

PUBLIC RELATIONS, FUNDRAISING A LOBBING

pro neziskové organizace

M



Marek Šedivý
Olga Medlíková

- jak prostřednictvím navazování vztahů přinést prestiž a finance vlastní organizaci
- jak prosazovat poslání a zájmy neziskové organizace
- jak být dobrým lobbistou pro svoji organizaci



PUBLIC RELATIONS, FUNDRAISING A LOBBING

pro neziskové organizace

M



Marek Šedivý

Olga Medlíková

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Ing. Marek Šedivý

PaedDr. Olga Medlíková

Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Autorkou kapitol na str. 96–114 je Mgr. Kateřina Jurigová

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4993. publikaci

Odpovědná redaktorka Eva Modrá

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 144

První vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto.cz

ISBN 978-80-247-4040-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-7662-0 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7663-7 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	7
Procesy budování vztahů	9
Příběh paní Věry a neziskovky Mladí čápi	11
Koncept	15
1. Moc a vliv	21
2. Public relations	29
Stanovení komunikační strategie	31
Firemní (organizační) kultura	32
Webové stránky a sociální sítě	34
Tištěné materiály	35
Přímá komunikace s významnými subjekty	36
Pořádání akcí	37
Publicita a vztahy s médii	39
3. Fundraising	45
Veřejná správa	47
Individuální dárci	49
Firmy	51
Nadace a nadační fondy	55
Ostatní instituce (ambasády, Rotary kluby apod.)	55
Příjmy z vlastní činnosti	56
4. Lobbying a obhajoba zájmů (advocacy)	59
Historie lobbingu	60
Pojmy, dělení, druhy a nástroje lobbingu	62

Naše pojetí lobbingu a obhajoby zájmů (advocacy)	64
Lobbing versus korupce	67
Lobbing a etika	69
Osoba lobbisty, jeho kompetence a obsah práce	72
5. Vyjednávání a pracovníspolečenský kontakt lobbisty se zainteresovanými stranami	79
Profil druhé strany	83
Pracovníspolečenský kontakt lobbisty se zainteresovanými stranami	85
6. Kuchařka úspěšného lobbisty: Od suroviny k pokrmu aneb Legislativní proces v kostce	95
Zákonodárna iniciativa	96
Vládní návrhy zákonů	97
Úloha zpravodaje a trojí čtení na půdě Poslanecké sněmovny	99
Role Senátu v zákonodárném procesu	101
Interpelace na členy vlády	102
Petice a jiná podání občanů	102
Kde najít informace o průběhu jednání obou parlamentních komor	102
Prosazování legislativních změn z pohledu neziskové organizace	103
Zásady efektivní komunikace se zákonodárci	106
Média jako pomocník	111
Úsporně, ale účinně... ..	113
Recepty k lobbistickému kontaktu – dopis, e-mail	115
Recepty k lobbistickému kontaktu – telefonát	116
Recepty k lobbistickému kontaktu – osobní jednání	117
7. Zkušenosti zajímavých osobností	119
Kateřina Jurigová	120
Petr Machálek	122
Alice Salomonová	123
Jiří Suchánek	126
Lenka Kohoutová	129
David Petr	131
Doslov	133
Slovník	135
Doporučená literatura a zdroje	137

O autorech

Ing. Marek Šedivý

Je prezidentem Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO), současně vede servisní centrum Neziskovky.cz. Lektoruje a konzultuje v oblastech jako je řízení a leadership, strategické plánování, marketing, public relations, fundraising a lobbying neziskových organizací.

V roce 1995 absolvoval Českou zemědělskou univerzitu v Praze. V neziskovém sektoru působí od roku 1998. Od počátku se zabývá profesionalizací neziskových organizací, posilováním transparentnosti a důvěryhodnosti českého neziskového sektoru a zlepšováním podmínek pro rozvoj individuálního a firemního dárcovství. V posledních letech prosazuje zavedení statusu veřejné prospěšnosti do české legislativy.

