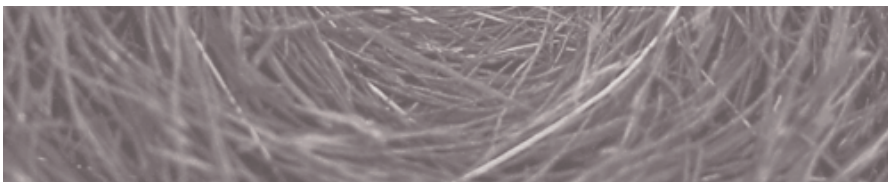




# Jsme na jedné lodi

Úvod do  
angažované filantropie



Děkujeme za podporu nadaci Citigroup Foundation, která nám umožnila přeložit a vydat českou verzi této publikace.



Vydání publikace *J sme na jedné lodi: Úvod do angažované filantropie* bylo umožněno díky štědré podpoře The Citigroup Private Bank, Philanthropic Advisory Service.

*Autoři:* Lee Davis, Nicole Etchart; s příspěvkem od Claire Costello

*Editor:* Edith Goldenhar, Kateřina Svíčková

*Grafická úprava:* Lee Davis

*Překlad:* Ivana Jíchová

*Úprava české verze:* Aranykezek Bt.

*Podpora při výrobě:* Anna Raksany

*Foto na přebalu:* Kaktus

*Tištěno na recyklovaném papíře.*

Copyright © 2006 NESsT.  
Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být žádným způsobem prodávána nebo reprodukována pro účely prodeje bez předchozího písemného svolení NESsT.

ISBN 1-930360-17-6

*NESsT prosazuje sociální, politická, hospodářská a náboženská práva všech lidí a nediskriminuje na základě pohlaví, rasy, etnického původu, duševního či tělesného postižení, sexuální orientace, ani z důvodu politického nebo náboženského vyznání či příslušnosti.*

## Obsah

Co je „angažovaná filantropie“?	2
Čím se <i>angažovaná filantropie</i> liší od <i>klasické filantropie</i> ?	3
Jak funguje angažovaná filantropie	6
Angažovaná filantropie: motivace a přínosy	10
Angažovaná filantropie: vyvážená perspektiva	13
Je angažovaná filantropie pro mě?	16
Jak se mohu zapojit do angažované filantropie?	17
Závěrečné úvahy: sdílená rizika a výsledky	19
Angažovaná filantropie: zdroje informací	20

## Angažovaná filantropie:

Využití vašeho finančního,  
duševního a sociálního kapitálu  
k posílení sociálního dopadu

Mnozí filantropové jsou lidé úspěšní ve své profesi, investoři nebo podnikatelé. Kromě svých finančních zdrojů podporovaným organizacím nabízí také svou odbornost, kvalifikaci a kontakty na své spolupracovníky, což pro ně může být obrovskou výhodou. Počet filantropů, kteří se snaží poskytnutím svého finančního, duševního a sociálního kapitálu intenzivněji zapojit do omezeného „portfolia“ dobročinných organizací, stále roste. Tito takzvaní „angažovaní filantropové“ obohacují svoji dárcovskou činnost o zásady a nástroje z oblasti investic rozvoje a rizikového kapitálu a s danými organizacemi pak udržují partnerství po delší časové období.

Proč se tento způsob filantropie na celém světě tak rozšiřuje? Jak se liší od tradiční filantropie? Jaké jsou jeho případné výhody a nevýhody? Co se můžeme naučit z práce již existujících angažovaných filantropických organizací? Tato úvodní publikace se pokouší najít odpovědi na některé z těchto otázek, a posloužit tak dárcům, kteří uvažují o tom, že své dárcovství uzpůsobí zásadám angažované filantropie. Zároveň se ale také snaží oslovit již existující angažované filantropy a posloužit jim jako dodatečný zdroj informací a inspirace.



