky věrohodnější, a má tudíž větší dopad.

Důležitou rolí PR však není jen apriorní vytváření dobré image. Stává se, že někdo přijde s kampaní namířenou proti nám. Podle intenzity pak může dojít buď na „pouhé“ vysvětlování a udržování dobrého jména, nebo také na krizovou komunikaci. Ta má ale svá specifická pravidla a její popsání by vydalo na samostatnou kapitolu nebo spíše knihu. Věřme proto, že ji nebudeme potřebovat, a kdyby na to přes veškerou kvalitně odvedenou PR práci došlo, doporučíme publikaci *Krizová komunikace s médii* od Vojtěcha Bednáře.

Ale pozor, cílem PR není ovládat veřejnost a manipulovat s ní. Nezaměňujeme proto PR s propagandou. Úlohou PR je pomoci osobám a organizacím komunikovat s veřejností tak, aby byly příznivě vnímány a rostla jejich prestiž. U řady organizací může být problém i to, že se lidé z různých důvodů proti jejich cílům už předem staví odmítavě. A protože jsou ty cíle (z našeho pohledu rozhodně) dobré, je nutné o tom přesvědčit i ostatní. Určitě nespolehejme na okřídlené rčení, že se dobrý „produkt“ chváli sám. Nechválí! Musíme to udělat aktivně my.

Co získáme díky PR

- povědomí veřejnosti (potřebných cílových skupin) o našich aktivitách a úspěších;
- pozitivní obrázek (nebo narovnání pošramocené pověsti) naší organizace a činnosti;
- větší ochotu veřejnosti naslouchat našim myšlenkám a přijímat je;
- větší ochotu zapojit se do našich aktivit;
- zvýšení pravděpodobnosti, že nám začne veřejnost finančně přispívat;
- lepší „zvuk“ u větších donorů, fondů, nadací apod.;
- větší vliv u lidí s rozhodovacími pravomocemi (obvykle politiků);
- a mnoho dalšího.



3. Kdo je „veřejnost“

Klíčovým pojmem, který souvisí s celou kampaní i s PR, je cílová skupina. Jde o jasně definované skupiny osob nebo organizací, které oslovujeme. Jinými slovy, cílová skupina „veřejnost“ neexistuje. Pravděpodobnost, že se komukoli podaří efektivně prezentovat nějakou informaci „veřejnosti v Česku“, se limitně blíží nule.

Veřejnost je totiž neuvěřitelně rozmanitá, tvoří ji lidé s velmi odlišnými potřebami a postoji. Je iluzorní myslet si, že co je podstatné pro nás v organizaci, je stejně podstatné pro ostatní, byť by nám byli názorově blízko. Ke fťalátům v plotech budou mít naprosto odlišný postoj čerství vysokoškolsky vzdělaní rodiče, kteří si přejí co nejzdravější prostředí pro svého potomka, a starší sedlák, který nemá potřebu se touto problematikou zabývat.

Co je tedy cílová skupina? Jedna z definic říká, že „je to definovaná skupina lidí, kterou se komunikační kampaní snažíme zasáhnout. Cílové skupiny je možné určovat podle vlastností geografických, demografických, psychografických nebo podle chování“.

Příklady cílových skupin

Tradičně se uvádějí například tyto:

- A15+ – všichni lidé starší 15 let (anglicky A15+ pro All 15+)
- HW 18–54 – hospodyně ve věku 18 až 54 let (Housewives 18–54)
- M 30–65 SŠ+ – muži ve věku 30–65 let se středním a vyšším vzděláním

Toto je ale stále ještě poměrně hrubé dělení. Např. mezi středoškolsky a více vzdělanými muži zmíněného věku bude pravděpodobně jiný postoj k zateplování, pokud bydlí v paneláku stotisícového města, pracuje ve velké korporaci a má mírně podprůměrný příjem, nebo bydlí v rodinném domku menší obce, pracuje jako živnostník v poradenském byznysu a má příjem nadprůměrný.

Správně definovaná cílová skupina tedy sdružuje lidi, kteří mají nějaké společné znaky, na jejichž základě je můžeme odlišit od ostatní populace. Je pak nasnadě, že lidé v dané cílové skupině budou mít některé společné postoje nebo potřeby, podle kterých můžeme cílit naše PR. Na benefiční trhy v office centru asi pojedeme s jinou nabídkou a s jinými argumenty než na hudební festival pro mladé.

Lidová moudrost praví, že kdo chce vše, nemá nakonec nic. Nelze účinně zasáhnout všechny. Proto je nutné definovat si své cílové skupiny. Stejně tak je nutné uvědomit si, že kampaň obvykle nemá jen jednu cílovou skupinu. U některých můžeme chtít posílit mírně pozitivní vztah k tématu, jiným naopak vyrazit protiargumenty z ruky nebo je získat na svou stranu apelováním na ten aspekt, který – přes všechny rozdíly – obě skupiny spojuje.

Jako pomůcka nám může posloužit mapa spojenců a protivníků. Proto je vhodné vytvořit u každé kampaně nejen tuto základní mapu, ale také definovat, koho pro prosazení

cíle konkrétně potřebujeme. Kupříkladu pro zachování alejí okolo cest je nutné pracovat nejen se sympatizanty napříč věkovým spektrem, kteří budou ochotni podepsat naši petici, a tlačit tak na politiky, ale můžeme také cílenými články v odborných periodikách a na webech nebo příspěvky na konferencích na svou stranu získávat silníče, úředníky či zastupitele, kteří o kácení alejí rozhodují.

Zcela specifickou cílovou skupinou jsou novináři. Jednak tvoří skupinu zcela samostatnou, a jednak nám zprostředkovávají přístup k cílovým skupinám výše popsaným (maminky budou číst něco jiného než dospívající středoškolák). Vzhledem k jejich výsadnímu postavení jim věnujeme samostatnou kapitolu.

4. Kdy „děláme PR“

Zjednodušeně řečeno, jde o jakoukoli komunikaci s jakoukoli skupinou veřejnosti. Například když sbíráme podpisy na festivalu, když přednášíme žákům ve škole, když píšeme tiskovou zprávu, když jednáme s politiky či úředníky. Nezapomínejme, že jednou z důležitých cílových skupin jsme i my sami uvnitř organizace.

Vztahy s veřejností budujeme přes různé kanály. Předně pomocí práce a vztahů s médii. Jedná se o takzvané Media Relations (viz následující samostatná kapitola). Jde zejména o vydávání tiskových zpráv, pozvánek na různé události (pozvánka pro novináře má jiná pravidla než pozvánka pro kteroukoli jinou cílovou skupinu), pořádání tiskových konferencí nebo neformálních schůzek s novináři, o nabídku cílených článků či třeba komentářů. Do PR rozhodně patří také naše vydavatelská činnost, tedy tisk letáků, výročních zpráv, časopisů (třeba pro pravidelné dárce), knih, brožur a „rádců“ nebo zpracovávání studií.

Výše uvedené bychom měli patřičně prezentovat na svém webu nebo na sociálních sítích, kam má přístup téměř každý. Mějme na paměti, že zejména u sociálních sítí jde o oboustrannou komunikaci, která se může poměrně rychle zvrhnout proti nám. Proto jim je potřeba věnovat dostatečnou pozornost.

Významný dopad mají také fotografie, které používáme. Každá nese vedle samotné informační hodnoty i nějaké emocionální poselství. S tím bychom se měli naučit pracovat. Stejná fotka vlka na ekoduktu (zeleném přechodu přes silnici) bude vyznívat jinak u článku o předražených dálnicích a jinak u textu o tom, jak se do naší přírody konečně vracejí velké šelmy.

A „vyznění“ je důležité také při používání některých slov. Lidé obvykle nemají rádi, když jim někdo radí, a proto „nová poradna“ nemusí radit, ale „nabízet zájemcům pomoc“, nevádí nám „výběrová řízení“, ale nechceme „megatendry na práce v lesích“, podporujeme „chytrý recyklační průmysl“, ale ohrazujeme se proti „sypaní miliard do kontroverzních spaloven odpadů“... A podobných příkladů se dají najít spousty.

Dalším komunikačním kanálem jsou „eventy“ (události): dny otevřených dveří, výstavy, happeningy, demonstrace, flash moby, večírky pro partnery a dárce, sázení stromů a mnohé další. Jejich prostřednictvím cílovým skupinám říkáme, co považujeme

za podstatné, a tím pomáháme cílům kampaně, vytváříme obsah pro sociální sítě (tzv. virály – rychle a snadno se šířící videa, fotky, vtipky...), případně přitahujeme pozornost médií. Je důležité, aby ti, kteří organizaci reprezentují, jako reprezentanti také vypadali. Asi nepůsobí nejlépe, pokud dobrovolník kolemjdoucí informuje o exhalacích s cigaretou v ruce nebo na stánku rozdává letáky ve špinavém pomáchaném tričku.

Veletrhy, konference a veřejné prezentace jsou zase ideální příležitostí, jak se představit lidem z oboru, ukázat se vedle kapacit a nasbírat kontakty.

Jasná identita

Ať už se prezentujeme kdekoli a jakkoli, měli bychom mít jasnou identitu – vystupovat za svoji organizaci. Mít jasné logo, v tiskových zprávách používat jednotnou úpravu (fonty, velikost písma, barvy, rozvržení stránky), stejně tak na webu, v publikacích i prezentacích dodržovat stejné principy.

Netradiční, ale zajímavou možností jsou průzkumy veřejného mínění. Pokud se název organizace dostane do nějakého průzkumu veřejného mínění renomované agentury, u respondentů se může zvýšit prestiž organizace („Hele, oni tam zařadili i tyhle, to asi znamená, že jsou v tématu důležité...“), může to usnadnit proniknutí názvu organizace do médií. Ale také si sami můžeme v průzkumech nechat zjistit názor veřejnosti na nějaký problém a výsledek pak věrohodně prezentovat.

Specifickou oblastí PR je krizová komunikace. Úkolem PR především je, aby na krizovou komunikaci nemuselo dojít. Pokud ale není zbytí, je třeba přistoupit na její specifická pravidla a postupy. Například v ní striktně platí nejen zákaz lhaní, ale rozhodně se nedoporučuje ani mlčení – zkrátka když se něco pokazilo, přiznejte to.

Obrázek o organizaci si lidé dělají nejen na základě naší práce, ale třeba i podle toho, s jakými organizacemi spolupracujeme nebo od koho přijímáme finanční dary. V těchto oblastech PR velmi úzce souvisí s fundraisingem a člověk odpovědný za PR by měl velmi úzce komunikovat s lidmi, kteří se starají o shánění finančních prostředků. Je velmi důležité, aby byla v organizaci shoda na tom, od koho přijímá peníze a za jakých podmínek, a nejlépe tuto informaci transparentně zveřejnit na internetu.

Mnoho firem totiž v rámci svých CSR (Corporate Social Responsibility) aktivit, tedy své společenské odpovědnosti, zkouší pomocí spolupráce s neziskovým sektorem „čistit“ svou pověst. To je do značné míry v rozporu s tím, jak je společenská odpovědnost vnímána na západ od našich hranic. Je na uvážení každé organizace, jestli a případně jak se na tom chce podílet.

PR také nesměřuje jen ven. Důležité jsou i interní PR, protože spokojený člen nebo pracovník nebude o organizaci šířit negativní obrázek. Proto by měly fungovat „akce dovnitř“, tedy pravidelná neformální setkání členů, pracovníků a dobrovolníků, interní časopis nebo web, školení a akce pro zaměstnance.

Neměli bychom zapomenout, že PR děláme i při schůzkách se zastupiteli obce či třeba poslanci parlamentu. Pokud bude vidět, že jsme schopni odpovědně jednat s volenými představiteli nebo vysokými úředníky, vrhá to jiné – i přes řadu korupčních skandálů v politice – lepší světlo.

Obrázek o organizaci utvářejí také lidé, kteří na ulici žádají kolemjdoucí o příspěvek na činnost, telefonují současným nebo potenciálním dárcům, připravují a rozesílají fundraisingové dopisy nebo maily. Pokud se tento první, ale i opakovaný kontakt nepovede, u osloveného člověka ztrácí organizace možnost, že by o ní v pozitivním duchu referoval svému okolí.

Kdo z nás by vedle sebe nechtěl jen příjemné sousedy, kteří pomohou, když je třeba, ale neobtěžují, když je to nevhodné. Dobré vztahy s nejbližším okolím o organizaci také leccos vypovídají, stejně jako podoba sídla.

Příklad cíleného PR před uvedením nového výrobku

Před několika lety se od podzimních měsíců začaly v médiích objevovat zprávy, že se vědecké studie shodují na tom, kolik klíšťat bude následující rok v přírodě. A kvůli počasí jich mělo být opravdu hodně. Následovaly zprávy hygieniků, že u neobvykle velkého procenta už tak přemnožených klíšťat hrozí riziko přenosu nebezpečných chorob. A lékaři pak shodně doporučovali očkování. Ne náhodou se ve stejnou dobu na trhu objevila nová vakcína chránící před klíšťovou encefalitidou. Podobné postupy často předcházejí uvedení nových výrobků na trh – nejčastěji v oblasti farmaceutických nebo kosmetických přípravků.

Desatero dobrého PR

1. Pro PR jsou nejdůležitější potřeby a zájmy cílových skupin. Jim přizpůsobujeme tón, kterým mluvíme, a podle nich vybíráme vhodné komunikační kanály. PR pracuje s jejich emocemi.
2. PR není práce jednoho člověka. Podílejí se na něm různou měrou všichni pracovníci a dobrovolníci organizace.
3. PR nikdy nelže. To ale neznamená, že musí říkat vše.
4. PR nepodlézá. Ví, jaké má informace, ví, jaká je jejich hodnota, a nabízí je cílovým skupinám. Když to dělá dobře, kreativně a originálně, lidé si toho všimnou.
5. Pokud je za co se pochválit, PR organizaci objektivně chválí. Pokud je organizace kritizována, PR akceptuje pravdu a vysvětluje fakta.
6. PR pracuje průběžně. Nesnaží se „vyplout na povrch“ jen ve chvíli, kdy potřebuje něco „prodat“.
7. PR kontroluje. V textech se nesmějí vyskytovat hrubé chyby, neměly by se objevovat překlady a text musí „držet pohromadě“ a dávat smysl.
8. PR se chová ekologicky – recykluje. Obvykle podstatné části textů, co je pro kampaň nejdůležitější, co se má dostat k cílové skupině prioritně.
9. PR je v úzkém kontaktu s programovými pracovníky organizace. Ve spolupráci určuje, co, komu a jak bude organizace předávat a komunikovat.
10. PR nemění bezdůvodně názory a drží slovo – co slíbí, musí dodržet. Z PR musí zářit oddanost tématu, zábava a zaujetí prací.

Použité zdroje a doporučená literatura

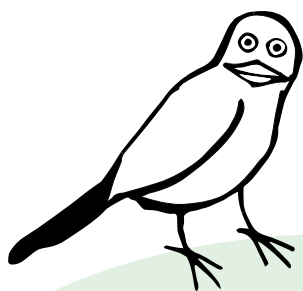
Rybář, J. (ed.): *Budte více vidět aneb Lepší PR svépomocí*. BEZK, 2013.

Věřčák, V., Gírgašová, J., Liškařová, R.: *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004.

Ftorka, J.: *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada, 2012.

Svoboda, V.: *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2009.





Co všechno je možné zařadit pod pojem PR, jsme v základních obrysech probrali v minulé kapitole. Ale asi se shodneme, že jednou z nejpodstatnějších částí tvorby vztahů s veřejností je práce s médií a lidmi, kteří je vytvářejí. Ať už vedete kampaň za dobrý zákon o Šumavě, nebo s dobrovolníky čas od času chodíte nalévat polévku bezdomovcům, je dobré o tom aktivně prostřednictvím médií informovat ty správné cílové skupiny. Tato kapitola přináší základní návod, jak na to.

Práce s „tradičními“ médii

Autor: Vratislav Vozník

1. K čemu nám jsou média

Spektrum důvodů, proč se musíme naučit pracovat s médii, je neobyčejně široké. Díky nim můžeme informovat celou řadu lidí, k nimž bychom se vlastními silami nedostali. Média nám mohou poskytnout i prostor pro přesvědčování ostatních našimi argumenty a získávat je pro naše cíle, záměry či akce – k podpisu petice, účasti na demonstraci nebo odeslání e-mailu. Vyvoláme tím tlak na ty, kteří mohou v naší kauze rozhodnout. Povedlo se vám zachránit alej před pokácením? Oznamte to lidem skrze média.

Lidé jsou často letargičtí, ale dokážou zbystrit, když například uvidí v novinách fotku svého náměstí. Velmi pravděpodobně pak získá jejich pozornost i to, co se u fotky píše – třeba že když budou více třídit, mohou platit méně za odpad. Jak je lépe mobilizovat k tomu, aby právě o tohle žádali své volené zástupce?

Co spojuje politiky, státní úředníky nebo ředitele velkých firem? Mají moc, chtějí, aby se o nich nebo o jejich plánech psalo pozitivně a často jsou i terčem našich aktivit. Pokud se jich budou média ptát na otázky související s naší kauzou, vyvolává to na ně tlak. A nám se díky tomu zvyšuje pravděpodobnost, že rozhodnou v souladu s cíli naší kampaně.

Občas se také stane, že se v televizi, na webu nebo na letácích objeví nepravdivé informace o naší organizaci nebo jejích aktivitách. Díky médiím je pak můžeme uvést na pravou míru. Získáme, obnovíme nebo posílíme dobré jméno a image své organizace.

Začali jste někdy spolupracovat s organizací, o které jste vůbec nic nevěděli? Asi ne. Pokud se o nás bude psát a budeme známí a respektovaní, můžeme lépe získávat spolupracovníky, dobrovolníky a stážisty. A navíc se nám dostane druhotného pozitivního PR, protože se jistě neopomenou se svou zkušeností pochlubit v životopise nebo mezi přáteli.

Články a reportáže v médiích mívají významný vliv také na fundraising. Jak ten individuální, kdy se lidé lépe identifikují s organizací díky zmínkám v médiích, které budou korespondovat s jejich názory, tak třeba u nadací či firemních dárců. Příklad: Natíráte aleje? Potřebujete na to barvu, kompresor, dobrovolníky, dopravu na místo. To všechno jsou náklady. Ale když se o tom bude psát, je možné, že se přihlásí firma, která vám potřebnou barvu věnuje. Pravděpodobně za to bude chtít protislužbu – třeba zmínku před novináři, že jste použili barvu od dané firmy, protože je vodou ředitelná a netoxická.