Je členem Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Prostřednictvím AVPO zastupuje Českou republiku v evropské síti střešních neziskových organizací ENNA, kde je členem řídicího výboru. Je členem expertního výboru Tematické sítě pro rozvoj sociální ekonomiky a spolupracuje s International Capacity Building Alliance. Je spoluautorem publikací Úspěšná nezisková organizace a Role správní rady v řízení neziskové organizace. Přispívá do řady odborných periodik. Další podrobnosti o činnosti autora naleznete na www.neziskovky.cz nebo www.avpo.cz

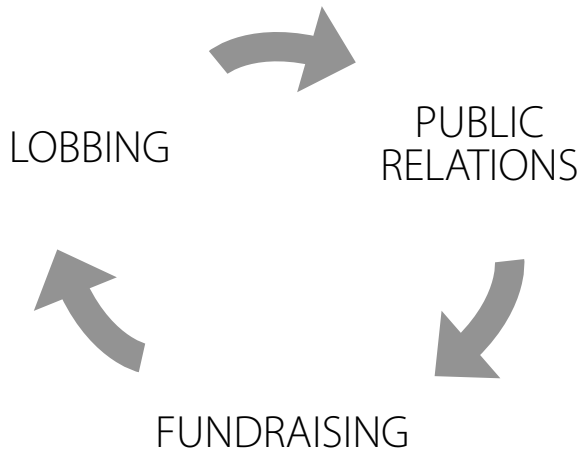


PaedDr. Olga Medlíková

Pracuje od roku 1996 jako soukromá lektorka, konzultantka a moderátorka. Vystudovala Pedagogickou fakultu v Ústí nad Labem a absolvovala výcviky komunikace a stres managementu, kurzy dramatické výchovy, trénink školitelů, kurzy facilitace a mediace atd. Specializuje se na trénink mluvčích, komunikaci, argumentaci, rétoriku a společenský protokol. Externě přednáší na Masarykově ústavu vyšších studií při

ČVÚT Praha. Zaměřuje se na výcvik managementu, pracuje pro firmy i na projektech v oblasti neziskové sféry a státní správy. Je autorkou knih zabývajících se komunikací a veřejným vystupováním, přispívá do řady časopisů a periodik. Je členkou správní rady obecně prospěšné společnosti Neziskovky.cz. Bližší informace o autorce najdete na www.satnik.net.

Procesy budování vztahů



Příběh paní Věry a neziskovky Mladí čápi

Paní Věře je třicet sedm let.

Pracuje jako knihovnice v městské knihovně malého města. Práce ji baví a je v ní spokojená.

Už několik let si buduje síť kontaktů, které jí pomáhají řešit osobní záležitosti.

Má „svůj“ autoservis, „svoji“ kadeřnici, zná paní na pasovém oddělení, pěstuje dobré vztahy s učitelkami svých dvou dcer, zná vedoucí supermarketu.

Nejde o přátele, ale o známé.

Proč to dělá?

Protože jí to usnadňuje život.

Rodinné auto má najeto kolem 150 000 km a každou chvíli volá po opravě. Kadeřnice Věru vezme, kdykoliv potřebuje upravit vlasy. Věra občas vyjíždí do zahraničí, a když před dovolenou zjistila, že jí skončila platnost pasu, zavolala známé na úřad a ta jí pomohla situaci rychle vyřešit. Dcery jsou obě velmi živé a Věra považuje za báječné, že může s jejich učitelkami probírat, jak na ně. Paní vedoucí supermarketu Věru upozorňuje na výhodné slevy, které by se jí mohly hodit.

Jak Věra pečuje o vztahy se svými známými?

Automechanik je manžel Věřiny kamarádky, tudíž si vždy popovídají o dětech, a navíc si spolu obě dámy několikrát za rok vyjdou na večeři. Kadeřnice ráda čte a Věra ji upozorňuje na nové detektivky a cestopisy. Paní z pasového oddělení bydlí ob dva domky dál, vždy si s Věrou dobře popovídají, co právě roste na zahrádce a jak se zbavit přemnožených slimáků. Věra nevynechá žádnou příležitost, aby se zastavila ve škole a popřála paním učitelkám k svátku nebo ke konci školního roku – někdy přinese i kytičku. S vedoucí supermarketu se Věra před časem setkala na dovolené u Máchova jezera a zjistila, že ta si ráda „podrbe“. Tak spolu občas „semelou živé, mrtvé“.

Nezisková organizace Mladí čápi existuje pět let a jejím posláním je ochrana čápů bílých (*ciconia ciconia*).

Je to malá organizace, pracuje v ní pět lidí, jedním z nich je i člověk zajišťující fundraising a public relations.

Ve strategickém plánu mají stanoveny jasné cíle – zajistit v obci vyhovující prostředí pro hnízdění čápů bílých, posílit spolupráci s místní samosprávou, získat sponzory pro další činnost, dobrovolníky pro plánované akce a prosadit změny ve Vyhlášce o odchylném postupu při ochraně ptáků a výjimce ze základních ochranných podmínek zvláště chráněných druhů ptáků pro jejich značení (Předpis č. 152/2006 Sb.).