Jsme  
na  
jedné  
lodi

## Co je „angažovaná filantropie“?

*„Riziková filantropie (venture philanthropy) funguje velmi podobně jako tržní rizikové investice: investoři zkoumají podnikatelské záměry neziskových organizací, o jejichž financování uvažují; poté, co organizaci zapojí do svého portfolia, ji i nadále sledují a pomáhají jí získávat další finanční prostředky... A investor realizuje návratnost své investice – spíše než o finanční návratnost se ale jedná o „sociální návratnost“.*

– Wall Street Journal Europe

Jsme  
na  
jedné  
lodi



2

**Angažovaná filantropie\*** je hybridní způsob dárcovství, který spojuje filozofii a praxi dlouhodobých investic a modelu rizikového kapitálu v ziskovém sektoru se zásadami pro granty v neziskovém sektoru. Strategie angažované filantropie, jež je někdy nazývána „rizikovou filantropií,“ kombinuje finanční „investice“ do neziskových organizací s dalším budováním kapacity, předáváním zkušeností a podporou řízení tak, aby charitativním organizacím pomohla při dosahování jejich cílů.

Zájem o oblast angažované filantropie roste ze strany dárců i neziskových organizací:

### \*Terminologie v angažované filantropii

K popisu tohoto přístupu k filantropii vzniklo několik nových termínů:

- vysoce angažovaná filantropie
- filantropická investice
- strategická filantropie
- riziková filantropie

Pro účely této úvodní publikace jsme si termín „angažovaná filantropie“ zvolili proto, abychom zachytili základní princip spočívající ve vysokém zapojení dárce, a zároveň abychom se vyhlí jakýmkoli názorům nadřazování podnikatelských principů, které by mohlo být vyvoláno termínem riziková filantropie.

Dárcům nabízí angažovaná filantropie jedinečnou příležitost zapojit se do jimi vybraných neziskových organizací. Vedle toho, že poskytují finanční podporu, čerpají angažovaní filantropové také uspokojení z podnětného partnerství, které vznikne tím, že svým příjemcům nabídnou i svoji odbornou kvalifikaci a kontakty. Někteří dárce mají pocit, že angažovaná filantropie je efektivnější, neboť takto mohou sledovat práci organizace a podílet se na ní.

Neziskovým organizacím nabízí angažovaná filantropie mnohé výhody, jako například dlouhodobý vztah mezi dárce a příjemcem, který je založen na vzájemném respektu. Vedoucí pracovníci neziskových organizací cítí ještě větší podporu, když vědí, že na své úsilí a rizika nejsou sami. Kromě toho jsou výhody spojené s finančními zdroji od těchto dárců násobeny díky následné odbornosti řízení, technické podpoře a kontaktům na vlivné kolegy.