2. Jak aktivně vytvářet publicitu

V první řadě je nutné podotknout, že to není jednoduchá práce. Pojďme se proto podívat, v jakých podmínkách se budeme pohybovat, zejména u těch větších, renomovaných médií.

Zkuste se vžít do pozice novináře v běžné, třeba regionální redakci. V devět ráno má rychlou poradu k denní agendě a dozvídá se, že v deset dopoledne píše o změně územního plánu obce, v jednu odpoledne je specialistou na zdravotnictví a ve čtyři miluje děti, protože je besídka na místní základní škole. Navíc médiím vysychají zdroje příjmů. Hlavní část příjmů pochází z inzerce a reklamy. Čísla ze Spojených států amerických však říkají, že se objem tržeb z reklamy za poslední léta smrškl na polovinu. Co uděláte, když přijdete skoro o polovinu příjmů? Začnete šetřit. Média jako soukromé firmy se snaží držet náklady při zemi stále, což se musí nutně projevit na kvalitě a množství prostoru, který mají jednotliví redaktori k dispozici. Důsledkem pak bývá, že novináři často příliš nerozumějí tématům, o kterých mají do deníků referovat, nemohou se jim věnovat do hloubky (protože to není kde otisknout) a nemají dost času, jelikož musejí vyprodukovat tři nebo čtyři články za den. Tudíž je podmínky tlačí k tomu, že chtě nechtě musejí být povrchní. To je realita, ve které se pohybujeme, a není v naší moci ji (v krátkém časovém horizontu) změnit.

Jak v takovém prostředí pracovat? Publicity se nám může dostat v zásadě dvojím způsobem:

- **cíleně, řízeně:** sami ji iniciujeme, vytvoříme událost nebo informaci, o které se následně píše, do jisté míry pak řídíme, o čem a jak se píše, komunikaci máme alespoň částečně ve svých rukou;
- **spontánně, námi neřízeně:** ozve se nám novinář, že se například o nás nebo o našich cílech něco doslechl, případně našel nějaké naše (klidně už velmi staré a neaktuální) vyjádření. Pak otěže v rukou nedržíme a publicita může být jak žádoucí, tak velmi nežádoucí.

Asi víte, že média mají ráda konflikty, konfrontaci dvou stran, případně senzační informace (to jsou běžné zprávy – news). Sdělovací prostředky ale také vyhledávají příběhy (zprávy s příběhem – news feature). Příklad: Nezaujme je, že „spotřeba domácností se podle statistiků opět snížila“, ale že „lidé nakupují stále méně a že majitelka koloniálu říká, že jim došly peníze“. Tím už se do tématu dostává osobní příběh jedné podnikatelky. Noviny také zajímají politické souvislosti: pokud o jinak zcela nevýznamném tématu mluví ministr, dostane prostor, i kdyby to jinak nemělo žádnou vypovídací hodnotu. Ale prodat tímto způsobem složitá sociální nebo ekologická témata, mnohaleté kauzy, odborné souvislosti nebo alternativní řešení, která nejsou atraktivní, už vyžaduje více důvtipu.

Prostor, který mohou redaktori využít, je vždy menší než počet důležitých témat. A protože se některá sociální i ekologická témata nacházejí na okraji zájmu redakcí, nemůžeme počítat s tím, že se naší kauze dostane tolik prostoru, kolik bychom chtěli.

Abychom přesto získali pozornost novinářů a následně čtenářů, musíme nabídnout něco skutečně zajímavého. Významnou roli hraje i náhoda: můžete mít dokonale připravenou tiskovou konferenci, avšak pokud ve stejný den padne vláda nebo zemře

významná osobnost, zabere taková zpráva minimálně polovinu mediálního prostoru. Obvykle ale záleží na naší šikovnosti, s níž téma novinářům nabídneme.

Novináři tedy mají omezený prostor a většinou ani dostatečně nerozumějí danému tématu. Čím více jim vyjdeme vstříc a připravíme text podle jejich potřeb (jednoduché a lehce zpracovatelné informace, jasná čísla, vysvětlení, kontakty), tím méně času budou muset s článkem strávit a my tím zvýšíme pravděpodobnost otištění. Z toho plynou další drobnosti, na které je třeba myslet: vyhýbejte se odborným, obecně nerosozumitelným výrazům. I když považujeme některé pojmy za naprosto jasné, každý člověk jim nerozumí. Nebudeme proto psát o „typickém biotopu čolka“, ale „o místě, kde tato vzácná zvířata žijí“. Pokud se nějakému odbornému termínu skutečně nebudeme schopni vyhnout, musíme do poznámek uvést, co znamená. Pokusme se dané téma prezentovat stručně, srozumitelně a co nejjednodušeji.

Nezapomínejme také na to, že se novináři snaží být programově neutrální. Ač s námi mohou sympatizovat, v článku by to nemělo být patrné. Stejný prostor jako nám dají i druhé straně kauzy. A pokud budeme mít dojem, že text nahrává protistraně, pravděpodobně si ona bude myslet, že novinář stranil naopak nám. Každý si totiž bude text interpretovat ze své perspektivy, která nás citelně ovlivňuje. A musíme být schopni si to připustit.

Co dokážou média

- Mohou iniciovat a posilovat hromadné chování lidí (vzpomeňme na „vajíčkové útoky“ na Jiřího Paroubka).
- Zesilují zprávy; zprávu vyrobíme i tím, že ji dáme na svůj web, ale pokud ji použije nějaký deník, významně ji zesílí.
- Umějí vyrobiť novou realitu, a tak zásadně vstoupit do našich kampaní – třeba tím, že odhalí korupční praktiky, které pak vedou k rozpuštění sněmovny, s níž jsme tři roky pracovali.
- Mohou být prostředkem nátlaku.

3. Jaká média máme k dispozici

Média se v základních obrysech liší. Můžeme je rozdělit podle různých kritérií:

1. tištěná/internetová/televize/rozhlas;
2. celostátní/regionální (sem patří i regionální mutace celostátních médií);
3. deníky/týdeníky/měsíčníky;
4. různé místní plátky, obecní zpravodaje apod.;
5. tematicky zaměřená média.

1. Tištěná média potřebují hlavně textovou informaci, někdy i fotografii, ovšem obvykle posílají vlastní fotografie. Internetová média mají k dispozici trochu více prostoru, potřebují rovněž text, ale vejde se více fotografií, někdy i infografiky, krátká videa apod. U televize je bezpodmínečně nutné myslet na to, že potřebuje hýbající se obrázky, rozhovory na kameru a kvalitní zvuk. To má svá specifika, třeba že je vhodné mít po ruce logo organizace, které se snažíme dostat do záběru, nebo se naopak vyhýbáme nevábým a hlučným místům (záleží na tématu). U rozhlasu sice nepotřebujeme obraz, ale o to kvalitnější musí být zvuk a naše vyjadřování musí být jednodušší a srozumitelnější.

2. Všechny typy uvedené v prvním bodě mají jak celostátní pokrytí, tak své regionální mutace. Speciální pozici pak drží Česká tisková kancelář, jakési „noviny pro novináře“. Celostátní vydání a vysílání mají logicky nejvíce příjemců, ale referují o událostech s dopadem na celou republiku. Proto je prostor pro jednotlivá témata extrémně omezený. Ovšem bez nich se neobejdeme, pokud chceme tlačit na centrální úřady, vládu či politiky, kteří sídlí v Praze.

Naopak by bylo nesmyslné, kdybychom se snažili do celostátní verze média dostat informaci například o rekonstrukci stacionáře v Nové Vsi, kterou jsme prosadili. Pro takovou informaci jsou určeny regionální mutace. Všechna velká média mají redakce v krajských městech, deníky dokonce v (téměř) každém okrese. Doporučujeme proto zjistit, jaké lokální zpravodajské tituly, zpravidla týdeníky, v daném místě vycházejí. Regionální média jsou od celostátních v mnohém odlišná, ale mohou být o to významnější pro práci s místními obyvateli, úředníky, komunálními politiky, ale i senátory za místní obvody.

3. Nejhektičtější prostředí logicky panuje v denících. Znamé pořekadlo tvrdí, že „není nic staršího než včerejší zpráva“. Všechna média – i přes omezený prostor – se stále snaží, aby byla v něčem první a hledají vlastní témata. Tyto tituly mají hodinu uzávěrky, kdy už nelze měnit obsah vydání pro další den, odstupňované podle krajů. Obecně platí, že po čtvrté hodině odpoledne je mizivá pravděpodobnost, že se od nás do novin dostane byť jediná věta. U televize a rozhlasu je to obdobné.

Specifická jsou internetová média, kde je uzávěrka stále – každou minutu. Jsou proto nejrychlejší, aktuální, ovšem také nejméně přesná. V honbě za rychlostí obvykle nevěnují dostatek času ověřování informací a jen stěží najdete článek, který by nebyl průběžně aktualizován.

Týdeníky už mají na vybraná témata prostoru více, jejich redaktori se noří do kauz hlouběji, je možné v nich uplatnit více informací a podrobností. O to větší jsou ale nároky na podloženost a rozsah informací. Velká část z nich je relativně obecná, tu s větším příklonem k politice, tu k ekonomice, jinde zase ke kulturní sféře. Do této kategorie patří i takzvané suplementy novin, jako jsou Ona Dnes, Pátek Lidových novin, Víkend Hospodářských novin, televizní programy, přílohy o bydlení apod.

Měsíčníky jsou obvykle výhradně tematicky zaměřené – od nejrůznějších lifestyleových přes časopisy pro maminky, automobilisty či rybáře až po cestopisné magazíny a mnohé další. Pro představu: v Česku vychází přes tisíc celostátních titulů periodického tisku.

4. Řešíte problém, který se týká jen vaší obce a bezprostředního okolí? Zjistěte si, jaký tam vychází místní zpravodaj a orientujte se na něj. Často lze najít více než jeden, třeba obecní časopis a k tomu zpravodaj místní farnosti.

5. Mezi tematicky zaměřenými médii převládají měsíčníky, o nichž byla řeč výše. Zde proto jen zdůrazníme, že je důležité na ně vhodně cílit – informace o toxických látkách v nábytku zpravidla neocení cestovatelé ani filmoví fanoušci, ale může to být zajímavé téma pro čtenáře časopisů o bydlení, zdraví nebo obecně lifestyleových či rodičovských titulů. Článek v nich může na naši kauzu upozornit třeba i odborníky, kteří se zabývají podobnou problematikou, z čehož může vzniknout důležitý kontakt a potenciální spojenec. A protože jsou tato média silně specializovaná, mají velmi úzkou cílovou skupinu. Projekt spalovny nezastavíme jedním článkem v celostátních novinách, natož jedinou zmínkou v odborném měsíčníku.

4. Jakými prostředky můžeme média oslovit

První možností je tisková zpráva (TZ). Jedná se o jeden z nejdůležitějších prostředků práce s médii. Slouží ke včasnému informování novinářů o důležitých událostech, což má zajistit jejich zveřejnění. Přáním většiny tiskových mluvčích je, aby jim noviny otiskly celou tiskovou zprávu. Stává se to málokdy, ale velká část obsahu novin skutečně z tiskových zpráv pochází. A pokud některou TZ sdělovací prostředky nepřevezmou, nevěšme hlavu – stále novináře informujeme o vývoji kauzy a dáváme vědět, že se v tématu něco hýbe. Informace pak mohou využít kdykoli v budoucnu, kdy už budeme zprávu považovat za mrtvou. „Sejde z očí, sejde z mysli“ platí u žurnalistů o to více, že jim od mluvčích chodí stovky spamů denně.

Dbejme na to, abychom tiskovou zprávou oznamovali něco, co má skutečně informační hodnotu. Musí být relevantní, zajímavá a použitelná. A oznamujme pouze to – nemíchejme dvě, nebo dokonce více témat dohromady. To je základní předpoklad, proč ji vlastně vydávat.

Kdy vydáváme tiskovou zprávu:

- Přicházíme s něčím novým a nebanálním: nikoho nepřekvapí zpráva od ochranářů „Chráníme vzácnou kytku v Krkonoších“, ale zaujme titulek „Cestou na Sněžku uvidíte žlutou fialku, která neroste nikde jinde na světě“.
- Chceme novináře cíleně seznámit s konkrétními údaji nebo skutečnostmi: žebříčky největších znečišťovatelů se sice vydávají rok co rok, ale pokaždé jsou originální.

- Připravujeme podklad pro tiskovou konferenci nebo veřejnou akci: co děláme, proč to děláme.
- Potřebujeme stručně okomentovat aktuální událost: pak obvykle jednou větou uvedeme, jakou událost komentujeme, a připojíme jen citaci s komentářem.

5. Jak vypadá tisková zpráva

Existuje relativně ustálený úzus, co a kde musí TZ obsahovat. Představte si, že je hodina před uzávěrkou a máte prostor na dvě krátké zprávy. V takovém případě potřebujete rychle najít důležité informace na správných místech – rychle se zorientujete a zprávy vyrobíte za pár chvil.

Píšeme samozřejmě spisovně, bez překlepů a gramatických chyb. Je dobré, aby zpráva prošla očima dalšího člověka.

Hlavička zprávy by měla vždy obsahovat informaci, že jde o tiskovou zprávu, dále logo organizace a základní kontakty a datum. Pokud jde o TZ více organizací, měla by obsahovat loga všech organizací, jednotlivé kontakty nutné nejsou.

5.1 Titulek

Titulek je nejdůležitější z celé tiskové zprávy. Při desítkách až stovkách „spamů“, které redaktorovi uvíznou v mailu, je nutné zaujmout natolik, aby mail neskončil ihned v koši. Titulku je třeba věnovat obzvláštní pozornost – měl by mít okolo pěti slov, měl by být věcný, jasný, atraktivní, případně vtipný. Pravidla zní: je to jednoduchá oznamovací věta, nekončí tečkou, rozhodně nepoužíváme vykřičníky. Existují výjimečné případy, kdy můžeme pravidla porušit, ale musí k tomu být důvod. Můžeme použít kratinkou citaci (v tomto případě bez uvozovek), můžeme položit otázku, můžeme vynechat sloveso, ale vždy k tomu musí být pádný důvod. Pokud nezaujme titulek, může být zbytek zprávy navždy ztracen. V tiskové zprávě musí být titulek výrazně graficky oddělen.

5.2 Perex

První odstavec neboli perex, případně čelo, začíná obvykle udáním místa (domicilem), ke kterému se TZ vztahuje: např. ČR, Jihomoravský kraj, Brno nebo Tvrdonice (Břeclavsko). V případě malé obce uvádíme raději i okres, aby ji redaktor dokázal bez obtíží zařadit.

Perex píšeme ve třetí osobě. Neměl by přesáhnout pět řádků a musí bezpodmínečně odpovědět alespoň na tři z následujících čtyř základních otázek: vždy musí obsahovat CO, tedy jaké je hlavní téma zprávy, dále KDO – koho se zpráva týká, kdo je aktér události (předpokládejme, že právě zde se objeví název vaší organizace). KDY by mělo být ideálně „právě teď“, případně v budoucnosti (u plánovaných akcí), jen ve zcela výjimečných případech by měla událost předcházet tiskovou zprávu o více než pár hodin. Do perexu je nutné dopsat také KDE, přestože by se mohlo zdát, že jsme na to odpověděli v domicile. Místo události je ale potřeba zapracovat do souvislého textu.

Dobrý titulek a perex zvýší šanci, že se novinář začte i do dalších podrobností. Proč má perex vypadat právě takto, vyplývá z principu takzvané obrácené pyramidy: na začátku musí být to nejdůležitější, čtenářsky nejatraktivnější. Když totiž není prostor na stránce a čas na úpravy, novinář většinou umazává odstavce od konce. Byla by škoda, kdyby perex děkoval donorům, ale klíčová informace by byla utopená v posledním odstavci. Přes nudu na začátku by se k ní žurnalista nemusel prokousat.

5.3 Tělo tiskové zprávy

Po perexu následuje tělo TZ. Jeho klíčovou částí jsou citace (viz níže). Tělo TZ nám poskytuje prostor, abychom vysvětlili souvislosti, tedy odpověděli na doplňkové otázky PROČ, JAK a S KÝM.

Tělo tiskové zprávy je taktéž ve třetí osobě. Pokud v perexu například napíšeme, že „pomáhat přírodě (CO) pod posvátným Radhoštěm (KDE) pojedí už tento víkend (KDY) skupina dobrovolníků sdružení XY (KDO)“, v těle vysvětlíme souvislosti: že budou sázet buky a jedle (JAK), aby zvýšili druhovou rozmanitost lesů a přispěli k jejich stabilitě (PROČ). A že už podesáté pojedí Franta Vomáčka a že budou spolupracovat s pracovníky Správy CHKO Beskydy (S KÝM). Samozřejmě je možné dodat mnoho dalších podrobností, třeba kde přesně budou, proč budou sázet právě tam, jaký mají další program, jaké tam žijí vzácné druhy a další doplňující informace.

Neustále musíme mít na paměti věcnost zprávy. Do perexu ani těla tiskové zprávy nepatří žádná hodnocení, žádná komentující tvrzení, žádné „já“, „my“, „naše organizace“. Oznamujeme pouze konkrétní fakta a je na novináři, potažmo čtenáři, aby si udělal názor. Schválně si všimněte, jak novináři předkládají kontroverzní informace. Vždy je takzvaně ozdrojovaná: národní park porušil zákon, tvrdí ekologové; podle umělců teče do kultury málo peněz apod. Používejte v tiskových zprávách totéž, ulehčíte si práci a zároveň se tím i právně kryjete. Novináři to nedělají primárně proto, že by informace chtěli znevažovat nebo že by jim nevěřili, ale nejsou to soudci, mají k dispozici velmi omezený čas i zdroje informací. I když připravíme podrobnou analýzu dokládající, že máme pravdu, stále je to jen a pouze tvrzení jedné strany. Proto novináři musejí zprávu napsat tak, aby je a jejich redakci nemohl subjekt, který se bude cítit dotčený, žalovat.