Jak chtějí dosáhnout splnění cílů?

Jedna možnost je posílat e-maily, psát dopisy, telefonovat. Profesionálně, ale bez osobního kontaktu.

Nebo zvolí cestu paní Věry a začnou pracovat na budování sítě známých, kontaktů a podporovatelů tak, aby splnili svoje cíle efektivně a co nejdříve.

To znamená např. seznámit se s majitelem továrny, na jejímž komíně čápi obvykle hnízdí, a domluvit se na tom, že jejich hnízdění nebude nijak bránit a hnízdo ponechá nedotčené. Pozvat starostu a zastupitele na svou akci nebo uspořádat ve spolupráci s úřadem přednášku o čápech bílých pro veřejnost či pro místní školy. Vyhlásit akci „Adoptuj si svého čápa“ a oslovit s touto nabídkou místní podnikatele formou osobní schůzky. V rámci přednášek pobídnout účastníky a požádat je o podporu formou dobrovolné práce. Nalézt kontaktní osobu na Ministerstvu životního prostředí, která má v gesci ochranu ptáků.

Pojďme si porovnat, co musí „investovat“ do svých kontaktů paní Věra a organizace Mladí čápi.

Paní Věra musí investovat čas, pomoc, odbornou radu či zkušenost a peníze na květiny pro učitelky.

Organizace Mladí čápi potřebuje investovat čas, zkušenosti, peníze na pracovníka – fundraisera a na pořádání akcí.

Obě investice se liší měřítkem. Paní Věra je jedna osoba, organizace obsahuje lidí více a daleko více potřebuje systém, jak to dělat.

V naší poradenské a lektorské praxi se setkáváme s názorem, že budování vztahů a péče o ně zavání protekcionismem, manipulací, vtíráním se atd.

Možná je to dozvuk minulého režimu, kdy si lidé vytvářeli známé pro řešení nedostatku („játra byla pouze pro vyvolené“). Dnes už nejde o nedostatek, ale spíše o usnadnění, pomoc a podporu.

Tvorba vztahů a péče o ně je dnes „pouze“ výhodou, kterou si mohou dovolit všichni, pokud do ní investují.

Navíc dnes se pořád mluví o komunitním plánování a nedostatku zájmu lidí o věci veřejné (s malým písmenem!).

Ale paní Věra přece žije komunitním životem! Nebo ji vnímáte jako ziskuchtivou potvoru?

Tato knížka je určena pro všechny, kteří pracují v organizacích, jako jsou třeba Mladí čápi, aby si tyto organizace našly cestu k svému lepšímu fungování.

Oba věříme, že budování vztahů, péče o ně, ovlivňování lidí kolem a prosazování myšlenek a poslání je základem dlouhodobého úspěchu neziskové organizace.

V následujících kapitolách popisujeme, co je třeba pro to udělat.

Koncept

„Úspěch je směsicí tvrdé práce a velkých snů.“

IACOCCA LEE, AMERICKÝ OBCHODNÍK A PODNIKATEL,
PREZIDENT FORD MOTOR COMPANY

Při psaní této knihy jsme si sami upřesňovali, jak rozumíme pojmům public relations, fundraising, lobbying, a došli jsme postupně k závěru, že to zásadní, co je spojuje, je existence nebo neexistence vztahů s lidmi uvnitř i vně organizace, a především jejich kvalita.

Pravděpodobně i proto se tyto tři oblasti často překrývají a lidé si nejsou jistí, zda právě lobbují, shánějí peníze (fundraisují) nebo budují vztahy s veřejností. Ve všech uvedených činnostech vycházejí nebo by měli vycházet z toho, že zastupují organizaci, se kterou se ztotožňují a věří v její smysl – její poslání. To znamená, že vědomě pracují na tom, aby „jejich“ nezisková organizace měla prestiž. Bez prestiže nemůže podle našeho názoru nezisková organizace dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Pro srovnání uvádíme definice ze Slovníku cizích slov a Wikipedie a k nim doplňujeme naše vnímání tohoto pojmu ve vazbě na neziskovou organizaci.