## Čím se angažovaná filantropie liší od klasické filantropie?

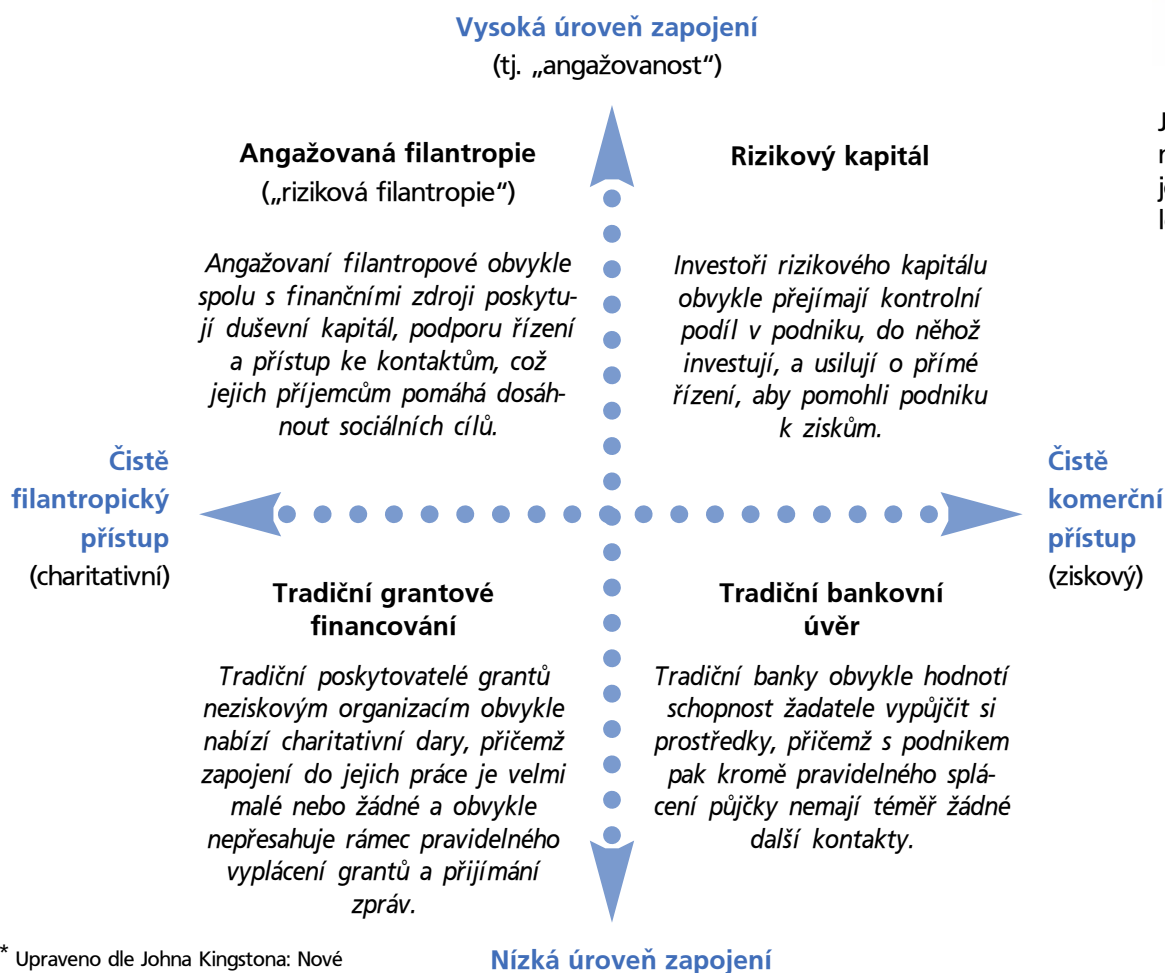
*Je důležité zdůraznit*, že angažovaná filantropie má klasickou filantropii doplňovat, nikoliv nahrazovat či znevažovat. Tak jako rizikový kapitál představuje jen malou část celkového kapitálového trhu investic do podnikového sektoru, je angažovaná filantropie jen jedním z mnoha přístupů k filantropii a

odvíjí se od osobních nebo strategických cílů dárce.

To, co angažovanou filantropii odlišuje, je úroveň zapojení dárce. Je to podobné, jako když rozlišujeme přístup rizikového kapitálového investora od přístupu tradiční úvěrové banky:

### Poskytnutí komerčního a filantropického kapitálu\*

Úroveň zapojení



\* Upraveno dle Johna Kingstona: Nové přístupy k financování neziskových organizací (New Approaches to Funding Not-for-profit Organisations), [www.venturesome.org](http://www.venturesome.org)

K hlavním rysům angažované filantropie v porovnání s klasickou filantropií patří:

- 1. Forma angažování:* angažovaní filantropové překračují rámec pouhého poskytování finanční podpory a s podporovanou organizací většinou rozvinou a udržují blízký vztah. Zapojují se například jako dobrovolníci a dávají organizaci k dispozici svůj duševní kapitál, radí jí, fungují jako mentoři pro její pracovníky a členy, zprostředkovávají jí své osobní i profesionální kontakty nebo někdy také slouží jako členové dozorčí rady a podílejí se na celkovém rozvoji organizace;
- 2. Dlouhodobá podpora:* angažovaní filantropové mají tendenci poskytovat dlouhodobou (a možná i podstatnou) finanční podporu omezenému počtu neziskových organizací namísto toho, aby rozdělovali jednorázové menší dary mezi velký počet organizací;
- 3. Financování na míru:* angažovaní filantropové přistupují k dárcovství jako k investici a snaží se najít takový způsob finanční podpory, který je pro potřeby dané organizace nejvhodnější. Někteří angažovaní filantropové například poskytují mimo grantů i jiné formy financování, jako jsou půjčky s nízkým úročením nebo kvazi-podílové financování;
- 4. Budování organizační kapacity:* angažovaní filantropové se často zaměřují spíše na celkové zdraví neziskových organizací než na financování jednotlivých projektů či programů. Tito dárci si uvědomují význam budování celkové kapacity organizace pro efektivnější a rozsáhlejší naplňování jejích cílů;
- 5. Sdílení rizik:* angažovaní filantropové na sebe berou část odpovědnosti za to, aby nezisková organizace uspěla při naplňování svých cílů, a neponechávají břemeno úspěchu či neúspěchu jen na této organizaci;
- 6. Měřitelný výkon:* angažovaní filantropové často chtějí vidět měřitelné výsledky a vedou organizace k odpovědnosti za plnění dohodnutých kritérií úspěšnosti. Zároveň také vyžadují pravidelnější a častější zprávy o dosaženém pokroku a dopadech než jen tradiční závěrečnou zprávu na konci grantového cyklu;
- 7. Strategie ukončení spolupráce:* angažovaní filantropové často kladou důraz na jasné definování strategie odchodu z podporované neziskové organizace. Ta může být spojena například s dosažením určitých dohodnutých cílů. Dárce ale spolupráci může ukončit například i pokud organizace neplní dohodnutá výkonnostní kritéria a standardy. V některých případech také dárce dojde k názoru, že již organizaci nepřidává žádnou novou hodnotu nebo že jí poskytovaný typ podpory již nevyhovuje jejím potřebám.