5.4 Citace

Jediným místem, kde si můžeme dovolit osobní komentáře a citově zabarvený text, jsou citace. Je to také jediný prostor, kde můžeme psát v jiné než třetí osobě. Podle doporučení České tiskové kanceláře by se měla první citace objevit hned za perexem, ve druhém odstavci. Druhý používaný model umisťuje citace až na samotný závěr tiskové zprávy, záleží spíše na zvyklosti dané organizace. Jistou výhodou je, že novináři vědí, že v TZ je citace vždy, a tak po ní pátrají.

Proč to dělají? Protože právě citace jim umožní, aby do své zprávy vložili nějaké hodnocení situace, ale zároveň to nemusí (a podle ustálených pravidel zpravodajství ani nemohou) dělat oni sami.

Příklad: Představme si situaci, že velký chemický závod chce dalších deset let vypouštět toxické látky do řeky. Požádá o povolení příslušný úřad, my to zkritizujeme a chemička, aby si zachovala tvář, řekne, že bude respektovat rozhodnutí úřadu, ať už bude jakékoli. Jenže úřad jí nevyhoví a pro chemičku to znamená problém – buď bude muset rychle investovat hodně peněz na vyčištění svého provozu, nebo sama sebe shodí, protože nedodrží své slovo, nebude rozhodnutí respektovat a odvolá se. My si samozřejmě nenecháme ujít příležitost a chemičce to mediálně spočítáme, alespoň tiskovou zprávou. V jejím těle si můžeme dovolit maximálně formulaci typu „podle ekologů je chemický závod krajně nedůvěryhodný, protože porušil své slovo“. V citaci ale můžeme přiosfřit: „Je to nehorázná drzost a zájímalo by nás, v čem všem jeho vedení ještě lže.“ Každopádně ale budeme potřebovat důkaz – v tomto případě najít a novinářům zprostředkovat původní vyjádření zástupce chemického závodu, že bude respektovat jakékoli rozhodnutí.

Často se stává, že to jediné z tiskové zprávy, co se do konečného článku dostane, bude jedna věta z citace. Proto je důležité, aby každá věta fungovala samostatně, byla jasně formulovaná, nebyla dlouhá a byla napsaná takovým stylem, jako by ji člověk opravdu říkal (mluvený a psaný projev se zásadně liší). V praxi to znamená, že se nesmějí objevovat formulace typu „jak jsem již řekl“, „z výše uvedeného vyplývá“ apod. Každá věta by měla být kratší než dva řádky. Chráníme tím především sebe a informaci, kterou chceme předat publiku. Novinář totiž tématu povětšinou dostatečně nerozumí a může se stát, že vybere větu, která říká nějakou banalitu, nebo zasazením do jiného kontextu zcela změní její význam.

Abychom novináři poskytli vše potřebné k dopsání článku, zbývají poslední dvě věci. V prvé řadě kontakty, na které se může obrátit – to bývá obvykle autor TZ a/nebo tiskový mluvčí organizace. Pokud v textu citujeme další osoby, je nanejvýš vhodné, abychom poskytli kontakty i na ně. A nakonec jsou to přílohy či poznámky pro editory. Pokud v tiskové zprávě tvrdíme, že kriminalita okolo hlavního nádraží stoupla, dáme do poznámek odkaz na policejní zprávu, ze které čerpáme. Jestliže představujeme žebříček hraček podle toho, kolik ftalátů obsahují, pošleme jako přílohu závěrečnou zprávu laboratoře, která materiál testovala. Když tvrdíme, že někdo něco řekl, nejlépe citát přepíšeme a přidáme odkaz na článek nebo jiný zdroj, abychom byli sami krytí, novinářům usnadnili práci a bylo jasné, že uvádíme pravdivé údaje.

5.5 Shrnutí: Jaká tisková zpráva má šanci?

- Je krátká, ideálně na jednu stranu A4 (nezapočítávají se poznámky a přílohy, ale pořád platí, že dlouhý text může novináře odradit).
- Měla by usnadnit novinářům práci: jasnými informacemi, stylem psaní, citacemi.
- Obsahuje informace nové, atraktivní, aktuální. Aktuálnost a atraktivitu je možné dodat i starší informací, pokud ji uvedeme v novém kontextu, originálním způsobem nebo v souvislosti s lidským příběhem.
- Pokud možno neobsahuje odborné výrazy. V každém oboru existuje nějaký slang a běžně se používají pojmy, které nevnímáme jako problematické, ale běžná veřejnost

(i novináři) nemusí vědět, co přesně znamenají. To snižuje srozumitelnost zprávy a šanci na její otištění.

- Věty jsou pokud možno krátké, rozhodně se snažíme vyhnout složitým souvětím. Dvě čárky jsou až dost.
- Odstavce mají přiměřenou délku (max. 7–8 řádků). Pokud se text nevejde na jednu stránku, je vhodné použít mezititulek nebo text jinak rozdělit, třeba vložením odkazu na fotogalerii.
- Názory uvádíme do citací, do těla zprávy nepatří.
- Text má co nejjednodušší formátování a posíláme ho v souboru, který bez problémů otevře každý a může z něj lehce kopírovat (v praxi to znamená dokument psaný ve Wordu s příponou .doc, alternativy a open source se nevyplácí).
- Může obsahovat i obrazový materiál, ale celková velikost mailu by neměla překročit 1 MB, řada redakcí má datové limity. Fotky v plném rozlišení můžeme nabídnout na vyžádání nebo poslat odkaz na nějaké úložiště (třeba uschovna.cz, leteckaposta.cz a desítky dalších).

5.6 Kdy a jak posílat TZ

Novináři musejí tiskovou zprávu dostat v pravý čas. Ideální je, aby od nás odešla před devátou hodinou dopoledne. V redakcích totiž bývají operativní ranní porady. Obvykle začínají v 9 nebo v 10 hodin, každopádně čím dřív ji pošleme, tím větší máme šanci. Je samozřejmě možné uplatnit i informaci vydanou později, zejména v elektronických médiích, ale neměli bychom se na to spoléhat.

Během roku jsou sezóny exponované, kdy je událostí mnoho, a pak sezóny tzv. okurkové, kdy jsou novináři rádi za každý tip. Mezi taková období patří letní i zimní školní prázdniny. Exponovaná jsou naopak všechna období před volbami, Vánocemi a okolo začátku školního roku. Sezónnosti se dá využít i v tom smyslu, že budeme „ladit“ témata, která chceme zveřejnit, právě podle toho, jak jsou média zaneprázdněná.

Důležité je také cílit vydávání zpráv podle dnů v týdnu. Ve středu zasedá vláda, pokud tedy chceme novináře upozornit na něco, co bude projednávat, vydáme TZ v pondělí nebo úterý. V místních podmínkách si zjistíme, kdy mívá jednání zastupitelstvo obce, města nebo kraje. Stejně tak je dobré vědět, kdy tyto instituce pořádají své pravidelné tiskové konference. Dalším aspektem je různá prodejnost periodik v různých dnech. Nejčtenější jsou ta vydání, u kterých je přiložen týdenní televizní program, tudíž si nás může všimnout nejvíce lidí, ale budeme také podléhat největší konkurenci.

V pátek nebo o víkendu má cenu vydávat jen to, co se týká událostí, které sami o víkendu pořádáme. Vážná témata nejsou o víkendu vyhledávaná. Pokud zveme na víkendovou akci, ujistíme se, že pozvánka odejde nejpozději ve čtvrtek ráno, v poledne totiž největší deníky uzavírají pozvánkové rubriky.

Pokud zveme na nějakou akci v příštím týdnu, je nutné pozvánku odeslat nejpozději v pátek dopoledne, protože ve 12 hodin se uzavírá databáze anoncí ČTK.

Jak tiskové zprávy posílat? Samozřejmě e-mailem. Vždy dbáme na to, abychom nevyzradili svou mediální databázi. Je opravdu nevhodné a neprofesionální, když si každý novinář může přečíst, kolika jeho dalším kolegům e-mail přišel. Adresy tedy vkládáme buď do skryté kopie, nebo vytvoříme speciální mailing listy.

Přímo z těla e-mailu by mělo být zřejmé, jaké informace novinář najde v tiskové zprávě. Buď novináře oslovíme, nabídneme tiskovou zprávu a okopírujeme alespoň perex, nebo vložíme celou tiskovou zprávu přímo do těla e-mailu (lze i bez oslovení).

Je to v dnešní době již téměř nepochopitelné, ale stále se při e-mailové komunikaci objevují problémy s diakritikou (háčky a čárkami). Aby nehrozilo, že příjemce uvidí místo textu „rozsypaný čaj“, je lepší poslat text bez diakritiky.

6. Tisková konference

Tiskové konference (TK) jsou podle některých mluvčích i novinářů zbytečným přežitkem. Přesto jsem přesvědčen, že máme-li něco natolik závažného, jako je průlomový rozsudek nebo zahájení kampaně za zásadní modernizaci průmyslu, je tisková konference na místě. Stejně jako TZ musí i TK mít jedno ústřední téma. To však neznamená, že se novináři nebudou ptát na další okolnosti kauzy.

Tiskové konference se pořádají jen v případech, že máme natolik důležité téma, sdělení, objev, prohlášení nebo materiál, jejichž uvedení pouhou tiskovou zprávou by mohlo znamenat trestuhodné nevyužití jejich potenciálu. Takový materiál nebudeme mít k dispozici vždy, a navíc uspořádání tiskové konference stojí čas i peníze. Proto je pořádáme jen tehdy, když:

- chceme zveřejnit důležité informace nebo prohlášení;
- zahajujeme novou kampaň;
- máme k prezentaci zajímavé fotky/video;
- máme k dispozici zajímavé hosty.

6.1 Jak uspořádat tiskovou konferenci

Důležité je místo. Musíme ho zvolit buď tak, aby bylo v pohodlném dosahu novinářů, nebo na místě, které je s tématem TK nějak bezprostředně svázáno (u ambasády státu, na jehož porušování lidských práv upozorňujeme, u lesa, který byl vykácen, ve stacionáři, jenž se má rušit / byl nově otevřen apod.).

Vždy by měl být na místě člověk, který bude vítat novináře, požádá je o podpis prezenní listiny a předá jim předpřipravenou tiskovou zprávu (aby se mohli s tématem seznámit a připravit si dotazy), případně další související materiály.

Zejména pokud bude vystupovat více lidí, měli bychom dobře rozmyslet, kdo kde bude sedět, jestli vůbec budou sedět (TK ve stoje jsou moderní a vypadají akčněji, novináři ale místo k sezení mít musejí) a v jakém pořadí budou mluvit. Je dobré připravit cedulky se jmény účastníků. Ne vždy je jméno srozumitelné nebo může být problémem jeho písemná podoba. Také je potřeba vždy myslet na prostor pro diktafony redaktorů.

Mluvčí nebo moderátor tiskové konference na začátku musí novináře přivítat a obeznámit je s tématem a průběhem tiskové konference. Poté představí účinkující a oznámí, zda po promluvách jednotlivých účastníků bude prostor pro doplňující dotazy a individuální rozhovory. K obojímu by měli mít novináři příležitost; zvláště důležité je to pro rozhlas a televizi. Proto musíme při organizaci TK myslet i na to, abychom měli účastníky k dispozici na dostatečně dlouhou dobu (aby nespěchali třeba na vlak apod.).

Novináře také seznámíme s předpokladem, jak dlouho by měla tisková konference trvat. Měla by se vejít do půl hodiny a obě části (promluvy účastníků vs. dotazy a individuální rozhovory) by měly být zhruba stejně dlouhé.

Měli bychom mít připravené reakce na předpokládané dotazy. Jejich formulace musí vzniknout ještě před začátkem TK.

6.2 Jedna konference = jedna message

Jedna konference přináší jedno poselství. To je zásadní pravidlo tiskových konferencí. Pokud s tím účinkující nejsou předem seznámeni a mluvčí nezvládne svou úlohu, v médiích se pravděpodobně objeví něco, co jsme vůbec nechtěli.

Příklad: Tisková konference představovala velikost, umístění a podobu ploch, které byly vykáceny na Šumavě při blokadě v létě 2011. Plánovaná message byla: vzniklo 32 hektarů holin v cenné přírodě, takhle ošklivě teď národní park vypadá. Jeden z novinářů se zeptal, jestli bude obnovena blokáda, pokud se začne opět kácet. Bohužel se mu dostalo odpovědi, že samozřejmě ano (účastníky nikdo neinstruoval, moderátor situaci neustál). Místo zamýšlené podstatné zprávy se pak ve všech médiích objevila informace, že blokáda může začít kdykoli znovu.

Pokud zazní otázka, jejíž zodpovězení se nám nehodí, je naprosto legitimní říct, že to není předmětem tiskové konference (v uvedeném příkladu by mohl dotázaný odpovědět, že stanovisko by padlo ve chvíli, kdy by správa parku kácení obnovila).

Bezprostředně po konferenci musíme odeslat doprovodnou tiskovou zprávu nejen na náš novinářský mailing list, ale i každému jednotlivému účastníkovi TK. To proto, že si jen mohl podtrhnout zajímavé části textu, napsat odpovědi na své otázky, ale vždy se mu bude hodit zdroj, ze kterého může zajímavé pasáže jednoduše zkopírovat.

Proto je důležitá prezenční listina. Díky ní také získáme další kontakty na novináře. Přímo v prezenční listině může být i otázka, jestli chtějí naše materiály dostávat e-mailem – tím si rozšiřujeme mediální databázi. Navíc se pak můžeme podívat, jestli o tématu někdo napsal a co v článku uvedl. Pokud napsal něco, co jsme nechtěli, není to vina jeho, ale naše – nezvládli jsme téma atraktivně a srozumitelně předat.



7. Co zajímá média

O čem psát tiskové zprávy, nebo dokonce pořádat tiskové konference:

- originální, unikátní projekty;
- projekty a aktivity, které se týkají cílových skupin daných periodik;
- čtenářsky vděčné, atraktivní téma, nejlépe s lidským příběhem;
- fotogenické akce (buď hodně krásné/vtipné, nebo naopak otřesné/dramatické);
- akce, z níž lze pořídit strhující reportáž;
- účast celebrit (ale pozor, některé už jsou pro konkrétní témata typické, skoro až vyčpělé);
- skandální záležitosti;
- spojení s někým silným, vlivným, uznávaným (když vydává Amnesty International nějaký mezinárodní report, můžeme se přidat se svým podobným tématem).

Před tiskovou konferencí nebo jinou příležitostí, která by mohla být zajímavá pro novináře, je nutné poslat jim novinářskou pozvánku, anonci. Má poněkud jiná pravidla než pozvánka pro veřejnost. Samozřejmě musí obsahovat informace, kdo je zve, jak se akce jmenuje, kdy a kde probíhá. Pokud cílíme primárně na to, aby se akce účastnili novináři, je nutné ji uspořádat v dopoledních hodinách (10–12 hod.). Dále musí pozvánka obsahovat informaci, co se novináři dozvědí, kdo k nim bude hovořit a krátký kontext (opravdu jen jeden odstavec), případně předběžnou citaci. Jestliže si myslíte, že bude akce zajímavá pro fotografy, rozhodně to do pozvánky uveďte. Drobné občerstvení se považuje za samozřejmost.

8. Další možnosti, jak se dostat do médií

8.1 Dopisy do redakce

Občas se stává, že vyjde článek, který významně překročí obvyklou míru nepřesnosti, případně v něm na nás někdo zaútočí. Pak je potřeba na to vhodným způsobem reagovat. Vydávat tiskovou zprávu obvykle není nejšťastnější řešení (zejména pokud ta informace nepronikne do dalších médií). V takovém případě je vhodné napsat krátkou reakci – neměla by být delší než tisíc znaků a musí se omezit opravdu jen na uvedení informací na pravou míru, případně navíc provokativní protiotázku.

Zejména v regionálních denících jsou dopisy do redakcí významným způsobem, jak získat jejich pozornost. Dopisy bývají otištěny v původním znění (případně zkrácené), takže máme možnost vyhnout se nepřesnostem a zdůraznit právě to, co považujeme za nejdůležitější. Většina redakcí navíc otiskne i ty dopisy, s jejichž obsahem nesouhlasí.

Dopisy čtenářů zároveň redakci upozorňují, že téma je v regionu aktuální a čtenáři se o něj zajímají. Tím pádem se mu bude nejspíše více věnovat. Je ale dobré, aby dopisy posílali různí lidé. Jeden podivín, který týden co týden posílá regionálnímu deníku našťavaný dopis proti výstavbě spalovny v Klatovech, si brzy získá nepěknou nálepku.

Dopis redakci musí být stručný (nejlépe jeden, maximálně dva či několik krátkých odstavců) a pouze na jedno téma. Mělo by z něj být také zřejmé, že pisatel má na věc ucelený a jasný názor.

8.2 Komentáře

Komentáře jsou pro nás zajímavější, ale je s nimi těžší práce. Většina deníků pravidelně otiskuje komentáře – názory novinářů nebo různých osobností – na různá, většinou významná politická a společenská témata. MF DNES, Lidové noviny a Právo komentářům každodenně věnují jednu i více stran. Jiné, třeba okresní deníky, podstatně méně.

Prosadit komentář do národního deníku bývá dost obtížné. Prakticky nulovou šanci mívají regionální témata, například třídění odpadu v Šumperku. Něco jiného jsou ale regionální deníky či týdeníky. Zrušení jedné železniční tratě bude v okrese Český Krumlov důležitou kauzou. Komentář by měl být stručný, přehledný a čtivý. V jednom článku se vždy věnujeme jednomu tématu a nepřeskakujeme mezi nejrůznějšími souvislostmi. Pro jazyk a styl platí prakticky totéž jako u tiskové zprávy: krátké, jednoduché věty, stručný, lehký a čtivý text, žádný žargon ani technické či expresivní termíny. Pište slušně a klidně. Nikoho neurážejte ani nenapadejte. Nespoléhejte na paměť čtenářů, o naší kauze nemusejí vědět zhora nic. Dobrý komentář ale může napsat jen ten, kdo jich velké množství přečte.

A konečně, komentář musí komentovat, nikoli informovat. Musí tedy obsahovat v první řadě názory, nikoli základní informace. Nemá příliš smysl pokoušet se komentářů využít k propašování přehledu našich argumentů do novin, neboť s velkou pravděpodobností neuspějeme.

9. Když s námi chtějí novináři mluvit

Existují různé příležitosti, kdy můžeme s novináři hovořit, ať už telefonicky, nebo osobně. Například potřebují-li znát doplňující informace k tiskové zprávě, na tiskových konferencích, na nejrůznějších akcích či jednáních, kam mají přístup, při přípravě reportáží nebo jiných rozsáhlejších článků. Patrně budou také občas telefonovat s žádostí o stanovisko k události či informaci, o které píší.