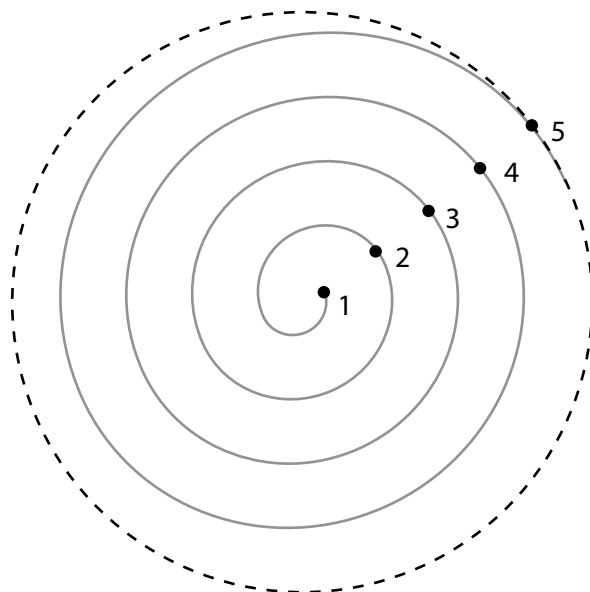
„**Prestiž** – úcta, vážnost, význam, vliv, vnější pověst.“ (Slovník cizích slov, Ladislav Rejman, SPN, 1966)

„**Prestiž** (z latinského *praestigia* – mámení) je dobrá reputace jedince či skupiny společnosti spojená s úctou a vlivem.“ (Wikipedie)

Naše vnímání toho, co tvoří prestiž neziskové organizace, obsahuje tři významné oblasti:

1. odbornost a kvalifikovaný výkon;
2. efektivita procesů a řízení organizace;
3. dobré jméno, známost značky a její pozitivní mediální obraz.

Prvními dvěma oblastmi jsme se zabývali v knize *Úspěšná nezisková organizace*, zde se chceme více věnovat třetí oblasti související se vztahy. A právě ty vnímáme jako základní zdroj a zároveň nástroj k úspěšnému fungování neziskové organizace.



- 1 ... myšlenka
- 2 ... poslání
- 3 ... strategie
- 4 ... image
- 5 ... prestiž a vliv

Spirála úspěchu neziskové organizace

Pro vyjádření našeho přesvědčení o důležitosti budování vztahů a péče o ně ve vazbě k úspěšnému fungování organizace se nám líbí forma točící se spirály. V centru spirály, stejně tak i organizace, stojí myšlenka, na pomyslném konci spirály je pak úspěch.

Možností, jak popsat úspěch neziskové organizace, máme bezesporu více. Nakonec si můžeme pomoci srovnáním s businesssem – firma je úspěšná, když poctivě a eticky podniká a dosahuje více let po sobě zisku.

Pro popis výsledného úspěchu neziskové organizace jsme proto zvolili následující definici: **Nezisková organizace je úspěšná, jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem.**

Myšlenka

Úspěch neziskové organizace se rodí již na úplném začátku její existence. Prvním jeho impulsem je myšlenka, nápad, že chcete něco udělat – business by řekl: „Našli jsme niku na trhu a chceme začít podnikat, abychom vydělali.“

V neziskovém sektoru řeknete: „Máme dobrý nápad, který někomu pomůže, ale od tohoto nápadu prvoplánově neočekáváme, že zbohatneme.“

I to je možná důvod, proč budete potřebovat pro váš nápad či myšlenku spojence, partnery, podporovatele. Někoho, kdo se v případě, že vy sami čas nemáte, nápadu ujme a bude ho dále rozvíjet. Nebo někoho, kdo vám pomůže najít prostředky na rozjezd. Již v tomto místě se rodí úspěch organizace. Již tady je důležité, zda jste schopni oslovit lidi kolem sebe a vytvořit s nimi vztahy, na kterých budete dále stavět a realizovat svůj nápad. Pomyslná spirála úspěchu se začíná roztáčet.

Poslání

Myšlenka sama nestačí, pokud mají přijít výsledky.

Je třeba začít věci organizovat, vzniká tak organizace, jejímž základním kamenem je poslání. Poslání definuje užitek organizace pro společnost, vychází z něj veškeré její fungování. Opět svoji klíčovou úlohu hrají vztahy...

Potřebujete k sobě další lidi, které stanovené poslání osloví, vezmou si ho za své a budou chtít pracovat na jeho realizaci – ať fyzickou prací, duševní nebo finanční podporou, či investovaným časem ve svém volnu. Prezentujete poslání, oslovujete další potencionální členy nebo lidi, kteří by mohli pracovat ve správní radě. Sháníte loajální zaměstnance. Hledáte další spřízněné duše.