Jsme  
na  
jedné  
lodi

4



## Inovace ve filantropii:

Úprava investičních nástrojů pro kapitálové potřeby neziskového sektoru

**Nicolas M.** dosáhl za svou třicetiletou kariéru investičního bankéře v Latinské Americe značných úspěchů, a když odešel do penze, začal se více věnovat filantropii. Již dříve působil ve správních radách několika charitativních organizací, takže věděl, jak tyto organizace fungují uvnitř a s jakými výzvami a problémy se potýkají. Především byl ale znepokojen tím, jak nedostatečně je neziskový sektor financován a jak malý výběr finančních nástrojů tyto organizace mají. Obvykle se musí spokojit s dary, granty a výtěžky benefičních akcí. Všiml si, jaké překážky musí překonávat, když se snaží získat úvěry od bank neboť bez úvěrové historie nebo záruky jsou vnímány jako riziková dlužníci. Coby odborník na investice Nicolas věděl, že pokud se má jakýkoli komerční podnik dále rozvíjet, potřebuje k tomu vyspělé nástroje financování. A byl přesvědčen, že finanční potřeby neziskových organizací jsou neméně složité.

Po několika rozhovorech se svými kolegy a ostatními členy správní rady vyzval Nicolas skupinu deseti investičních bankéřů, aby spojili své zdroje a vytvořili „burzu“ filantropických

investic. Inventure Philanthropic (nejedná se o skutečný název) se schází každý měsíc a vytváří na míru šité financování pro vybranou skupinu neziskových organizací, většinou vzdělávací a kulturní iniciativy pro městskou mládež. Nicolas a jeho kolegové z Inventure s každou z organizací spolupracují na přípravě podrobného podnikatelského záměru. Během tohoto procesu jim tým Inventure poskytuje poradenství, pomáhá jim zjistit a upřesnit jejich kapitálové potřeby a určit vhodný typ financování. Inventure také prostřednictvím kombinace grantů, úvěrů, záruk za úvěry a základního kapitálu organizacím přímo nabízí částečnou podporu, aby mohly rozšířit nebo replikovat své programy, rozvinout činnosti, jež jim mohou generovat vlastní příjem, nebo spustit sociální podnik. Kolegové z Inventure jsou potom i nadále neziskovým organizacím k dispozici, aby jim dle potřeby radili při realizaci podnikatelského záměru.



5

Jsme  
na  
jedné  
lodi

## Jak angažovaná filantropie funguje?

Jak funguje angažovaná filantropie v praxi? Závěrečná část této příručky nabízí přehled fondů a organizací zabývajících se angažovanou filantropií. Přestože každá z těchto organizací má vlastní jedinečný přístup, všechny spojuje společná filozofie angažovanosti.

Cílem následujícího seznamu není reprezentovat veškeré angažované filantropy nebo organizace, ale spíše stimulovat vaše uvažování o základních prvcích a strukturách angažované filantropie.