S novinářem by měl hovořit ideálně jen jeden člověk (to ovšem neplatí pro tiskové konference, kde máme předem připravený program). Skupina více lidí má tendenci mluvit přes sebe, doplňovat se zbytečnými detaily a produkovat zmatek. Mluvčí musí tématu dobře rozumět a znát podrobnosti.

Podobně jako při psaní tiskové zprávy hovoříme stručně, jednoduše a srozumitelně a vyhýbáme se nepodstatným detailům. Musíme si uvědomit, že máme k dispozici minimální prostor – novinář bude z celého našeho projevu obvykle citovat jen jednu, maximálně několik vět, popřípadě jej do takové podoby upraví. Čím stručněji a přehledněji

dokážeme informaci podat, tím spíše se v novinách objeví právě to, co považujeme za nejdůležitější, a citace bude nejpodobnější našim názorům.

Nevyhýbáme se kontroverzním dotazům, otázkám „na tělo“. Při konfrontaci s kritikou neuhýbáme, nejsme politici. Nicméně pokud novinář ve snaze problém zjednodušit říká věci, které jsou daleko od pravdy, musíme ho na to upozornit a třeba společně vymyslet popis, jenž bude dostatečně stručný, ale správný. To platí zejména tehdy, poskytujeme-li rozhovor televizi či rozhlasu. Z našeho dlouhého povídání opravdu odvysílají jen jedinou větu. Nejlepší je tedy zeptat se reportéra předem, jakou otázku vám hodlá položit (často se svěří sám od sebe), a promyslet si stručnou, jasnou a zajímavou odpověď. Důležité je také zeptat se, do jakého pořadu bude odpověď použita, s kým už mluvil, co kdo říkal, s kým ještě mluvit chce a jaké podklady (studie, dokumenty, zápisy z jednání) si máme připravit. To všechno nám pomůže, abychom do vyjádření dostali správné informace správnou formou (jinak budeme mluvit do receptáře, jinak do zpravodajské relace).

Máme-li se účastnit diskuzního pořadu či obsáhlejšího rozhovoru, opět si předem dobře rozmyslíme, co řekneme. Není od věci, když si připravíme základní body vystoupení na papír. Nejlepší je uvést jednou větou obecné tvrzení a poté jej ilustrovat konkrétním příkladem. Omezíme se na několik základních bodů a vyhneme se složitým konstrukcím a vysvětlování komplikovaných souvislostí.

V rozhlasu se snažíme mluvit klidně, plynně a srozumitelně. V televizi je kromě toho ještě velmi důležité, jakým dojmem působíme – ať už jde o způsob hovoru, vzhled (nemusíte přijít v obleku a kravatě, ale vyhněte se extravagancím) či obecné vystupování. Celkový dojem je v tomto případě důležitější než obsah vašeho projevu. Hovoříme lehce, klidně, s rozmyslem. Nejsme totiž u výslechu, jen se s někým bavíme o věci, které shodou okolností rozumíme více než on.

Uděláme-li chybu a nejsme v živém vysílání, můžeme s klidem říci, že špatnou větu či odpověď chceme natočit znovu. Ve studiu záznam prostříhají. Podobně můžeme po vyslechnutí otázky chvíli přemýšlet. Musíme uvažovat o tom, co říkáme, a nesmíme prohlašovat nic, s čím si nejsme jisti. Je také důležité vyhnout se formulacím, které by mohly být vytrženy z kontextu, a tím změnit význam. V očích veřejnosti – i novináře samotného – totiž v tu chvíli nemluví jednotlivec, ale celá organizace. Nemluvíme proto emotivně, nýbrž věcně a klidně.

Jen vzácně se stává, že novinář je proti nám zaujatý a snaží se nám uškodit, ovšem přihodit se to může. Máme-li pocit, že se nás snaží na něčem „nachytat“ či nás manipulovat do tvrzení, se kterým nesouhlasíme, pak se sice zdvořile, ale neoblomně držíme svého. Na zavádějící otázky je lepší neodpovídat, místo toho raději vysvětlit své stanovisko. Přisoudí-li nám nakonec v novinách slova, která jsme nepronesli, a jsme si tím jisti, je potřeba autorovi reportáže zatelefonovat. Zdvořile a mírně, leč důrazně se ohradíme. Jde-li o skutečně vážný případ, můžeme žádat opravu. Pamatujme také, že ze strany novináře nemusí ještě nezbytně jít o zlý úmysl, může to být jen omyl či nedbalost.

A poslední dobře míněná rada: Nikdy neříkejte nic, co nechcete, aby bylo otištěno. Ani tehdy, považuje-li novinář diskuzi za soukromý rozhovor. Cokoli slyší, může použít.

Shrnutí zásad mediální práce

- S novináři mluvte klidně, nenechte se vyprovokovat.
- Nelžete, buďte objektivní.
- Mějte podložené argumenty.
- Buďte vstřícní a otevření.
- Mějte o novinářích přehled (databáze apod.).
- Zachovejte ve vztahu k novinářům neutralitu.

Použité zdroje a doporučená literatura

Vašků, V.: *Jak spolupracovat s médii: Praktický manuál pro neziskové organizace*. Dostupné z: <http://press-servis.ecn.cz/manual/jak-spolupracovat-s-medii.pdf>.

Šálek, M., Feřtek, T.: *Novináři nejsou zlí. Mediální rukověť pro neziskové organizace*. Praha: Nadace Via, 2001.

Jehlička, M.: *Aktivistův průvodce po mediální galaxii*. Praha: Centrum pro podporu občanů sdružení Arnika, 2006.

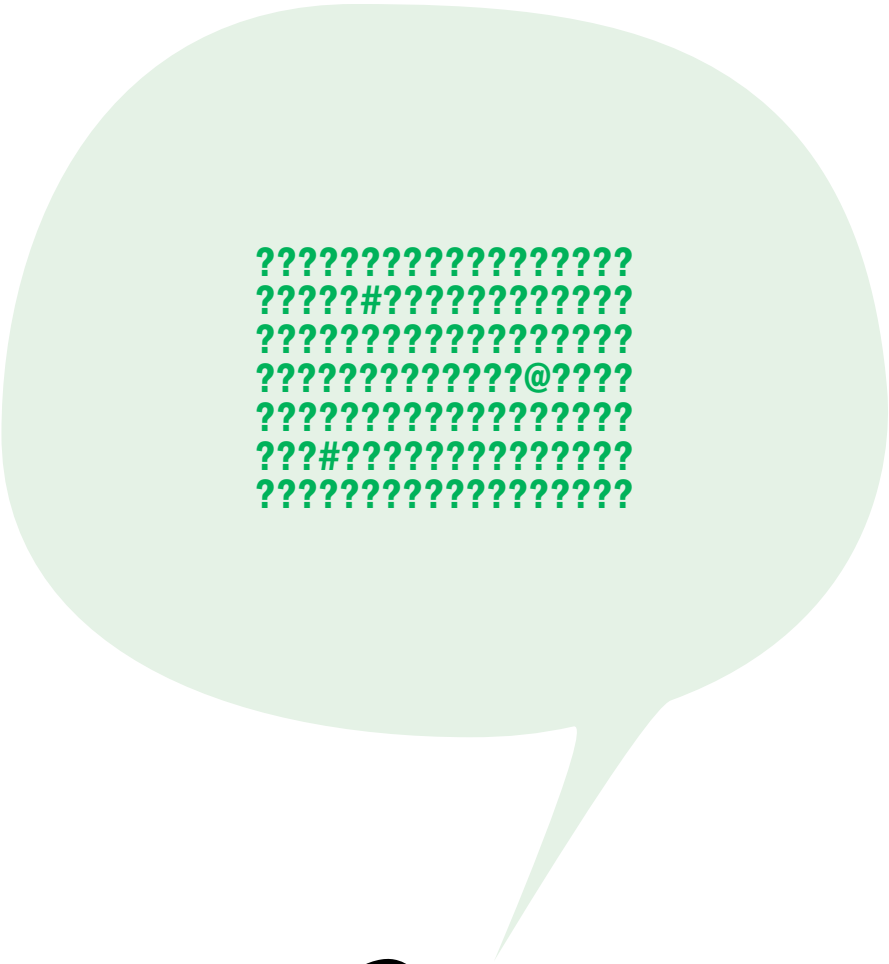
Informační portál neziskového sektoru pro veřejnost i odborníky (texty, dokumenty, fungování neziskového sektoru): www.tretipatro.cz

Zajímavý vhled do přípravy tiskové zprávy: <http://purepr.wordpress.com/2013/07/10/hollan-zase-lze-tiskova-zprava-revize-verze-2>

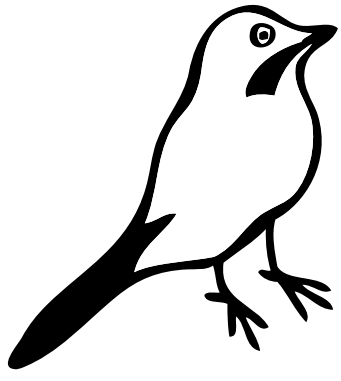
Náklady a čtenost periodik: www.abccr.cz

Nabídky dobrovolné či nízkonákladové pomoci odborníků v oblasti médií: umsemumtam.cz

Sledujte internetové stránky úspěšných neziskových organizací a jejich mediální výstupy. Každá z nich má speciální sekci pro média, kde publikuje své tiskové zprávy, kontakty a další doplňující materiály (například www.hnutiduha.cz/pro-media).



????????????????
?????#????????
????????????????
????????????????@????
????????????????
???#????????
????????????



Než se ponoříme do tématu nových médií, měli bychom si ujasnit, o čem bude vlastně řeč. Zjednodušeně můžeme říct, že zatímco u klasických médií prochází informace před zveřejněním nějakou redakcí, nejlépe profesionální ve všech významech tohoto slova, u nových médií tomu tak není. Nová média jsou digitální, a navíc umožňují náš interaktivní vstup – například napsat nebo komentovat status na sociální síti (generovat obsah), přeskakovat ve videu umístěném na nějakém vzdáleném serveru, ale spadá sem i prosté zadání internetové adresy (protože jsme to my, kdo vybíráme, co si budeme prohlížet).

1. Internet obecně

Používáme ho denně a pro obrovskou část veřejnosti se stal hlavním zdrojem informací, ale i nákupním prostorem, místem zábavy či seberealizace a plní mnoho dalších funkcí. Současnou společnost bez internetu si už asi těžko dokážeme představit. Má to své klady, ale i zápory. To však neznamená, že je pro naši činnost a kampaně naprosto nezbytný. Je to místo, díky kterému můžeme s poměrně nízkými náklady šířit informace, ale i vyzývat lidi k tomu, aby nám pomohli dosáhnout našich cílů. Ovšem i vytvoření webových stránek nebo profilu na sociálních sítích stojí nějaké kapacity, a proto je dobré zamyslet se, k čemu nám to v naší práci bude.

Když se chystáte začít s internetem (ať už jde o web, Facebook, Twitter či cokoli jiného), musíte si zodpovědět několik opravdu klíčových, a přitom základních otázek:

- Proč chceme být na internetu?
- Pro koho to děláme?
- Co od lidí konkrétně chceme?

1.1 Proč chceme být na internetu

Rovnou zapomeňte na odpověď typu „protože to tak dělají ostatní“. Je špatná a čas investovaný do aktivit souvisejících s internetem marníme. Musíme mít jasný cíl, abychom ho byli schopni dosáhnout. Mezi možné cíle patří třeba tyto (záleží na potřebách konkrétní organizace):

- **Chceme informovat.** Například jsme objevili nějakou zříceninu, nikde na webu jsme o ní nic nenašli, a protože si myslíme, že by se o ní lidé měli dozvědět, vytvoříme web. Jde nám tedy pouze o zveřejnění nějaké informace.
- **Chceme zlepšit image organizace.** Třeba proto, že lidé přesně nevědí, co vlastně děláme, že o nás šíří nepravdivé informace a roznášejí fámy. Existuje řada způsobů, jak si image pomocí PR zlepšit, a web v nich hraje podstatnou roli.

- **Chceme získat peníze.** Je jedno, jestli potřebujeme přispět na jednu konkrétní aktivitu (nákup vodícího psa pro nevidomého žáka místní školy) nebo aby nám lidé přispívali pravidelně (trénink vodících psů).
- **Chceme získat kontakty** pro mailing a vtáhnout lidi do naší práce. Pokud na nějaké kauze pracujeme dlouhodobě, stává se, že od lidí potřebujeme nejen jeden podpis pod petici, ale i další aktivitu – třeba aby napsali poslancům. Mít jejich e-mailovou adresu znamená, že je můžeme oslovit osobně. Funguje to daleko lépe než neosobní formulace „Vážená paní / vážený pane“.
- **Chceme podpořit prodej.** Například výrobků z naší chráněné dílny, a proto si založíme stránky, kde popíšeme příběhy lidí, kteří zboží vyrábějí.
- **Chceme získat dobrovolníky.** A tak konkrétně pro ně vyrobíme web, kterým je budeme lákat, udržovat si jejich přízeň, nabízet informace, k nimž nemají lidé zvenčí přístup, byť by to měly být jen fotky z poslední společné akce.
- **Chceme dostat závazku z projektu.** Téměř každý projekt obsahuje podmínku „povinné publicity“ či „povinné visibility“ – donor obvykle požaduje, abyste někde napsali, že danou aktivitu podpořil, že vznikly jisté studie, letáky nebo akce, a aby se zviditelnilo jeho logo. Případně je celý web jedním z výstupů projektu. Ovšem tento web nemusí být nutně týž, kterým získáváme kontakty na lidi k rozesílání e-mailů poslancům (patrně ani donor by si to nepřál).

Zdá se, že web je místo, kam se vejde cokoli a v jakémkoli objemu. A že jedny stránky mohou plnit všechny uvedené cíle. Pravda je to jen částečná: honit najednou všechny zájce znamená, že nechytíme ani jednoho. Proto stojí za to rozmyslet si, kdy ještě upravovat a rozšiřovat web současný a kdy si pro nový cíl založit web nový, samostatně stojící, ale (obvykle) provázaný odkazy s tím původním.

1.2 Pro koho to děláme

V kapitole o public relations je část textu věnována pojmu „cílová skupina“. Pro web to platí stejně jako pro články nebo tiskové zprávy. Pokud si totiž jako cílovou skupinu zvolíte „všechny“, bude se vám dost komplikovaně přemýšlet o tom, jak by měl web vypadat – teenageři ocení asi něco jiného než potenciální klienti stacionáře. Čím přesněji budeme schopni cílovou skupinu definovat, tím lépe, „personalizovaněji“ a účinněji s ní můžeme komunikovat.

Velmi dobrou pomůckou pro tvorbu webu jsou tzv. „persony“. Jedná se o konkrétní medailonky virtuálních lidí, které chceme webem či jiným kanálem oslovit – pomůže nám to v přemýšlení. Jak na to, můžete najít například na stránce <http://firemniweb.h1.cz>.

1.3 Co od lidí konkrétně chceme

Aby si web zobrazili? To by bylo málo. Ať už píšeme status na Facebooku, stránku na webu nebo obsah e-mailingu, vždy musíme lidem říct, co od nich chceme. Být by to měla být jen prostá výzva: „Přečtěte si o dramatické historii naší zříceniny.“ Samotné je to totiž nemusí napadnout, i když nám to připadá samozřejmé. Pokud chceme, aby

aktivně něco udělali, je nutné vyzvat je k akci (CTA – call to action; proto v teleshoppingu tolikrát opakují „volejte a objednávejte právě teď“). Nebojme se tedy výzev jako:

- Sdílejte!
- Podepište se!
- Kupte si!
- Podpořte!
- Přijďte!
- Napište jim!

Toho všeho můžeme dosáhnout mnoha způsoby. Podle cílů, které jsme si dali, pak zvažujeme, jak prostředím internetu využívat. Něčeho dosáhneme poměrně jednoduše prostřednictvím profilu na sociálních sítích, pro něco dalšího bude lepší vytvořit samostatný, byť třeba jednoduchý web.

2. Sociální média

Všichni jsme online. Tedy skoro všichni: čtyři z pěti obyvatel ČR starších 10 let, kteří měsíčně tráví na síti 47 hodin. Proč je tedy s naší kauzou či kampaní neoslovit „na síti“? Nejjednodušší je zvolit tu sociální. Sociální síť je internetová služba, která registrovaným členům (uživatelům) umožňuje vytvářet osobní, firemní, organizační či komunitní online profil, vzájemně komunikovat, sdílet informace, fotografie, videa, provozovat chat a další aktivity. A proč jí říkáme „sociální“? Protože obsah těchto médií vytvářejí sami uživatelé, nikoli profesionální žurnalisté.

Sociální sítě v číslech

Sociální sítě jsou silným komunikačním kanálem. Dle výzkumu AMI Digital Index v prvním kvartálu roku 2017 nepoužívalo sociální sítě pouze 7,6 % internetové populace. Ti, kteří je používali, na nich trávili průměrně 147 minut denně. A netráví čas jen na jedné z nich. Nejčastěji používají tři (26 %), nebo dokonce čtyři různé sociální sítě (21 %).

Proč využívat sociální sítě

- Jedná se o bezplatný kanál, který navštěvuje vysoké procento populace.
- Je to místo, kde si uživatelé vyměňují informace.
- Umožňují komunikovat pomocí multimediálního (fotky, videa, zvuky...) obsahu, který je vždy uživatelsky přívětivější než psaný text.
- Prostřednictvím sociálních sítí můžete velmi rychle šířit svou myšlenku či vizi.
- Sociální síť je ideální prostředí pro tvorbu komunit a zájmových skupin.
- Je to místo pro navazování nových a úzkých vztahů.
- Komunikace (nejen marketingová) je zde velice osobní. Jinak řečeno, prostřednictvím sociálních sítí můžete vytvořit síť svých loajálních podporovatelů a lidí, kteří budou šířit vaši myšlenku.