Poznámka

Ideálně hledáte lidi spřízněné a loajální k poslání organizace, ne k vlastní osobě. Ovšem běžně se stává, že lidi přitahuje výrazná osobnost ředitele nebo členů správní rady a poslání je pro ně na druhém místě. I to je možnost, do určité míry riskantní, protože s případným odchodem této osobnosti ztratí lidé motivaci pro další práci.

Strategie

Strategie konkretizuje poslání v čase a udává cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Nutným prostředkem je tvorba strategického plánu.

Z něho vychází na jedné straně interní komunikace a nastavení vnitřních vztahů mezi lidmi v organizaci, na druhé straně komunikace externí, směřující navenek – ke klientům, dárcům, příznivcům, mediálními pracovníkům nebo dodavatelům. Z dobře nastavené strategie je jasné, které procesy (marketing, fundraising, public relations, lobbying, finanční řízení, řízení a vedení lidí) je třeba vykonávat a jak se v rámci jednotlivých procesů budou s konkrétními lidmi vytvářet vztahy a pečovat o ně.

Stručně řečeno – aby organizace byla úspěšná, potřebuje mít jasno, se kterými lidmi nebo skupinami lidí bude spolupracovat – tj. s klienty, dobrovolníky, zaměstnanci, dárci, dodavateli služeb, komunitou, představiteli politického a veřejného života, novináři.

Image (obraz organizace v očích veřejnosti)

Obraz organizace vychází ze strategie. Obsahuje názor veřejnosti na organizaci, názor interních lidí (zaměstnanci, dobrovolníci, správní rada) i názor dárců a podporovatelů na neziskovou organizaci. Už ve strategii je třeba naplánovat, jak bude vypadat logo, celkový design (web, materiály, letáky atd.), podoba akcí, styl práce s klienty...

Image je součástí firemní (organizační) kultury a ta je celá postavená na vztazích – řeší chování a jednání zaměstnanců a je základem pro vytváření dobrých vztahů navenek – např. způsob telefonování, přijímání návštěv, oslovování dárců... (Podrobněji rozebíráme tyto skutečnosti v kapitole *Public relations*).

Spirála se nabaluje – dobrá image přináší dobré kontakty, dobré kontakty přinášejí prestiž a peníze.

Prestiž a vliv

Obojí je výsledkem dobře vybudovaných vztahů, na kterých se dlouhodobě pracuje.

Image se dá vybudovat relativně rychle, získat prestiž trvá rozhodně déle – její podstatou je dlouhodobá a vytrvalá kvalitní práce ve zvolené oblasti nebo oboru.

Jaká je prestižní nezisková organizace?

Známá, důvěryhodná, trvale odvádí kvalitní práci a je schopná věci ovlivňovat nebo měnit.

V oblasti vztahů prestižní znamená:

- interně: organizace si pečlivě vybírá své budoucí zaměstnance, ale dává jim na oplátku zajímavou práci, péči a možnost rozvoje;
- externě: organizace pečlivě zvažuje svoje zapojení ve veřejných aktivitách, spolupráci s různými partnery, buduje a udržuje kontakty s důležitými a vlivnými subjekty.

Stojí to víc peněz, ale vrací se to.

Spirála se točí a přitahuje další a další lidi, kontakty a možnosti.

Realizace poslání

Jestliže se podařilo uskutečnit všechny zmíněné body, poslání je naplňováno a organizace je úspěšná.

Spirálu úspěchu uvádí do pohybu:

- vedení a řízení lidí a organizace;
- marketing;
- finanční řízení (těm jsme se věnovali v knize *Úspěšná nezisková organizace*);
- public relations;
- fundraising;
- lobbying.

Všechny uvedené procesy se opírají o budování vztahů s různými skupinami lidí.

„Postupuj podle takových zásad, u nichž bys mohl jednoznačně žádat, aby se staly všeobecnými zákony.“

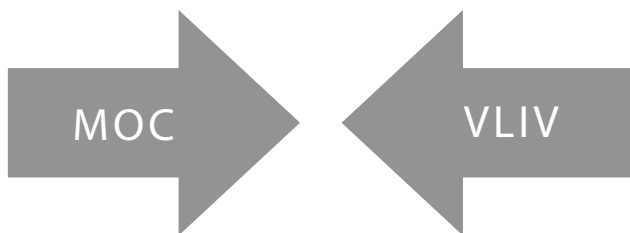
IMMANUEL KANT



Moc a vliv

*„Vedte lidi k tomu, aby si vybírali bitvy tak velké, aby to mělo význam,
a dost malé na to, aby je mohli vyhrát.“*

MICHAEL LEBOEUF



Minulý rok jsme oba navštívili přednášku našeho kolegy PhDr. Michala Čakrta na téma Moc a vliv v organizacích, a protože nás velmi zaujala, budeme se v této krátké stati na něj odvolávat.