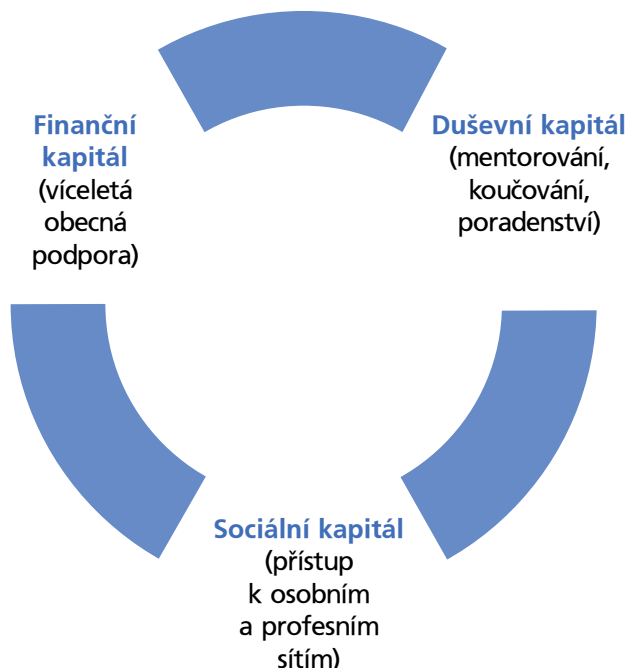
Jsme na jedné lodi



6

Podpora od angažovaných filantropů obvykle stojí na třech pilířích: portfoliu svých příjemců poskytují finanční kapitál, duševní kapitál a přístup k sociálnímu kapitálu (viz uvedené schéma).

### Pilíře strategie angažované filantropie



#### 1. Finanční kapitál

Angažovaní filantropové obvykle nabízí významné víceleté granty vybranému počtu neziskových organizací.

#### 2. Duševní kapitál

Angažovaní filantropové obvykle poskytují mentorování, poradenství a vedení při každodenním řízení, plánování, tvorbě strategie a v otázkách dalšího rozvoje celé organizace. Někteří dárci působí jako členové správních rad, aby tím dále zvýšili svůj podíl na chodu organizace a odborný přínos.

#### 3. Sociální kapitál

Angažovaní filantropové obvykle představují příjemce grantů svým kolegům a přátelům, kteří jim mohou poskytnout pro bono poradenství, další věcné dary nebo také dodatečnou finanční podporu.

## 1. *Výběr organizace*

Podobně jako jiní dárci i angažovaní filantropové nejčastěji identifikují potenciální příjemce grantů třemi způsoby: 1) doporučením od známých, kolegů a dalších místních dárců; 2) prostřednictvím veřejných výzev k podávání žádostí o financování; a 3) návštěvami v neziskových organizacích. Angažovaní filantropové někdy volí velmi důkladný proces výběru. Kromě toho, že požadují rozsáhlou dokumentaci dokládající právní statut organizace, její poslání, programy nebo finanční situaci, tito filantropové mohou vyžadovat i několik schůzek s vedením neziskové organizace, členy její správní a dozorčí rady, s jejími klienty a s dalšími dárci. Chtějí tak zhodnotit kvalitu vedení celé organizace, její strategii a dlouhodobý potenciál. Někdy začnou s organizací spolupracovat jen na zkušební bázi, než se zaváží k dlouhodobému angažmá, aby zjistili, jestli tato spolupráce bude v souladu s jejich vlastními zájmy a cíli jejich dárcovské činnosti.

## 2. *Jasně definovaný závazek*

Poté, co angažovaný dárci zvolí vhodnou neziskovou organizaci, sepíše spolu oba dohodu nebo jakési vzájemné memorandum o tom, jakou finanční podporu může organizace po několik následujících let (např. od tří do pěti let) očekávat a za jakých podmínek. Bývá v ní také uvedeno, jakou další přidanou hodnotu dárci organizaci poskytne, a co naopak očekává od organizace. Součástí vzájemné dohody jsou i kritéria pro vyhodnocování úspěšnosti,

jejichž prostřednictvím je pak vzájemný vztah pravidelně přezkoumáván.