- Je to místo, kde se lidé mohou do vaší kauzy zapojit, ať jako zaměstnanec, dobrovolník nebo podporovatel.
- Na sociálních sítích můžete velmi rychle zjistit, zda se kauzou nezabývá i někdo jiný. Pokud ano, můžete velmi rychle vytvořit pevné partnerské sítě.
- Prostředí sociálních sítí je rovné pro všechny. Nezáleží na tom, jste-li velká firma, či jedinec – startovní čára komunikace a podmínky jsou pro všechny stejné (byť prostředky na reklamu hrají svou roli samozřejmě i zde).
- Nevyužívat efektivně sociální sítě znamená dávat konkurenční výhodu svým oponentům.
- Sociální sítě mohou dát vyniknout vaší značce (branding). Profil na některé sociální síti může být dokonce silnější než samotný web.
- Aktivita na sociálních sítích mají i sekundární pozitivní dopady v online prostředí: můžete díky nim zvýšit návštěvnost svého webu a váš web může být více vidět ve vyhledávacích. Sociální sítě jsou součástí algoritmů vyhledávačů. Čím silnější profily na sociálních sítích budete mít, tím lépe se bude váš web zobrazovat ve vyhledávání.

2.1 Letem sociálním světem

Mezi sítě, které čeští uživatelé internetu nejvíce znají či používají, patří YouTube (98 %), Facebook (97 %), G+ (91 %), Instagram (81 %) a Twitter (81 %). Poměrně dobré povědomí mají i o síti Instagram Stories (43 %), která po půl roce od spuštění začala dotahovat podobně fungující síť Snapchat (52 %). Dále Češi znají či používají LinkedIn (49 %), Tumblr (26 %) a FourSquare (26 %).

Facebook

Facebook je jednou z nejrozšířenějších online společenských sítí na světě. S jeho pomocí můžete dalším uživatelům nabídnout svůj obsah včetně fotografií, videí, panoramatických fotografií a videí, přímých videopřenosů, interaktivních 3D obrázků atd. Tento obsah se bude zobrazovat příslušnému počtu uživatelů na jejich „zdi“. Na veškerý svůj obsah dostáváte „real time“ zpětnou vazbu v podobě „lajků“, komentářů či sdílení dalšími uživateli. Díky těmto interakcím se může rapidně zvýšit dosah vaší komunikace, a to i pomocí reklamy.

YouTube

YouTube je největší internetový server pro sdílení videosouborů. YouTube povoluje svým uživatelům nahrát videa, zhlédnout je, hodnotit, sdílet a komentovat. Jsou zde dostupné videoklipy, TV klipy, hudební videa, trailery k filmům a další, například video blogy, krátká originální videa nebo vzdělávací videa.

Instagram

Jedna fotografie vydá za tisíce slov, a proto Instagram svým uživatelům umožňuje sdílení fotografií a videí či jejich denních příběhů sestávajících opět z fotografií a videí.

K tomu je určena řada filtrů, které lze na pořízenou fotografii aplikovat. Uživatelé mohou fotografie řadit pomocí „hashtagů“, posílat je, komentovat, lajkovat aj.

Twitter

Twitter je sociální síť, která umožňuje uživatelům tweetovat čili „cvrlikat“. Klasický tweet je textový příspěvek dlouhý maximálně 140 znaků (lze napsat i delší, ale to už je mimo obvyklou praxi sítě), který se zobrazuje na profilové stránce uživatele a na stránkách těch, kteří ho sledují. Díky Twitteru známe termín hashtag, tedy nějaký pojem začínající znakem „#“ (např. v březnu bývá celosvětově aktuální třeba #oscars), který řadí příspěvky se stejným termínem. Tento systém přebraly prakticky všechny sociální sítě.

2.2 Jak na sociální sítě

Sociální sítě jsou dobrý sluha, ale špatný pán. Abyste z nich vyždímali maximum, měli byste nejdřív vědět, co od té či oné sociální sítě chcete, s kým a jak chcete komunikovat, jestli má být komunikace dlouhodobá, či zda jde jen o dočasný prvek kampaně. Vytvořte plán. Při jeho sestavování vám pomohou následující body:

- **Jaký je cíl komunikace?**

Vytyčte si jasný cíl celkové komunikace. Chcete-li zvýšit dosah svého webu, sdílejte jej pomocí svého profilu. Chcete-li, aby se lidé zapojili do vaší kampaně, řekněte si o to.

- **Jak k tomu cíli dojít?**

Sestavte si seznam postupných kroků, které vám pomohou splnit cíl. Nic nejde hned. Svůj profil budete muset chvíli „žhavit“, než se na něj začnou „nabalovat“ lidé. Pak je můžete žádat o pomoc. Každý krok by se měl dát vyhodnotit (např. „už máme 100 followerů“ nebo „průměrný dosah příspěvku je 1 000 uživatelů“).

- **Jak dlouho má komunikace trvat?**

Kroky, které mají vést k cíli, doplňte o jasný časový rámec. Pokud se kroky nebude dařit naplňovat, zjistíte, že jste byli buď optimisti, nebo že „tudy cesta nevede“.

- **Jaký zvolit tón komunikace?**

Jakákoli komunikace má vzbuzovat emoce. Už jen její tón – způsob, jakým budete mluvit se svým obecnstvem. Budete vtipní, věcní či agitační? Povede tento tón komunikace k vašemu cíli?

- **Co bude nosičem sdělení?**

Na sociálních sítích lidé nejméně reagují na dlouhý psaný text (byť existují výjimky). Využijte jiné multimediální možnosti a dle nich zvolte i příslušnou sociální síť či sítě.

- **Jaké potřebujeme zdroje?**

- Máme dostatek obsahu?

Umíte si vytvořit poutavý, kvalitní a jedinečný obsah, kterým budete své profily „krmit“? Připravte jej ještě před založením profilu. Než stisknete tlačítko „Publikovat“ odpovězte si na otázku: sleduje publikovaný obsah cíle kampaně?

- Máte dostatek času na správu sociální sítě (případně dvou či více)?
Vše vyžaduje svůj čas. Dříve, než si založíte profil na sociální síti, si dobře rozmyslete, kdo a kolik času může jejich administraci věnovat a zda budou časové možnosti stačit. Příspěvky ani odpovědi na komentáře a zprávy se samy nenapíší.
- Jaké jsou vaše dovednosti?
Umíte si vytvořit vlastní videa? Pak si vyberte YouTube či Facebook. Fotíte? Skvělé, mezi vámi a Instagramem není žádná překážka. Umíte poutavě a výstižně psát? V tom případě zkuste tweetování nebo si vytvořte první facebookovou stránku. Zkrátka vaše dovednosti by měly odpovídat vybrané sociální síti.

Pro všechny sociální sítě platí, že nikdy neuděláte chybu, když vaše příspěvky:

- vzbudí zvědavost;
- zasáhnou, vyvolají emoce;
- obsahují příslib (změny);
- pokládají otázky;
- dávají odpovědi;
- vyzývají k akci.

2.3 Facebook pod drobnohledem

Ať už se svým publikem budete komunikovat pomocí textu, fotek či videí, ideální je začít na Facebooku. Je to nejrozšířenější sociální síť, dynamicky se rozvíjí, poskytuje skvělé možnosti cílení, můžete ho zahltit vším možným multimediálním obsahem, poskytuje skvělé možnosti měření vaší komunikace atd. Proto se podíváme podrobněji, jak Facebook funguje.

2.3.1 Jak být vidět

Neexistuje žádná ověřená strategie, která zaručí vysoký organický dosah vašich příspěvků, tedy číslo, o které při vaší komunikaci na FB jde. Čím větší mají vaše příspěvky dosah, tím více lidí se zobrazí v přehledu novinek. Není pravda, že všechny vaše příspěvky se zobrazí všem vašim přátelům nebo fanouškům. Jde o řády nižších procent. Proto stránky soupeří nejen o pozornost uživatelů, ale vůbec o to, aby se jejich příspěvky uživatelům zobrazily. Určitě vám ale pomůže znát algoritmy, které uživateli zobrazí pro něj co nejrelevantnější příspěvky, a brání tak zahlcení uživatele.

EdgeRank

Jedná se o starší algoritmus, který určuje, kdo příspěvky dané stránky či uživatele uvidí na své zdi (news feedu). Dle některých zdrojů je stále aktuální. V roce 2010 byl specifikován jako součin těchto faktorů:

- Blízkost uživatele ke stránce
Čím bližší vztah má fanoušek s danou stránkou, tedy čím častěji ji navštěvuje,

lajkuje, komentuje či sdílí její příspěvky, tím vyšší má pro něj stránka váhu.

- **Hodnota a váha příspěvku**
Čím má příspěvek více interakcí (lajk nebo komentář), tím je zřejmě hodnotnější. Vyšší hodnotu má komentář a sdílení (které mimo jiné zvyšuje samotný dosah příspěvku) než samotný lajk. Záleží i na typu příspěvku – video je hodnotnější než fotografie, nižší hodnotu mají odkazy nebo prostý text.
- **Čas od vydání příspěvku**
Čerstvější příspěvek se uživateli zobrazí pravděpodobněji než starší.
- **Více informací o EdgeRank** naleznete na stránce <https://paulramondo.com/facebook-edgerank>.

Algoritmy, podle nichž se zobrazují novinky v news feedu

Jaké faktory vedou Facebook k tomu, aby zobrazil váš obsah na zdech vašich fanoušků či přátel? Základní jsou:

- kdo příspěvek zveřejní;
- jaký a jak úzký je váš vztah k této stránce či člověku;
- o jaký typ obsahu se jedná;
- jaké jsou předešlé reakce na příspěvky tohoto typu;
- kolik reakcí příspěvek už má.

Každý faktor má ale i další podfaktory, které byste měli při plánování brát v potaz:

- frekvence příspěvků stránky či osoby, která příspěvky vydává (tedy jak často a jak pravidelně na síť přispíváte);
- průměrný čas strávený na obsahu;
- negativní zpětná vazba na autora příspěvku;
- označení přátel v příspěvku;
- čerstvý komentář od vašeho přítele k příspěvku;
- čas, kdy příspěvek zveřejníte;
- jak moc je vyplněný profil uživatele, který příspěvek vydal;
- je-li příspěvek zveřejněný přítelem, s kterým máte bližší vztah (lajkujete, píšete si s ním pomocí messengeru aj.);
- informační hodnota příspěvku (pravděpodobné interakce s příspěvkem, pravděpodobný čas, který strávíte čtením či zhlédnutím příspěvku, pravděpodobnost, že příspěvek nese nové a čerstvé informace).

Více informací naleznete na stránce <https://paulramondo.com/facebook-algorithm>.

2.3.2 Co vytvářet

Tvořte smysluplný a informativní obsah.

Facebook hodnotí news feed podle toho, kolik osobních (pro uživatele) a zároveň univerzálních (engagement apod.) signálů vysílá. Proto byste se měli zaměřit na to, abyste dobře znali své publikum a věděli, co považuje za smysluplné. Pojem „informativní“ se individuálně liší, ale zároveň má společného jmenovatele – obsah musí být nový, zajímavý a dostatečně informačně nasycený. (Zdroj: neewsfed.cz)

Tvořte jedinečný obsah.

Používejte jasné titulky bez příchuti bulváru, vyhněte se šíření dezinformací, uvádějte zdroje, vždy přidejte něco svého, ale s ohledem na precizně doložitelné informace, jinak vás Facebook začne penalizovat.

Buďte zdvořilí a vytvořte bezpečné prostředí.

Respektujte zásady Facebooku a platnou legislativu. V opačném případě vám Facebook může účet zablokovat. Vytvořte pro uživatele bezpečné prostředí, kde se nebudou muset bát o své soukromí.

Vytvořte komunitu.

Silnou zbraní Facebooku je možnost vytváření komunit. Vtáhněte své fanoušky do své kauzy. Požádejte je o pomoc při šíření a nabídněte jim za to kvalitní obsah a řešení. Vytvořte ze stránky místo, kam se prostě chodí – za vtipem, krásou, investigativou či informací. Komunita se tvoří postupně, připravte se tedy na to, že s každým fanouškem si budete muset vyměnit pár slov.

Přiveďte návštěvnost z jiné stránky.

Najděte v online prostředí partnery z jiných kanálů a připomínejte jim, že jste na Facebooku. Stejně tak můžete jako stránka komentovat či se jinak připomínat kdekoli na Facebooku.

Spolupracujte s influencery.

Oslovte a zapojte uživatele, které sledují dav. Ideální jsou celebrity, lidé aktivní v online prostředí, kteří mají dostatek followerů (klidně na lokální bázi). Požádejte je v soukromé zprávě o pomoc se sdílením či samotným zapojením. Většina influencerů je ochotná podpořit jen to, čemu sama opravdu věří a co ji zajímá.

Zjistěte, kdy uživatelé čtou vaše příspěvky a kdy je optimální doba pro jejich zveřejňování.

Některé průzkumy ukazují následující výsledky (není to dogma, ale můžete se od toho odrazit a testovat):

- Nejlepší frekvence zveřejňování postů je jednou za den.
- Nej doporučovanější den pro postování je čtvrtek.

- Nejaktivnější doba je 13:00 ve čtvrtek.
- Nejsilnější období pro postování je mezi středou a nedělí.
- Nejbezpečnější doba pro postování je prakticky jakýkoli den mezi 9:00 a 15:00.
- Nejméně doporučovaný čas pro postování je během brzkého rána a pozdní noci.
(Zdroj: newsfeed.cz)

Naplánujte si obsah, který se drží tématu.

Chcete-li budovat vztah, nabídněte svým přátelům a followerům stejný typ obsahu, kvůli kterému vás sledují, používejte stejný tón, jímž s nimi mluvíte apod.

Nespoléhejte se na organický dosah.

Čas od času, a hlavně ze začátku, než vybudujete základnu followerů své komunity, zainvestujte do reklamy. Stačí pár (deseti- či sto-) korun a dobře zvolená cílová skupina, dobrý post a vaše téma začne rezonovat.

Testujte.

Učte se ze svých chyb. Analyzujte kvalitativně a kvantitativně zájem o své příspěvky. Využívejte Facebook Livestream.

Využijte možnost online videa v přímém přenosu. Jak na to? Návod najdete v článku „3 tipy, jak na profesionálnější Facebook Livestream“ (newsfeed.cz). Díky livestreamu můžete vytvořit například i „hlasovací“ interaktivní obrázek, kdy uživatelé hlasují pomocí emotikonů. Vyvarujte se však smutných a našťvaných smajlíků. Pro inspiraci si vyhledejte video „Jak udělat Facebook Livestream hlasování“ na YouTube.

Sledujte trendy.

Najděte si zdroj, díky kterému budete v obraze. V této kapitole jich najdete jen pár, ale na síti jsou dobrých informací mraky (newsfeed.cz, tyinternety.cz apod.).

2.3.3 Co nedělat

Nehádejte se.

I když se bavíte s někým, kdo vaše posty „hejtuje“, nehádejte se a raději trpělivě vysvětľujte. Je to sice práce stále dokola, ale vyplatí se.

Nebanujte.

V žádném případě nevyhazujte ze své stránky lidi jen proto, že mají jiný názor než vy. Nepůsobí to dobře a často to přinese více komplikací než užitku. Vysvětľujte a bavte se i se svými odpůrci. Pokud budete úspěšní, začnou to dělat vaši followeri za vás.

Nežádejte o sdílení a lajkování.

Facebook od konce roku 2017 znevýhodňuje posty, které prosí o sdílení či lajkování. Proto se tomu vyhněte.

2.3.4 Poslední trendy

Facebook se rychle mění. Například těsně před uzávěrkou těchto skript vyšel na Facebook Newsroom článek, který navazuje na post Marka Zuckenberg. Mark předesílá, že v roce 2018 bude jejich prioritou propojovat blízké lidi ještě těsněji. V news feedu tedy dostanou přednost posty pocházející od blízkých přátel či rodiny. Půjde hlavně o obsah, který vás má zaujmout a intuitivně přinutit k reakci – tedy místo relevantního obsahu více smysluplných sociálních interakcí. Tato zpráva však neudělala radost správcům stránek.

Jak zareagovat:

- Chcete-li jako uživatel vidat příspěvky oblíbené stránky, zapněte si funkci See First, kterou najdete pod úvodní fotkou stránky. Spravujete-li stránku či komunitu, požádejte své odběratele, aby si funkci See First aktivovali.
- Očekávejte pokles v organickém dosahu své stránky.
- Vtáhněte fanoušky do děje.
- Sledujte novinky a rady v komunitách, které FB stránky sledují. Například přímo z Facebooku (<https://newsroom.fb.com>) či v blozích zmíněných výše.

3. Webové stránky

Když vytváříme web, bezpodmínečně si musíme určit, jaký má být jeho účel. Primárně bychom měli vycházet z toho, kam chceme návštěvníka navést. Chceme, aby poslal e-mail či podepsal petici? Stránkou, na kterou ho potřebujeme přivést, bude v takovém případě ta, která mu nabídne formulář k odeslání e-mailu nebo k podpisu petice. K této stránce pak budou všechny ostatní směřovat. Pomyslné trase od takzvané vstupní stránky (tedy stránky vašeho webu, na kterou uživatele přesměruje třeba vyhledávač nebo nějaká sociální síť) se říká „cesta uživatele“ a je nanejvýš vhodné si ji pro všechny nebo alespoň předpokládané vstupní stránky nadefinovat. Velice dobře je to popsáno zde: <https://ottobohus.cz/jak-se-dela-web>, <https://ottobohus.cz/jak-udelat-web>.

Není třeba vymýšlet nic složitého. Pokud jsme si ujasnili základní funkci, zbývá promyslet, co je ještě nezbytně nutné udělat, aby uživatel e-mail skutečně odeslal. Pravděpodobně to nebudou barvami hýřící animace, flashové aplikace, točící se ozubená kola ani virtuální dopravní pás, který za zvuků parního stroje pomalu posunuje jakousi poštovní obálku od počítače do schránky. Je to matoucí, zdržuje to, a tudíž je to zbytečné a výroba by jistě nebyla levná.

Když už máme jasno v tom, co od návštěvníka chceme a jaká tzv. funkcionalita nám to umožní, je čas vymyslet strukturu webu neboli rozdělení stránek do kategorií a podkategorií, jež vedou k cíli, který jsme si vytyčili. Vymyslet dobrou strukturu je jedna z nejsložitějších fází, rozhodně se ale vyplatí.