Dlouho jsme se dohadovali, jak to vlastně je s fenomény moci a vlivu v současném neziskovém sektoru.

Napadaly nás otázky jako například:

Jsou nějaké neziskové organizace, které lze označit za mocné?

Nebo mají neziskové organizace spíše vliv než moc?

Co to vůbec je, když se řekne, že nějaká organizace je vlivná?

Z čeho její vliv pramení?

Je to dáno osobou/osobami zakladatelů, manažerů atd., nebo jménem, které si nezisková organizace získala?

A především – má smysl uvažovat nad mocí a vlivem neziskového sektoru?

Má – vždyť: **Dobrá myšlenka se neprosadí sama o sobě!**

Začněme ujasněním pojmů, potom se zamyslíme nad tím, jaká je v neziskovém sektoru situace, co se moci a vlivu týče – a následně poukážeme na to, jak výsledky těchto úvah prakticky využít.

Moc = schopnost působit na chování druhých (definicí je mnoho, nejznámější definice moci pochází od M. Webera – viz M. Weber, *Metodologie, sociologie a politika*. Vyd. M. Havelka, Praha 1998).

Vliv = vlastnictví či kontrola něčeho, co je pro druhé důležité, co vytvoří vztah závislosti.

Zároveň je tady namísto uvážít značnou proměnlivost nebo „těkavost“ vlivu – není to nic stálého nebo trvalého!

Charakteristiky vlivu:

- lze jej získat, ale i ztratit;
- je nutno jej pěstovat a soustavně obnovovat;
- je situačně podmíněný (máme jej v některých situacích a vůči některým subjektům, jinde nikoliv – např. na svoje zaměstnance vliv máme, na zaměstnance jiné organizace nikoliv).

PhDr. Michal Čakrt vycházel ve svém vystoupení z podkladů dr. Cialdiniho a jeho přednášky s názvem *The Power of Persuasion* na Stanford Breakfast Briefings (zdroj: www.influenceatwork.com).

Dr. Cialdini v ní formuloval několik důležitých postulátů, jakým způsobem vliv uplatnit. My je zde rozvineme a zaměříme na neziskový sektor.

1. Vytvářejte systém laskavosti

Poskytujte podporu, informace, kontakty, spolupráci, partnerství, prostor na popovídání, dárek, zájem o situaci druhého... PRŮBĚŽNĚ a tyto laskavosti nijak nezlehčujte.

PŘÍKLAD

Když někomu pomůžete, on vám děkuje a vy odpovíte:

„Není zač“, „To nic nebylo“, „To je maličkost,“ pak jste zbytečně devalvovali hodnotu své pomoci.

Raději říkejte: „Rádo se stalo,“ „Rád/a jsem vám pomohl/a.“

2. Budte vidět

Vizibilita organizace znamená, že máte PR na vysoké úrovni a jste vidět na konferencích, pořádáte odborná fóra a dny otevřených dveří, účastníte se regionálních aktivit, píše se o vás v tisku, máte ve správné radě oceňované osobnosti...

PŘÍKLAD

Například organizace DEBRA, o. s., která zapojuje lidi se vzácnou vrozenou vadou kůže epidermolysis bullou (nemoc motýlích křídel) do aktivního a plnohodnotného života. Na akci v Luhačovicích se její představitelé náhodou seznámili se zpěvačkou Lucií Bílou a využili možnosti představit jí své projekty. S její podporou se jim podařilo navázat spolupráci s televizí Prima.

DEBRA, o. s. je součástí mezinárodní sítě a účastní se mezinárodních akcí a kongresů. Kromě toho organizuje vernisáže a benefiční večery s partnerskými organizacemi, pořádá tzv. Klinický den, prezentuje projekty v Poslanecké sněmovně ČR, hlásí se do soutěží – např. v roce 2011 vyhrála soutěž Žihadlo roku v kategorii Nejlepší tištěná reklama.