## 3. *Finanční podpora*

Angažovaní filantropové často poskytují významnou dlouholetou finanční podporu vybrané skupině organizací. Tato finanční podpora je poskytována formou grantů nebo prostřednictvím různých dalších finančních nástrojů, jako například půjček (za tržních podmínek, zvýhodněných podmínek nebo bezúročných) nebo kvazi podílového financování (např. pokud organizace provozuje nějaké aktivity přinášející příjmy). Tyto finanční nástroje jsou nastaveny tak, aby upevnily celkovou finanční disciplínu příjemce a aby vedly k „recyklaci“ filantropických zdrojů pro další využívání.

## 4. *Funkce ve správní radě*

Angažovaní filantropové mohou působit jako členové správní rady některých či všech příjemců ve svém portfoliu. Umožňují jim to mít neustálý přehled o celkové strategické a finanční situaci organizace. Jako členové správní nebo dozorčí rady mohou také dárci pravidelně spolupracovat s vedením organizace například na fundraisingu, marketingu, strategii, finančním řízení, systémovém rozvoji atd.

## 5. *Generování dalšího financování*

Angažovaní filantropové někdy svému příjemci pomohou získat další finanční kapitál. Mohou se například inspirovat investorským modelem anděla (angel investor) a organizovat setkání filantropických investorů a vybraných neziskových organizací, na nichž tyto organi-



7

Jsme  
na  
jedné  
lodi

zace dostanou příležitost prezentovat své strategické plány větší skupině dalších možných budoucích dárců.

#### 6. *Budování pro bono sítě*

Angažovaní dárci mohou vytvořit síť svých kolegů a přátel, kteří mohou příjemcům pomáhat se specifickými úkoly například v oblasti účetnictví, právních záležitostí, managementu, marketingu/public relations, technologií atd. Členové této dobrovolnické sítě mohou věnovat organizaci určitý předem stanovený počet hodin nebo jí pomáhat tak, jak je potřeba. Hodnota takové pro bono pomoci může dokonce převážit nad hodnotou samotného finančního daru, protože jen velmi málo neziskových organizací má zdroje na to, aby jinak mohly využívat služeb takto vysoce postavených odborníků.

#### 7. *Sdílení*

Někteří angažovaní dárci si uvědomují, že příjemci v jejich portfoliu se mohou hodně naučit i od sebe navzájem. V takovém případě vytvoří skupinku příjemců, která slouží jako vzájemný poradní orgán. Setkání příjemců vytvářejí také příležitost pro uspořádání workshopů na témata společného zájmu všech organizací (např. otázky fundraisingu, marketingu, strategického plánování apod.) s přizváním externích odborníků a školitelů.

#### 8. *Sledování výkonů a dopadu*

Angažovaná filantropie je uznávána pro svůj důraz na výkon a odpovědnost. Protože

měřit „dopad“ může být u mnohých neziskových organizací velmi obtížné, většinou se angažovaný filantrop a organizace vzájemně dohodnou na specifických individuálních kritériích a měřících, která pak slouží pro sledování úspěšnosti. Příjemci obvykle musí podávat pravidelné podrobné zprávy, které slouží nejen ke zhodnocení dosaženého pokroku, ale i k identifikaci případných překážek, jež se mohou v průběhu jejich činnosti vyskytnout. Tato praxe průběžného řízení výkonů odlišuje angažovanou filantropii od praxe tradičních dárců, kteří provádějí hodnocení až poté, co skončí cyklus grantu.

#### 9. *Strategie odchodu z neziskové organizace*

Mnozí angažovaní dárci svůj vztah s jednotlivými příjemci každoročně vyhodnocují, aby zjistili, zda příjemce činí pokrok a plní výkonnostní normy a zda mu oni sami stále ještě přinášejí nějakou přidanou hodnotu. Pokud jak dárce tak příjemce stále hodnotí vzájemný vztah jako přínosný, víceletá vzájemná dohoda zůstává v platnosti. Pokud se příjemci podaří splnit nebo dokonce překročit své cíle, dárce se někdy rozhodne organizaci opustit, aby mohl svoji pomoc poskytnout nějaké další neziskové organizaci. Nebo se naopak rozhodne s organizací dále pracovat na dosažení nově vytyčených společných cílů.