Málokomu nejspíš bude stačit jen samotný formulář k odeslání e-mailu. Ten by vyplnili jen skutečně přesvědčení lidé, kteří mají dostatek informací. Nám jde ale o desítky (tisíc) dalších, kteří dosud nevědí, o co se jedná. Proto jim musíme poskytnout

návod, co mají udělat, a navíc nabídnout důvody, proč by tak měli činit. Mohou to být textové informace, ale i grafy, fotky nebo videa. Mysleme vždy na to, že lidé web obvykle nečtou: lidé internetové stránky skenují. K navedení na odesílací formulář máme v nejlepším případě minuty, spíše ale jen desítky sekund. Proto zde, více než kde jinde, platí zásada „méně je více“. Nabídneme přímo na webu jen nezbytně nutné informace a argumenty. Na podrobnosti je možné vždy odkázat někam dál a je jen na uživateli, jestli je bude chtít znát. Ideální samozřejmě je, aby se ze stránek s podrobnostmi dostal jednoduše zase zpět k odesílacímu formuláři.

Když to hodně zjednodušíme, návštěvník by měl mít možnost kliknout na odesílací formulář hned z úvodní stránky webu, kde je jen to nejzákladnější. V každém případě by měl mít možnost dostat se k „akci“ nejpozději na třetí kliknutí. Jak takový web může vypadat? Inspirujte se: <https://ceskadivocina.cz/vyzva>.

Může jít ale i o web, jehož cílem by bylo pouze podrobné informování o historii zříceniny, kterou jsme zmínili výše. Pak by se dalo předpokládat, že stránky budou procházet lidé, kteří mají zájem o historii, lokalitu nebo prostě jen zrovna mají dost času – a nepotřebujeme je tedy přesvědčit během desítek sekund. Takové stránky by mohly mít strukturu podstatně složitější, například s rubrikami jako „Stavební vývoj“, „Majitelé a obyvatelé“, „Dávné tradice“, „Nalezené artefakty“ atd., které by vedly třeba až k chemickému složení kamene, do nějž byly vytesány základy dávného hradu. Zkrátka „jiný cíl, jiný web“.

Nezapomínejme ale, že vždy jde o stránky nějakého uskupení, které o sobě chce dát vědět a být v kontaktu. Proto musíme myslet i na sekce, jako jsou Aktuality (ale musejí být skutečně aktuální, třeba uspořádání dobrovolnického víkendu na pomoc zřícenině) a Pro média nebo O nás. Tam by mělo být uvedeno, kdo za iniciativou stojí, jaké je na něj spojení, případně loga ke stažení a tiskové zprávy. Vždy by měli být uvedeni konkrétní lidé (alespoň jeden zástupce), pouhopouhé „info@iniciativa.cz“ nestačí. Lidé chtějí vědět, kdo za tím je.

Do sekce Aktuality (případně Novinky) není vhodné vkládat tiskové zprávy bez jakýchkoli úprav. Už proto, že jsou psány ve třetí osobě. Provedeme alespoň drobné úpravy a vložíme odkazy na ostatní části webu, případně i na externí internetové stránky. Tiskové zprávy patří do sekce určené pro média.

3.1 „Drátěné modely“ aneb črta webu

Drátěné modely nám pomohou ujasnit si mnoho aspektů webu, zejména základní grafiku, co kde na stránce chceme, podle toho, jak s tím asi budou pracovat naše „persony“ a jak budou vzájemně propojené jednotlivé části webu. Rozhodně není dobré začínat od titulní strany a mířit například k odesílacímu formuláři. Mentálně bychom se totiž snažili vytvořit celý web a zasekli bychom se na mnoha nejasnostech. Je to složité a zbytečné. Efektivnější cesta vede od formuláře k titulce.

Jak už to tak bývá, je dost pravděpodobné, že někdo někdy vymyslel přesně to, co teď potřebujeme. Proto se vždy vyplatí menší pátrání, jestli bychom se strukturou i podobou

webu nemohli někde inspirovat. Pokud to jinde funguje a míří na podobnou cílovou skupinu, není zásadnější důvod, aby podobný web nefungoval i nám.

Drátěné modely si můžeme připravit mnoha způsoby. Nejjednodušší a kdykoli po ruce je tužka a papír (raději větší). Je to ideální varianta, dá se vygumovat a překreslit, je operativní. Existují ale i další možnosti, například Google Docs (Vytvořit > Nákres) nebo stránka <https://gomockingbird.com>.

3.2 Redakční systém

Bez nějakého typu redakčního systému se na webu neobejdeme. Po chvilce zkoušení zjistíme, co která funkce způsobí a jak lze jejich používáním pomalu vytvářet stránky. Ty si můžeme udělat na webových službách zcela zdarma nebo si nějaký redakční systém můžeme nainstalovat na server. Vždy záleží na množství času, energie i peněz.

Z webových služeb uveďme například tyto: <http://www.webnode.cz>, <https://sites.google.com>, <http://www.estranky.cz>, <http://wordpress.com>. Jedná se o služby zdarma, takže se budeme muset přizpůsobit nabídce, která nás může omezovat v rozletu. Na druhou stranu, takový web si během pár chvil dokáže vytvořit téměř každý. A pokud mu nezáleží na originální grafice a nepotřebuje vymýšlet složité kreace, může mít pro malou neziskovou organizaci rychlý a funkční web.

3.3 Grafika

Jestliže nemáme prostředky (nebo dobrovolníky) na to, abychom si mohli dovolit grafiku na míru, bude nejjednodušší využít předem vyrobených šablon, do kterých náš web napasujeme. Šablony bývají často zdarma, stačí si je vyhledat (např. zadat do vyhledávače „top free wordpress templates“).

3.4 Fotografie

Ať už by šlo o fotky čistě ilustrační, nebo z našich akcí, je pro oživení webu dobré, aby na něm byly. Pokud nejsme dobří fotografové (nebo takové nemáme po ruce), je možné využít celé řady fotobank. Zpravidla mívají část svého sortimentu zdarma (např. <http://smashinghub.com/best-royalty-free-stock-photo.htm>). Hodně používané jsou také obrázky ze stránky http://commons.wikimedia.org/wiki/Main_Page, jen je nutné dodržet podmínky použití (často je třeba uvést jméno autora, což se pro grafiku hlavičky stránky nebo na titulku nemusí hodit; u článku to ale problém není). Tato licence se nazývá Creative Commons a její podrobný popis najdete zde: <http://creativecommons.org>. Placené fotobanky jsou například www.shutterstock.com nebo www.pixmac.cz.

A pozor: Google umí vyhledávat i podle obrázků. Stačí obrázek nahrát z disku nebo na něj vložit přímý odkaz z našich stránek. Vyhledá nám pak často celou řadu stránek, kde se tento obrázek nachází. Pokud jde o CC licenci (viz výše), nemusí to být problém (za dodržení stanovených pravidel). Porušení autorských práv se dá velmi snadno zjistit, a je to navíc zbytečné a dobré PR nám to rozhodně neudělá.

3.5 Obsah

Obsah by měl být alfou i omegou webu. Pokud budeme mít dobře strukturovaný, cílený a kvalitní obsah, podstatně zvýšíme pravděpodobnost, že se na našem webu budou návštěvníci chovat právě tak, jak jsme chtěli. Jak vytvořit dobrý obsah? Zaručený recept neexistuje. Nicméně vám doporučujeme pročíst web ottocopy.cz:

- <http://ottocopy.cz/jak-psat-direct-e-mail>
- <http://ottocopy.cz/copy-camp-24-11-2012>
- <http://ottocopy.cz/zkouska-rozhlasu>
- <http://ottocopy.cz/33-rad-jak-byt-lepsi-copywriter>
- <http://ottocopy.cz/10-chyb-ktere-delate-porad>

Pro obsah na webu platí podobná pravidla jako pro psaní tiskových zpráv: musíme se vyhnout termínům, které sice v rámci organizace nebo v celém oboru běžně používáme, ale většině lidí „zvenčí“ nemusejí být hned jasné. Platí to i pro názvy rubrik na webu. Pokud budeme současně operovat se sekcemi „Případy“, „Témata“ a „Kauzy“, málokdo pochopí, co má kde hledat. Další nechvalně známou trojicí jsou „Články“, „Texty“, „Dokumenty“.

Je vhodné běžné návštěvníky webu nalákat nějakým krátkým, stručným textem – a to i za cenu zjednodušení problematiky. Ovšem hned jim musíme dát možnost, aby si přečetli i komplexní verzi. A rada na závěr: emoce a zvířátka fungují vždy.

3.6 Fundraisingové tipy

Jedním z cílů webu může být i fundraising. Ovšem říkat si o peníze u nás pořád ještě moc neumíme. Nicméně zejména neziskové organizace se to naučit musejí, protože je to pro ně existenčně důležité. Jak na to? Možností je opět několik:

- Předně si o peníze musíme opravdu říct, jinak je těžko dostaneme.
- Aby měl návštěvník motivaci něco nám poslat, musíme mu vysvětlit, jak jeho peníze použijeme, a nabídnout příklady, co můžeme za kolik peněz pořídit. Jako případného dárce mě zajímá, jestli mnou poslaná stokoruna opravdu nějak pomůže.
- Peníze se dají vybírat i na konkrétní věc. Příklad: Přispějte nám na podání žaloby na Jižní centrum. Stojí 3 500 Kč a už máme vybráno 2 500 Kč. (Je samozřejmě nutné najít takovou formulaci, aby byla právně i účetně v pořádku a nešlo o „veřejnou sbírku“.)
- Nabídněte potenciálnímu dárci nějakou humornou/zajímavou/morální protislužbu za různě velké dary. Má pak větší motivaci zvýšit svůj příspěvek o vhodné odstupňované množství peněz, aby se dostal na atraktivnější odměnu. Navíc je to i výborná možnost pro zatím u nás poměrně netradiční PR.

Co je možné nabídnout:

- pohlednici podepsanou známou osobností;
- jméno dárce na stránkách;

- fotku dárce na stránkách;
- pozvánku na nějakou akci;
- společnou snídani s několika vybranými dárci (což je i zajímavá možnost, jak získat zpětnou vazbu nebo tipy na další činnost, případně její zlepšení);
- nebo de facto cokoli, fantazii se přece meze nekladou.

Jedním z nástrojů, který používá mnoho úspěšných sdružení v ČR, je aplikace *darujme.cz*. Jaké má tato služba podmínky a jak ji nastavit a co nejefektivněji využívat, poradí lidé z Nadace VIA (www.darujme.cz).

V Česku již etablovaná metoda je takzvaný **crowdfunding**. Jedná se o celkem nový způsob získávání peněz přímo od lidí přes internet. Pokud se úplně nehodíte do grantové žádosti či jiné škatulky, nevádí. Postačí skvělý nápad, který dokážete atraktivně popsat. Právě pro takové lidi může být tato metoda získávání peněz jako dělaná.

České varianty crowdfundingu:

- <https://www.hithit.com> (označováno jako nejúspěšnější)
- <https://www.nakopni.me>
- <https://www.startovac.cz>

Dále je možné čerpat **inspiraci ze zahraničí**, odkud tento nápad přišel:

- <http://www.kickstarter.com>
- <http://www.indiegogo.com>
- <http://www.crowdfunding.com>
- <http://www.crowdfundingguides.com>
- <http://www.webdistortion.com/2010/07/18/9-crowdfunding-websites-to-help-you-change-the-world>

Něco jako návod na crowdfundingový úspěch najdete také v knize Scotta Steinberga s názvem *The Crowdfunding Bible*.

3.7 Newslettery

Pokud máme na webu políčko pro registraci na odebírání newsletteru, je nutné, aby na zadanou adresu přišel zájemci potvrzující e-mail. Newslettery je možné posílat pouze potvrzeným uživatelům. Nechceme přece, aby nám někdo vytýkal, že mu posíláme spamy. Nemáme-li přihlašování k odběru newsletteru správně ošetřeno, je to naše chyba. Navíc každý e-mail musí obsahovat i informace o tom, jak se z mailingu odhlásit (ideálně přímo s odkazem).

Jestliže je to pro nás zbytečná námaha navíc nebo se nám zkrátka nechce tuto funkcionalitu webu implementovat „po vlastní ose“, můžeme využít službu MailChimp (<http://mailchimp.com>), která je do 2 000 kontaktů a 12 000 e-mailů měsíčně zdarma

(používalo ji i Hnutí DUHA či Ratolest). Pokud jsme trochu megalomani, pak se můžeme inspirovat tím, jak e-mailovou kampaň (13 milionů odběratelů) řešil Obamův volební tým (www.lupa.cz/clanky/e-mail-v-kampani-v-cem-se-cesti-kandidati-mohli-poucit-od-baracka-obamy).

3.8 Nástroje pro e-spolupráci a e-aktivismus

Nová média však můžeme využít i interně pro týmovou spolupráci. Chceme-li pracovat v reálném čase s více kolegy na stejném dokumentu, případně už nás nebaví sledovat, která verze je opravdu poslední, a na slučování a porovnávání dokumentů jsme rezignovali, existuje jednoduchá pomoc. Používejme nástroje pro sdílení. Jedním z nich – neziskovými organizacemi často používaný a osvědčený – je Google Docs. A nepracujme jen s „wordovskými“ dokumenty nebo tabulkami, zkusme si vytvořit i formulář.

Další tipy:

- Nástroje ke spolupráci na projektu: <http://podio.com>, <https://trello.com>
- Hosting zdarma pro online petice: www.petice24.com
- Portál pro komunikaci s politiky: <http://napistejim.cz>

Další použité zdroje a doporučená literatura

Postman, N.: *Ubavit se k smrti. Veřejná komunikace ve věku zábavy*. Praha: Mladá fronta, 2010. (napsáno už v roce 1985!)

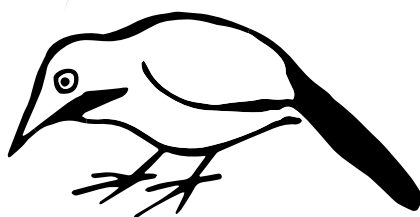
Friedman, T.: *Svět je plochý. Stručné dějiny jedenadvacátého století*. Praha: Academia, 2007.

Aldous Huxley (Brave New World) vesrus George Orwell (1984): <http://abetterkuwait.files.wordpress.com/2011/08/orwell-huxley.jpg>

Hledání „profesionálních“ dobrovolníků na výpomoc s IT, grafikou, texty, účetnictvím atd.: <http://umsemumtam.cz>

Tato kapitola vám nepřinese zaručený recept, jak úspěšně spolupracovat s dobrovolníky. Provede vás však základními otázkami a tématy, které je dobré vzít na zřetel, pokud chcete spolupráci s dobrovolníky ve své organizaci zlepšit nebo se na ni teprve chystáte.

Chcete-li z této kapitoly získat co nejvíc, snažte se nejen pasivně číst, ale hlavně se sami sebe v závěrkách jednotlivých kapitol ptajte, jak je to u vás, jak a proč vaše spolupráce s dobrovolníky funguje či nefunguje. Vaše představy, odpovědi i nové otázky skrývají klíč k pochopení, proč se vám spolupráce s dobrovolníky daří či nedaří.



Práce s dobrovolníky

Autorky: Jana Tomečková, Eliška Vozníková
Doplněno o zkušenosti a vědomosti lektorů Česko-Slovenské
školy občanské iniciativy, především občanského sdružení
SOSNA (Štefan Szabó, Silvia Szabóová, 2012).

Rozehřívací otázky na začátek

- Co vás napadne, když se řekne „pracovníci, spolupracovníci, dobrovolníci“?
- Cítíte rozdíl, který by se měl nějak odrazit v přístupu k těmto lidem?
- Jaké jsou hlavní cíle, které chce vaše organizace (skupina) naplnit, a jaká práce z nich vyplývá?
- Jakou kvalifikaci vyžaduje, kolik času zabere?
- Jak jste na tom s materiálním zázemím a penězi?
- Potřebujete pro svou činnost lidi? Kolik? Kde? Jaké?
- Potřebujete dobrovolníky?
- Je vaše organizace otevřená okolnímu světu a názorům, nebo spíše uzavřená?
- Je řízena demokraticky, nebo nedemokraticky?
- Jaké v ní panují mezilidské vztahy, jak funguje komunikace, jakou má atmosféru a jak asi působí na okolní svět?
- Proč jste vy a vaši kolegové do organizace (skupiny) přišli a proč v ní zůstáváte?
- Kdo je podle vás dobrovolník?

1. Dobrovolník – ušetřená práce, nebo práce navíc?

Dobrovolník není nevolník ani zaměstnanec. Pomáhá z vlastní vůle a bez nároku na finanční odměnu věcem, které přesahují jeho soukromé zájmy, tj. věcem, které jsou zpravidla veřejně prospěšné.

Přináší dobrovolník úsporu práce, nebo znamená v konečném důsledku práci navíc? Nejčastěji asi obojí. Zpravidla však v obráceném pořadí. Dobrovolníka chceme proto, aby nám uspořil práci. Musíme však počítat s tím, že zejména zpočátku pro nás bude znamenat zvýšené nároky. Při úspěšné práci s dobrovolníky se totiž musíme dostat nejen do situace, kdy pro nás bude dobrovolník více pomoci než zátěží, ale zároveň kdy dobrovolník cítí, že nejen stále něco poskytuje, ale také sám něco dostává. A právě sladování potřeb k vzájemnému uspokojení zpravidla nějaký čas trvá, a navíc vyžaduje minimálně kus energie z obou stran. Nečeká nás tedy kýžená okamžitá úleva od kupy práce, kterou máme, ale naopak další práce. Pokud však tuto fázi budeme brát vážně – vynaložíme úsilí na přilákání vhodných lidí a na podporu jejich přijetí a růstu, je pravděpodobné, že místo absence dobrovolníků či jejich neúnosné cirkulace v organizaci se časem dostaví opravdová odměna.

2. Příprava na spolupráci s dobrovolníky

Než začnete s vymýšlením organizační struktury pro dobrovolníky a vylepováním náborových plakátů, odpovězte si na následující otázky.

Potřebujeme opravdu dobrovolníky? Máme pro ně práci? A kolik času zabere? Jaké dobrovolníky potřebujeme? Jakou kvalifikaci, jaké schopnosti, dovednosti či vědomosti by měli mít? Hraje roli jejich věk, pohlaví apod.? Jak najdeme ty pravé? Chceme si dobrovolníky udržet dlouhodoběji? Jak to uděláme? Kdo jim vysvětlí, co mají dělat? Kdo je seznámí s tím, jak to chodí v naší organizaci, na koho se mohou obracet se svými dotazy, kdo jim dá zpětnou vazbu? Chceme, aby se stali součástí neformálního života naší organizace? Jaké minimální podmínky jim můžeme pro práci zajistit? Budou si mít kam sednout, kde pracovat a umýt si ruce? Mohou si u nás uvařit alespoň čaj? Máme-li zaměstnance, nebudou jim dobrovolníci kvůli něčemu trnem v oku? Chtějí i naši zaměstnanci, abychom se dobrovolníkům otevřeli? Mluvil s nimi někdy někdo o tom? Mají se dobrovolníci podílet na chodu organizace a plánování do budoucna? Budou u nás mít kromě povinností i nějaká práva?