Jsme  
na  
jedné  
lodi



8

## Poslání filantropie: Integrace nových poznatků a dostupných zdrojů

**Anna R.** se narodila v Jižní Africe a vyrůstala v ovzduší rychle se šířící epidemie HIV/AIDS. Poté, co dosáhla vyššího vzdělání ve Spojených státech a zahájila tam kariéru výkonné pracovnice v oblasti biotechnologií, vrátila se i se svým manželem do Jižní Afriky, aby zde založili rodinu. Anna i Jack silně věřili v podporu místních a národních charitativních organizací bojujících s HIV/AIDS a do tohoto dárcovství zapojili i celou svoji širokou rodinu. Brzy jim ale začalo být jasné, že jejich pomoc je příliš roztržštěná na to, aby měla nějaký opravdový dopad, neboť problém HIV/AIDS je velmi rozsáhlý a filantropické zdroje jejich rodiny omezené. Anna a Jack tak začali věřit, že efekt jejich rodinné filantropie bude největší, když se zaměří jen na „strategické portfolio“ – na několik vybraných organizací, jejichž činnost budou moci účinně podporovat a monitorovat jejich pokrok.

S využitím schopností Anny coby výzkumné pracovnice a podnikatelky se zaměřili na dvě hlavní vzájemně se doplňující strategie k řešení epidemie HIV/AIDS v Jižní Africe: 1) poskytování služeb infikovaným osobám a 2) vzdělávání veřejnosti v oblasti prevence. V průběhu následujících měsíců rodina zorganizovala několik společných setkání a vytvořila na nich kritéria pro výběr podporovaných organizací v obou zvolených oblastech. K těmto

kritériím například patřil prokazatelný dopad na řešení naléhavých potřeb nápravou základních příčin, prozíravé vedení organizace, nadání a zapálení pracovníci a správní rada, jasná strategie a potenciál růstu ale také možnost rodiny přidat organizaci významnou hodnotu svou finanční a další podporou.

Poté, co identifikovali organizace, které tato kritéria nejvíce naplňovaly, se Anna sešla s jejich vedením a pracovníky, přezkoumala jejich finanční situaci a stanovila nejvhodnější způsob směřování filantropických zdrojů rodiny. Během několika setkání s pracovníky a vedením si uvědomila, že většina příjemců neměla dostatečnou kapacitu na to, aby mohla své služby efektivně nabízet svým klientům či aby dosáhla svých jiných ambicióznějších cílů. Proto se rodina rozhodla poskytnout těmto organizacím obecnou provozní podporu prostřednictvím tříletých „kapacitních grantů.“ Kromě toho Anna také zapojila několik svých firemních kolegů jako dobrovolné konzultanty, kteří všem příjemcům pomohli určit strategii růstu, vytvořit plány fundraisingu a především stanovit nejvhodnější způsob měření úspěšnosti a prokazatelnosti sociálního dopadu.



9

Jsme  
na  
jedné  
lodi

## Angažovaná filantropie: motivace a přínosy

Jsme  
na  
jedné  
lodi

10

Pro některé dárce už je dostatečnou odměnou to, že se mohou úzce podílet na chodu organizace, kterou podporují. Pro jiné dárce představuje angažovaná filantropie pragmatický způsob dosažení celého spektra cílů v neziskovém sektoru:

### 1. Angažovaná filantropie může posílit dopad na cílové oblasti.

Mnozí rizikovní investoři směřují své komerční investice do konkrétních odvětví nebo geografických oblastí. Angažovaná filantropie může podobným způsobem posílit svůj dopad zaměřením na konkrétní oblasti neziskového sektoru, například na děti a mládež, vzdělání, umění, zdravotnictví, sociální oblast nebo životní prostředí. Někteří angažovaní filantropové zaměřují svoji pozornost jen na pár oblastí, které je obzvláště motivují nebo v nichž mohou zvláště prospět svojí odborností.

### 2. Angažovaná filantropie může sloužit jako katalyzátor pro vznik nových neziskových organizací

Nové neziskové organizace, stejně jako začínající podniky, potřebují více než jen finance; do velké míry závisí na „potu a dřině“ svých zakladatelů a dobrovolných partnerů při zahajování programů a budování infrastruktury. Ačkoli nové neziskové organizace

bývají zakládány nadšenými vůdci a vizionáři, ke svému úspěchu potřebují také konkrétní manažerské dovednosti a zkušenosti, s jejichž pomocí se vizionářské myšlenky transformují do udržitelné organizační strategie. Právě tyto zkušenosti a dovednosti mohou angažovaní filantropové nabídnout.