Příprava na spolupráci s dobrovolníky by měla zahrnovat:

- informování o záměru pracovat s dobrovolníky, seznámení s významem dobrovolníků v naší organizaci, motivace pracovníků k přijetí této myšlenky – snaha podpořit vstřícnost a ochotu pomáhat dobrovolníkům (v organizacích, kde není motivace pracovníků k práci s dobrovolníky jednoznačná);
- společné definování role a oblastí působení (případně úkolů) dobrovolníků v organizaci, vyjasnění kompetencí a povinností členů organizace ve vztahu k novým dobrovolníkům, rozdělení práce (stanovení koordinátora dobrovolníků, zadavatele úkolů, školitele, supervizora aj. dle konkrétní potřeby), popř. zaškolení pracovníků pracujících s dobrovolníky;
- příprava středně- až dlouhodobé strategie práce s dobrovolníky (jejich získávání, udržení a růstu v organizaci);
- příprava náboru dle potřeb organizace (definice koho, na jakou práci a na jak dlouho potřebujeme);
- příprava výcviku či jiné formy zaškolení dobrovolníků;
- zvážení systému pobídek pro udržení dobrovolníků v organizaci (prodiskutovat možnosti motivačních akcí, odměňování dobrovolníků, uvažovat o možnosti kvalifikačního růstu kvalitních dobrovolníků apod.).

3. Nábor dobrovolníků

Jaké typy lidí potřebujeme ke spolupráci? Co jim můžeme nabídnout? Proč by měli mít ostatní lidé zájem zapojit se do naší práce? Jak můžeme získat jejich zájem? Jak můžeme zajistit, aby u nás vydrželi déle? Až když si vyjasníme tyto otázky, můžeme se na druhé obrátit a o něco je požádat.

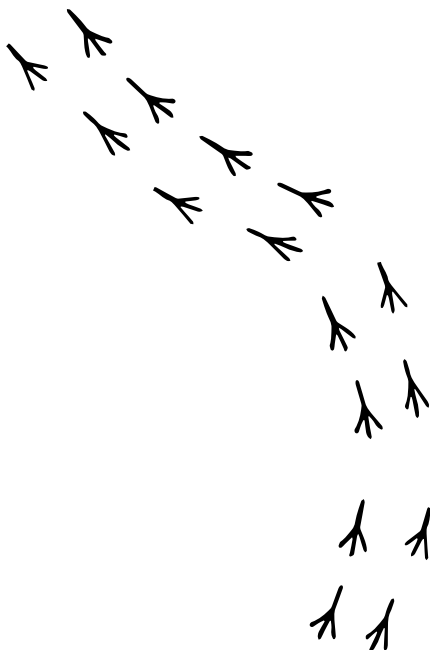
3.1 Cílová skupina

Abychom byli při získávání nových lidí úspěšní, měli bychom si vymezit cílovou skupinu, kterou chceme oslovit. Chceme například do činnosti zapojit především mladé lidi, nebo starší, kvalifikované? Budeme aktivizovat lidi postižené lokálním či osobním problémem? A podobně.

Podle toho, jakou skupinu lidí budeme chtít oslovit, volíme náborovou kampaň. Cíli náboru se částečně podřizuje jazyk a styl, jakým lidi oslovujeme, i způsob, jak je k nám do organizace přitáhnout (např. propagace na schůzi zahrádkářské kolonie apod.).

3.2 Co můžeme dobrovolníkům nabídnout

Většina lidí má zájem či potřebu pomáhat dobré věci, věnovat se něčemu smysluplnému, poznávat zajímavé lidi, získávat nové zkušenosti, informace a podněty nebo mít příležitost naučit se něco nového. Často také hledají odpovědi na docela základní lidské otázky: kdo jsem, kam patřím či kam směřuji. Řadu z těchto potřeb a otázek můžeme lidem pomoci naplnit třeba právě v naší organizaci.



Co můžeme dobrovolníkovi nabídnout	Co bychom měli dobrovolníkovi zajistit
Kontakt se zajímavými lidmi, s jinou realitou, možnost získat nový pohled na svět, na lidi, na sebe...	Vhodnou činnost, kterou má vykonávat (ta má být zajímavá a smysluplná, dobrovolníci mohou vykonávat také neatraktivní činnosti, ovšem musí být jasná jejich smysluplnost a vazba na konkrétní cíl).
Aktivní a mnohdy také atraktivní způsob trávení volného času, někdy i zábavu a způsob odpočinku.	Koordinátora dobrovolníků / kontaktní osobu v organizaci (vysvětlí náplň práce a pomůže s případným řešením problémů).
Nové přátele a kolektiv.	Materiální zázemí (např. potřebný materiál pro výkon práce, prostor, kde může vykonávat svou činnost, místo, kam si může odkládat své věci atd.).
Sdílení společných hodnot, pocit smysluplnosti.	Poskytování zpětných vazeb dobrovolníkovi (a získávání zpětných vazeb od dobrovolníka); zajistíme tak motivaci a možnost dalšího růstu. Je dobré si určit vlastní strategii motivace dobrovolníků (např. pravidelné schůzky, kde se mohou scházet a podílet se na rozhodování o činnosti organizace, plánování činností, předávání zkušeností).
Prostředí, kde je příjemná atmosféra.	Podle typu a zaměření organizace může být vhodné školení či počáteční výcvik dobrovolníka, průběžné vzdělávací kurzy, tréninky apod.
Nové informace, zkušenosti, znalosti, dovednosti, které se mohou hodit.	
Možnost vzdělávání.	
Příležitost zpětných vazeb k osobnímu růstu.	
Seberealizaci.	
Zázemí pro realizaci vlastních nápadů a vizí.	
Zkušenost, že něco dokázal (vytvořit, zorganizovat, pomoci).	
Příležitost ke zviditelnění.	
Dobrý pocit z dobře vykonané práce.	

Vědomí vlastní potřeby, smysluplnosti, uspokojení potřeby pomáhat, k někomu patřit, být oceněn...	
Růst sebevědomí.	
Mobilizaci osobního potenciálu.	
Zvyšování vlastní hodnoty na pracovním trhu.	

Zdroj: Čechová, 2001

Pokud si projdeme položku po položce, můžeme začít pilně pracovat nejen na tom, jak to zařídit, abychom co nejvíc pozitivních pobídek dobrovolníkům v organizaci dali, ale i na tom, abychom naše atraktivní nabídky dokázali prezentovat při náboru dobrovolníků. Formy náboru mohou být velmi různé.

3.3 Formy náboru dobrovolníků

Máme-li jasno v cílové skupině, kde chceme dobrovolníky získávat, můžeme využít různé způsoby, jak je oslovit. Ne každý způsob je vhodný pro každou skupinu, ale to je třeba zvážit. Nabízíme vám několik příkladů a zkušeností, jak a kde nové lidi hledat.

Nábor dobrovolníků můžeme provádět:

- jednorázově (na jednorázové akci, při prvním náboru dobrovolníků, když potřebujeme naléhavě více dobrovolníků nebo před školením/výcvikem skupiny dobrovolníků);
- průběžně (kontinuálně přibíráme potřebné dobrovolníky pro organizaci a její projekty, zvláště v případech, kdy není potřeba najednou většího množství dobrovolníků a není potřeba jejich počátečního školení).

Způsoby náboru

Jedním z nejúčinnějších postupů při získávání nových lidí je, když každý člen organizace přivede dalšího člověka. Výhodou je, že nově příchozího alespoň částečně známe, víme, co od něj můžeme očekávat, a většinou i on sám tuší, kdo jsme my.

Prostředkem k získávání dobrovolníků mohou být také pravidelné newslettery o činnosti a úspěších naší organizace.

Účinné bývají rovněž plakátky zvoucí na naše akce, případně plakáty zaměřené přímo na hledání dobrovolníků – doporučujeme umístit na frekventovaná místa, jako jsou knihovny, školy, kluby, čekárny, dopravní prostředky, penziony pro důchodce či úřady práce (záleží na zvolené cílové skupině).

Dobrou příležitostí pro oslovení lidí jsou veřejné akce: přednášky, školní programy, putovní výstavy, infostánky na hudebních festivalech, sázení stromků či jiné brigády, vzdělávací víkendy, semináře nebo petiční akce. Pokud takové akce připravujeme, je dobré mít na místě arch papíru, kam se mohou případní zájemci o spolupráci či o další informace zapisovat. Nezapomeňte s sebou přinést také své informační materiály.

Média (časopisy, noviny, rozhlas, televize, internet apod.) pomáhají nejen zviditelňovat problémy, kterými se zabýváme, ale i naši organizaci, což nám může velmi pomoci při získávání nových spolupracovníků přímou či nepřímou cestou.

Internetové stránky naší organizace s uveřejněnou výzvou k zapojení dobrovolníků by měly být samozřejmostí. Kontakt na nás by neměl chybět v adresářích neziskových organizací, např. na www.neziskovsky.cz nebo www.dobrovolnik.cz.

V dnešní době se vyplatí vsadit především na online sociální sítě. Jsou prakticky zadarmo (pokud nepočítáme svoji práci) a využívá je již téměř každý.

4. První setkání s dobrovolníkem

První setkání s dobrovolníkem může mít mnoho podob, záleží na vašich potřebách a možnostech. Každopádně byste se měli snažit, aby vaše první setkání s perspektivním dobrovolníkem nebylo tím posledním.

Cílem prvního setkání je:

- poskytnout informace o organizaci;
- získat informace o dobrovolníkovi a případně posoudit jeho způsobilost pro zapojení;
- vyjasnění požadavků, očekávání a podmínek obou stran;
- dohoda na termínech zahájení činnosti, školení, výcviku apod.;
- někdy může rovnou proběhnout zaškolení;
- je dobré zjistit zpětné vazby k práci, kterou děláme, pokud o ní dobrovolník ví.

Průběh a podmínky prvního setkání:

- věnujte zájemci dostatek času;
- poděkujte mu za zájem, případně si připravte motivační odměnu;
- ptejte se, proč zájemce přišel, kde se o vaši organizaci dozvěděl, co o ní ví;
- ptejte se, jaké zkušenosti nabízí a do čeho by se rád zapojil;
- v případě, že se dohodnete na konkrétní pomoci, specifikujte úkol a výsledek, který od něj očekáváte;
- vysvětlete širší souvislosti úkolu.

Během rozhovoru i další spolupráce je potřeba s dobrovolníkem mluvit tak, aby nám rozuměl, a přistupovat k němu jako k partnerovi. Je ku prospěchu, když dobrovolník vycítí, že má prostor pro samostatnou a tvůrčí práci a zároveň možnost kdykoli se na nás obrátit.

Otázky při prvním setkání

Člověk z organizace se může zeptat:	Dobrovolník se vás může ptát:
Víte něco o naší organizaci – co dělá, jaké jsou naše cíle a hodnoty?	Co mohu dělat?
Jakou práci chcete u nás dělat? S čím byste chtěl pomáhat?	Co budu přesně dělat?
Jaká jsou vaše očekávání spojená s prací v naší organizaci?	Kolik času chcete, abych vám věnoval? Je to pevná doba, nebo pohyblivá?
Pracoval jste někdy jako dobrovolník? Jak se vám to líbilo? Proč už tam nepracujete?	Budu mít někoho, na koho se můžu obracet s dotazy a případnými problémy?
Kolik času můžete věnovat práci v naší organizaci?	Zúčastním se nějakého školení?
Vidíte nějaké překážky, které by mohly bránit vašemu plnému zapojení do práce?	Budu se zde moci něco nového naučit?
Zúčastnil byste se zaškolení?	Budu mít nějakou vlastní odpovědnost?
Jaké máte zájmy a koníčky?	Je zde příležitost k seznámení s dalšími dobrovolníky?
Máte nějaké schopnosti nebo zkušenosti, které by vám pomohly v této práci?	Co se stane, když mi to nepůjde? Pomůže mi někdo?
	Když se mi u vás nebude líbit, necháte mě bez problémů odejít?

5. Seznámení dobrovolníka s organizací

Když přijde do organizace nový člověk, mělo by být samozřejmostí, že jej provedeme organizací, představíme svým kolegům a seznámíme s činností, kterou bude dělat. Musíme vždy počítat s tím, že nový zájemce sice chce pomáhat, avšak málokdy je hned na začátku zkušeným odborníkem, který má vhled do problému a ví přesně, co má a chce dělat. A právě zde začíná pole pro ony nutné investice do dobrovolníka, o kterých jsme hovořili na začátku. Stačí se jen vžít do kůže člověka, jenž se dostává mezi úplně nové a cizí lidi, kteří jsou ponořeni do něčeho, s čím se on sám setkává třeba vůbec poprvé v životě.

Hned na začátku bychom si měli vytipovat šikovné lidi, do nichž jsme ochotni investovat, a výborné je, když si nového pomocníka vezme někdo z členů organizace osobně „pod svá křídla“. Pokud mu navíc takový člověk dokáže dávat kvalitní zpětné vazby a přenášet na něj více a více zodpovědnosti (čili i důvěry), je to s novým dobrovolníkem patrně na nejlepší cestě, aby se z něj stal časem onen vysněný samostatný aktivista.

Důležité je, abyste nového dobrovolníka prostřednictvím prvních úkolů, kterých se chopí, dokázali povzbudit a motivovat i k těm těžším, které na něj chcete časem naložit. Popřípadě aby vydržel dělat i věci nezáživné a pochopil jejich smysl.

6. Jak si dobrovolníky udržet

Zkušenost říká, že ještě mnohem těžší než dobrovolníka získat je dokázat ho v organizaci udržet.

6.1 Investice a satisfakce

Přemýšleli jste někdy nad tím, co všechno práce ve vaší organizaci nového dobrovolníka stojí?

Investice dobrovolníka do dobrovolnické práce:

- čas, energie a někdy i peníze (např. na dopravu apod.);
- nutnost učit se a zvládat nové situace, úkoly, vztahy...;
- trpělivost, ochota naslouchat a tolerovat jiné (názory, postoje, zvyky, lidi...);
- ochota komunikovat s různými lidmi a institucemi;
- ochota vyrovnat se s nepochopením či negativním přijetím od svého okolí;
- riziko ztráty ideálů a změny ve vlastním životě (na základě nového poznání a zkušeností);
- vyrovnávání se s frustrací vyplývající z povahy dobrovolné práce (konfrontace s lidským utrpením, nemohoucností, nezájmem apod.);
- ochota snášet nepohodlí, časový stres, stres atd.

(Zdroj: Čechová, 2001)

Samozřejmě není možné dlouhodobě něco takového zažívat a nemít silné přesvědčení nebo pozitivní zpětnou vazbu – něco, co nám ospravedlní či vynahradí dřinu, ztráty a nepohodlí.

6.2 Jak se mohou noví lidé stát součástí organizace a proč v ní chtějí zůstat

Jak se mohou noví lidé stát součástí naší organizace?	Jak si lidi v organizaci udržíme?
Zjistíme, co je zajímavá a co by chtěli u nás dělat.	Od začátku dáváme lidem pocítit, že jejich práce nebo jiná pomoc je pro nás důležitá.
Zjistíme, jaké mají schopnosti a co umějí (nedáme nikomu úkol, který je nad jeho síly, odradí ho nebo mu nesedí).	Vytváříme lidem podmínky pro jejich práci.
Odpovídáme lidem na otázky, se kterými za námi přišli, porovnáváme jejich představy s naší činností.	Nediktujeme jim způsob, jak mají věci dělat, necháme jim volné pole ohraničené osobní zodpovědností.
Určíme někoho (případně i víc lidí), aby pomáhal novým dobrovolníkům (např. aby jim vysvětlil, jak to v organizaci chodí).	Nevyčítáme jim chyby, ale pomůžeme jim je napravit. Vysvětlíme jim, jak mohou něco udělat, případně nejdříve uděláme něco spolu s nimi.
Organizujeme schůzky pro nováčky, uvádíme je do toho, co už děláme, i do toho, co plánujeme.	Důvěřujeme novým lidem, že budou schopni dobře fungovat v naší skupině.
Od začátku musíme lidem říci, kdo je za co zodpovědný.	Když někdo něco udělá, oceníme jeho práci a zdůrazníme důležitost jeho pomoci společnému dílu.
Dáme jim konkrétní úkol, který budou umět a chtít dělat.	Pracujeme týmově.
Zapojíme je do naší práce tak, aby se jí osobně účastnili.	Dělíme se o zkušenosti, poskytujeme si zpětné vazby.

Zdroj: Zamkovský, 1993

6.3 Základní faktory motivace, s nimiž můžeme pracovat

Kvalita pracovního prostředí:

- dostatek informací o poslání a cílech organizace, o plánech apod.;
- kvalitní pracovní vztahy (se zaměstnanci organizace, s dobrovolníky, klienty či zákazníky organizace);
- jasná práva, povinnosti a kompetence;
- materiální zabezpečení výkonu dobrovolnických činností;
- snaha o příjemné pracovní prostředí.

Vzdělávání:

- příprava dobrovolníka před zahájením činnosti;
- průběžné vzdělávání zlepšující a usnadňující činnost dobrovolníka;
- nadstavbové vzdělávání (může být součástí odměn či benefitů).

Odměňování:

- pozitivní zpětná vazba, poděkování, pochvala – to vše pravidelně, avšak v různých formách;
- rozhovor s dobrovolníkem v médiích (zvyšuje jeho společenskou prestiž);
- účast na oslavách organizace (výročí a významné události organizace, oslavy zaměstnanců);
- přání k osobním výročím dobrovolníka;
- věnovat zvýšenou pozornost výsledkům, kterých si dobrovolník sám cení;
- uvedení dobrovolníka do role experta, zájem o jeho zpětnou vazbu;
- přizvání dobrovolníka k řízení akce, projektu, organizace...;
- pozice školitele nově přichozích dobrovolníků pro zkušené matadory;
- nabídka členství v organizaci, případně v jejích orgánech;
- osvědčení o působení dobrovolníka v organizaci, osvědčení o absolvovaných výcvicích, školeních, doporučení do škol, pro zaměstnavatele apod.;
- děkovný dopis dobrovolníkovi, případně i jeho rodičům či nadřízeným;
- někdy je dobré utvářet hierarchii mezi dobrovolníky (nutno zvážit pro a proti);
- účast na činnostech a akcích, na jejichž přípravě se dosud nepodílel;
- akce a volnočasové aktivity určené speciálně pro dobrovolníky (večírek, happening);
- možnost jednorázové odměny či dárku.

Jak motivovat dobrovolníka bez finančních odměn:

- pořádejme pro dobrovolníky pravidelné schůzky, kde se budeme věnovat jejich problémům, ale i pokroku v jejich práci (alespoň 2x ročně);
- připravme úkoly pro dobrovolníky i zaměstnance ve stejné oblasti, aby se mohli sejit při společné práci a hledat řešení problémů ve vzájemné spolupráci;
- podělejte se s dobrovolníky o radostné i zodpovědné práce, poraďte jim, jak dosáhnout svých cílů;
- ujistěte se, že naše organizace je příjemným místem pro práci i na pohled, a jestliže tomu tak není, snažte se to změnit;
- než učiníme konečné rozhodnutí, zeptejte se dobrovolníků i zaměstnanců na jejich názor, zaangažujte je do rozhodování;
- informujte dobrovolníky o klíčových úspěších, získání nových grantů atd.;
- navrhnete rotaci práce – dobrovolníci se mohou střídat v různých pozicích či práci na jednotlivých projektech;

- vydáváme zpravodaj organizace, který zahrnuje informace o úspěších jednotlivých dobrovolníků a zaměstnanců, pochvaly správní rady pro dobrovolníky, certifikáty za výjimečné výkony, zveřejněné dopisy od spokojených klientů apod.;
- podporujeme dobrovolníky ve vzdělávání;
- pošleme dobrovolníky na konference a schůze, aby nás zastupovali.

Zdroj: Public Management Institute

7. Ukončení spolupráce s problémovými dobrovolníky

Jednou z nepříjemných situací je někdy i nutnost rozloučit se s lidmi, kteří jsou pro naši organizaci spíše neúnosnou zátěží. Znamená to shromáždit nezbytné argumenty, vykonat rozhodnutí a uskutečnit závěrečný rozhovor.

Jde samozřejmě o velmi citlivou věc. Nicméně tak jako dobrovolník má právo rozloučit se s vámi, když mu vaše organizace nevyhovuje, máte obdobné právo i vy. Při signálech, že s dobrovolníkem není něco v pořádku, je dobré zjistit jeho odpovědi například na tyto otázky:

- Cítí se dobře ve své roli, nebo by rád něco změnil?
- Rozumí dobře své práci?
- Zabírá mu dobrovolnictví více času, než předpokládal?
- Potýká se s osobními problémy, které ovlivňují jeho práci?

Jestliže dobrovolník neplní dohody, které jsme s ním učinili, měl by jej koordinátor upozornit na důsledky tohoto problému a popsat hranice, které nesmějí být překročeny. Pokud se ani přes varování situace nezmění, měli bychom s dobrovolníkem ukončit spolupráci.

8. Závěr

Co je potřeba, aby spolupráce s dobrovolníky mohla být úspěšná? Stručně řečeno: porozumění potřebám organizace i dobrovolníka a jejich sladování k vzájemnému prospěchu. Že jde o proces, který zpravidla nějaký čas trvá a vlastně nikdy nekončí, snad není třeba připomínat.

Zkušenost ukazuje, že dobrovolník je citlivým testem funkčnosti a smysluplnosti organizace, do níž přišel pomáhat. Kde panuje pocit šablonovitosti a zbytečnosti, kde nefunguje komunikace mezi lidmi, vládne dlouhodobý chaos nebo direktivní přístup, tam dobrovolník dlouho nevydrží. Naopak platí, že dobře fungující organizace dokáže lidi nejen udržet, ale může od nich i hodně získat.

Pokud se chcete dozvědět více o nových trendech v dobrovolnictví, doporučujeme knihu *Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století* (viz literatura). Výborným zdrojem informací je také kniha od Hahrie Han s názvem *How organizations develop activists: Civic associations and leadership in the 21.st century*.

Použité zdroje a doporučená literatura

- Adair, J.: *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994.
- Bútora, M.: *Neziskový sektor a dobrovolnictvo na Slovensku*. Bratislava: SAIA, 1995.
- Čechová, G.: *Práce s dobrovolníky v neziskových organizacích (manuál pro seminář)*. Brno: o. s. Ratolest Brno, 2001.
- Drucker, P. F.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994.
- Frič, P.: *Dárčovství a dobrovolnictví v České republice, výsledky výzkumu*. Praha: NROS, Agnes, 2001.
- Frič, P., Pospíšilová T. a kol.: *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes, o. s. Hestia, 2010.
- Jordán, P., Ochman, M.: *Dobrovolníci: cenný zdroj*. Baltimore: The Johns Hopkins University, 1997.
- Kačaba, I.: *Jde o řízení – průvodce efektivním řízením v neziskovém sektoru*. Praha: Sananim, o. s., 1998.
- Kolektiv autorů ICN: *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Praha: ICN, o. p. s., 2001.
- Lishman, J.; Wardel, F., Whalley, J. L.: *Who Volunteers?* British Journal of Social Work, 30, 2000, pp. 227-248.
- Schmidbauer, W.: *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000.
- Sozanská, O., Tošner, J.: *Dobrovolníci a práce s nimi v organizacích. Jak získávat a řídit dobrovolníky v občanských sdruženích, sociálních a zdravotnických organizacích, školách i dalších formách pomoci člověka člověku*. Praha: Portál, 2002.

Informační portál o dobrovolnictví: www.dobrovolnik.cz

Česká národní agentura Mládež – Evropská dobrovolná služba: www.mladezvakci.cz

INEX – Sdružení dobrovolných aktivit (mezinárodní dobrovolnické akce):
www.inexsda.cz

Informační centrum neziskových organizací (databáze neziskových organizací v ČR, školení aj.): www.neziskovky.cz

International Association for Volunteer Effort: www.iave.org

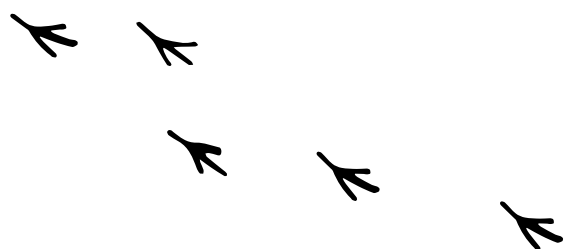
Národní dobrovolnické centrum Hestia (kontakt na dobrovolnická centra v ČR, práce o dobrovolnictví): www.hest.cz

United Nations Volunteers Programme (UNV): www.unv.org

The International Volunteer Programs Association (IVPA): www.volunteerinternational.org

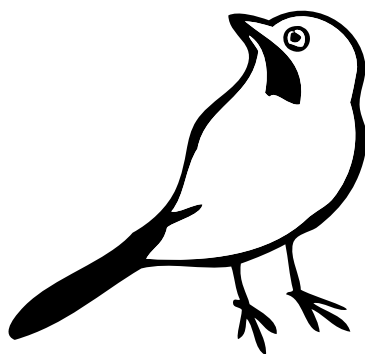
Dobrovolnictví v cizích zemích – jedna z největších dobrovolnických organizací na světě: www.afs.cz

WWOOF – World Wide Opportunities on Organic Farms: www.woof.cz,
www.woof.org



Rozhodli jste se řešit problém ve svém okolí, ale nejste si úplně jistí, jak na to?

Váháte, zda založit nový spolek, přidat se k ně-
kterému ze stávajících nebo si vystačit jako nefor-
mální skupina? Univerzální odpověď neexistuje.
K problémům je potřeba přistupovat individu-
álně. Odpovězte si na pár otázek a třeba vás po-
sunou v řešení té počáteční: „Založit, či nezalo-
žit?“



Založení spolku

Autoři: Vítězslav Dohnal, Petra Humlíčková, Eliška Vozníková, Jaromír Kyzour;
aktualizovala: Gabriela Šťastná

1. Spolek, nebo neformální skupina?

Několik příkladů, kdy se hodí **založit spolek**:

- Chtějí namísto parku ve vaší městské části postavit další hypermarket?
- Vyskytuje se ve vašem okolí znečišťovatel životního prostředí, který chce ještě rozšířit svůj podnik na úkor zdraví občanů?
- Orgán ochrany přírody a krajiny systematicky likviduje předmět ochrany v chráněné krajinné oblasti, ve které žijete? Schválili například výstavbu lanovky přes nejzachovalejší území, která přinese trvalé následky pro okolní faunu i flóru?
- Chcete udělat velkou informační kampaň za zachování slibně se rozvíjející lokality, v níž se vyskytuje rys ostrovid, a budete na to potřebovat spoustu peněz, o které byste rádi žádali např. z veřejných zdrojů?

Ve výše uvedených příkladech bude potřeba zapojit se do správních řízení, což je možné pouze v případě, že jste spolkem, který má ve svých stanovách jako jedno z hlavních poslání „ochranu přírody a krajiny“ (viz níže).

Druhou možnost představují **neformální skupiny**. Nejsou tak neformální, jak by se podle názvu mohlo zdát. Vždy musí být ustanovena osoba, která bude mít za danou skupinu zodpovědnost (především finanční). Pokud budete chtít neformální skupinu využívat také pro potřeby získávání peněz, vězte, že většina donorů má jako podmínku účast osoby starší 18 let. Většina finančních prostředků určených pro neformální skupiny je věkově ohraničena, např. Erasmus+ mládež má interval 18–30 let, skupinu mohou tvořit i nezletilí členové, ale minimálně jeden musí být plnoletý; Nadace O₂ – SmartUp se týká osob ve věku 15–29 let.

Neformální skupiny jsou vhodné třeba pro organizování volného času mladých lidí, drobné projekty, u kterých se nepředpokládají komplikace, ve většině případů pozitivní příklady dobré praxe. V průběhu existence vaší neformální skupiny se samozřejmě můžete rozhodnout založit spolek nebo se připojit k jiné neziskové organizaci.

2. Proč založit spolek

Představte si, že jdete kolem pošty a slyšíte pošťáka, jak se baví s paní z obecního úřadu, že chtějí pokácet stoletou alej, která vede z vaší obce do města. Důvod? Rozšiřování silnice pro potřeby nákladních aut, jež budou převážet kamení z nedalekého lomu, který plánuje soukromý investor znovu otevřít. Lom navíc leží v blízkosti rodinných domků, které obec nechala postavit po povodni.

Co dělat? Můžete to nechat být, vždyť proti vám by stál velký investor a ve hře jsou pracovní místa, jichž je v obci nedostatek. Nebo se můžete proti záměru, který poškozují životní prostředí, postavit. Pak byste ale měli vědět, jak na to. Musíte být aktivní, nebát se jít do střetu a pracovat. Při řešení takto závažných problémů je dobré připojit se k nějaké již stávající organizaci nebo ještě lépe – založit si vlastní spolek.

Jako spolek jste klíčovým hráčem v ochraně životního prostředí, a to především skrze zmiňovaná správní řízení. Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, (a vedle něj některé další zákony) dává spolkům (tedy právnickým osobám, nikoli jednotlivcům) možnost účastnit se těch řízení, v nichž mohou být dotčeny zájmy ochrany přírody a krajiny. Při všech těchto řízeních budete mít jako spolek také výhodu v tom, že nebudete platit některé správní poplatky (ověřování kopií).

Problematicku spolků upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – pododdíl 2 – Spolek, jehož celé znění, stejně jako i jiných zákonů, naleznete na Portálu veřejné správy.

3. Jak založit spolek

Spolek podle stávajícího občanského zákoníku vzniká zápisem do spolkového rejstříku, jehož úpravu najdeme v zákoně č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických osob, (rejstříkový zákon) a který je veden rejstříkovým soudem (místně příslušný krajský soud).

Spolek je založen přijetím stanov. Občanský zákoník nabízí dva základní způsoby, a to:

1. shodou zakladatelů na obsahu stanov; nebo
2. usnesením ustavující schůze.

Podle českého práva je spolek právnickou osobou, takže má vlastní právní subjektivitu. Právnická osoba je „umělý“ útvar, který má svou vlastní právní subjektivitu. Znamená to například, že pokud právnická osoba koupí pozemek, vlastní tento pozemek tato právnická osoba, nikoli její členové nebo zaměstnanci. Jde o různá sdružení osob (spolek, obchodní společnosti typu s. r. o., družstva), sdružení majetku (nadace) a jednotky územní samosprávy. Ovšem ne každá skupina fyzických osob automaticky vytváří osobu právnickou. Jestliže pravidelně pořádáte s přáteli turistické výlety, nevzniká tím ještě právnická osoba. Právnická osoba vzniká způsobem popsáným zákony, nejčastěji sepsáním základního dokumentu (stanov, zakládací smlouvy, zřizovací listiny apod.) a její registrací (oznámením, povolením) příslušným orgánem. Také spojením již existujících právnických osob může vzniknout nová samostatná právnická osoba.

Právnická osoba má také způsobilost k právním úkonům, ale jako uměle vytvořená jednotka samozřejmě nemůže fakticky sama jednat. Proto právní předpisy a vnitřní organizační pravidla určují, kdo je oprávněn jménem právnické osoby uzavírat smlouvy, vydávat oficiální prohlášení, přijímat rozhodnutí atd. Opět zdůrazňujeme,

že právnickou osobu je třeba, jakožto samostatný právní subjekt, odlišovat od lidí, kteří ji tvoří.

Dluhy spolku nelze vymáhat z osobního majetku jeho členů, ale pouze z majetku spolku (rozdílná situace je u některých obchodních společností, kde ručí společníci veškerým svým majetkem).

Právnickou osobu určuje její plný název (u obchodních společností, družstev, nadací, obecně prospěšných společností včetně dodatku o právní formě – s. r. o., a. s., o. p. s. a podobně), sídlo a IČ.

Nejčastější formou právnické osoby, se kterou se můžete setkat mezi nevládními organizacemi, je spolek. K dalším právním předpisům upravujícím vznik a fungování neziskových organizací patří zejména zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Postup pro založení spolku:

1. K založení spolku jsou potřeba minimálně tři občané vedení společným zájmem, k jehož naplňování je spolek založen jako samosprávný a dobrovolný svazek členů.

2. Nejprve je nutné shodnout se na obsahu stanov, které musejí obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- název a sídlo spolku – název spolku musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ (postačí však zkratka „z. s.“) a musí být odlišný od právnických osob, které již existují;
- účel spolku;
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobů, jak jim budou práva a povinnosti vznikat;
- určení statutárního orgánu – statutární orgán tvoří osoby oprávněné jednat jménem spolku; stanovy určí, je-li statutární orgán kolektivní, nebo individuální.

Pokud spolek zakládáte za účelem účasti na správních řízeních, pak je nutné, abyste ve stanovách měli uvedeno, že hlavním cílem (posláním) vašeho z. s. je ochrana přírody a krajiny.

3. K založení spolku na ustanovující schůzi se obvykle přistupuje, jestliže se na založení podílí větší počet osob. Ustavující schůze má být svolána alespoň 30 dnů před jejím konáním, kdy svolavatel schůze vypracuje návrh stanov a svolá další zájemce o založení spolku. Každý, kdo se na ustavující schůzi spolku dostaví a splňuje podmínky pro členství ve spolku, se запиše do listiny přítomných, podepíše se k údaji o svém jménu a bydlišti nebo sídlu.

4. Z ustanovující schůze je potřeba do 30 dnů pořídit zápis. Na osoby zapsané v listině přítomných se hledí, jako by podaly řádnou přihlášku do spolku.

5. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Návrh na zápis spolku do spolkového rejstříku podávají zakladatelé nebo osoba určená ustavující schůzí. Návrh na zápis musí být podle rejstříkového zákona podán bez zbytečného odkladu po založení spolku. Návrh lze podat pouze na formuláři na těchto webových stránkách: <https://or.justice.cz/ias/ui/podani>. Zde je potřeba formulář vyplnit bez ohledu na to, jestli pak bude formulář podáván v elektronické podobě (s ověřeným elektronickým podpisem), nebo bude uložen a vytištěn (s ověřeným podpisem). Zápis do rejstříku nepodléhá žádnému poplatku.

6. Součástí návrhu na zápis do spolkového rejstříku jsou i přílohy, jejichž přehled je uveřejněn na stránkách Ministerstva spravedlnosti. Jedná se zejména o:

- souhlas majitele nemovitosti, ve které má spolek sídlo, s úředně ověřenými podpisy;
- souhlas osoby statutárního orgánu s tím, že bude zapsán do veřejného rejstříku;
- zápis z ustavující členské schůze či zápis o shodě zakladatelů spolu se zápisem o volbě statutárního či jiného orgánu a schválení stanov;
- aktuální stanovy podepsané statutárním orgánem.

7. Rejstříkový soud vydá ve lhůtě 3 pracovních dnů ode dne doručení návrhu usnesení, kterým vyzve navrhovatele k odstranění vad návrhu nebo k doplnění chybějících listin. Rejstříkový soud provede zápis nebo rozhodne o návrhu nejpozději do 5 pracovních dnů ode dne podání návrhu. Není-li spolek do veřejného rejstříku zapsán do 30 dnů od podání návrhu na zápis a není-li v této lhůtě ani vydáno rozhodnutí o odmítnutí zápisu, považuje se spolek za zapsaný do veřejného rejstříku třicátým dnem od podání návrhu.

Použité zdroje a doporučená literatura

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník; částka 33/2012; platnost od 22. 3. 2012 s účinností od 1. 1. 2014.

Ústava České republiky ze dne 16. prosince 1992: www.psp.cz/docs/laws/constitution.html

Listina základních práv a svobod: www.psp.cz/docs/laws/listina.html

Stanovy Hnutí DUHA: www.hnutiduha.cz/publikace/stanovy-hnuti-duha

Portál veřejné správy: občanské aktivity, založení spolku: <https://portal.gov.cz/portal/obcan/situace/152/159/18391.html>

Frank Bold – Jak správně založit spolek (aktualizováno k právnímu stavu 8. 1. 2017): <http://frankbold.org/poradna/kategorie/obcanska-sdruzeni-zalozeni-fungovani-cinnost/rada/jak-spravne-zalozit-obcanske-sdr>