Inovativní projekty dokáží přitáhnout a oslovit mnoho dárců, ale angažovaní filantropové si uvědomují význam obecné podpory pro každodenní provoz organizace, která jí umožní budovat a posilovat její celkovou institucionální kapacitu.

### 3. Angažovaná filantropie může neziskovým organizacím pomoci násobit úspěchy

Mnohé neziskové organizace nemají přístup ke zdrojům a sítím, které jsou potřebné pro násobení jejich úspěchů či k dalšímu významnějšímu růstu. V soukromém sektoru mohou podniky čerpat z velké škály zdrojů krátkodobého financování, které umožňuje jejich růst. Angažovaní filantropové mohou neziskovým organizacím poskytnout ekvivalentní formy financování a navíc je ještě podpořit i svou odborností a umožněním přístupu do dalších podpůrných sítí. To vše má vést k tomu, aby organizace mohla rozšiřovat dopady svých úspěšných činností.

4. *Angažovaná filantropie může pomoci neziskovým organizacím posílit jejich organizační kapacitu*

Finanční management

neziskových organizací je dárci stále pečlivěji sledován. Dárci obvykle chtějí zajistit, že finance budou vynaloženy především na programové činnosti a že ostatní provozní náklady organizace zůstanou co nejnižší.

Filantropické zdroje tak mají být vynaloženy co nejefektivněji, aby se maximalizoval jejich dopad v cílových oblastech sociálního, vzdělávacího, kulturního nebo ekologického poslání. Na druhé straně ale může přílišný důraz na snižování nákladů ohrozit samotnou základní kapacitu neziskové organizace.

Angažovaní filantropové proto často investují právě do rozvoje organizace, aby jí pomohli rozšiřovat své pozitivní dopady efektivním a udržitelným způsobem.

5. *Angažovaná filantropie může pomoci diverzifikovat finanční základnu neziskové organizace*

Neziskové organizace na celém světě zahajují podnikatelské činnosti, aby získaly příjmy nebo aby rozšířily své dobročinné poslání. Tyto „sociální podniky“ se zabývají vším možným od prodeje výrobků v muzejních prodejnách až po kavárny, které zaměstnávají znevýhodněné

osoby (například bezdomovce, zdravotně postižené, duševně postižené apod.). Angažovaná filantropie, stejně jako rizikové kapitálové investice, může zajistit financování a posílit podnikatelské myšlení potřebné pro tyto sociální podniky.

Angažovaní filantropové také neziskovým organizacím pomáhají vyvíjet finanční systémy a manažerské struktury, které jsou potřebné

k dlouhodobé prosperitě těchto sociálních podniků.



## Filantropická odpovědnost: Vytvoření hodnotících kritérií

**Alex M.** se od doby, kdy absolvoval podnikatelskou školu, věnoval rodinné realitní kanceláři, jedné z předních firem ve městě. Jeho rodina byla také známa pro svou filantropii, neboť podporovala místní nemocnici, knihovnu a symfonický orchestr. Když Alex vyrůstal, slyšel svoje rodiče hovořit o filantropii a když dospěl, zúčastňoval se schůzek rodinné nadace.

Alex se brzy stal aktivním dárcem mnoha organizací. Některé jeho příspěvky, jako například nadační fond podporující mladé hudebníky, byly poctou jeho matce a její lásce k hudbě. Jako čelní představitel obchodu s nemovitostmi se však rozhodl, že svých schopností nejlépe využije jako člen správní rady neziskové organizace pro bezdomovce s názvem HouseWarming (jméno je smyšlené).

Na jednáních správní rady Alex často kriticky hodnotil dopady své filantropie, i když současně oceňoval hodnotu snahy organizace. Především jej zajímalo, zda on a ostatní dárci jednoduše „nevráží peníze“ do neřešitelných problémů bez toho, že by byl znát nějaký náznak zlepšení. Jaké měřítko by jim však mohlo poskytnout přesvědčující důkaz o sociálním dopadu HouseWarmingu? Kolika klientům HouseWarming pomáhal? Kolika z nich se podařilo přestěhovat z ubytovny do dotovaných bytů a najít si práci?

Alex věřil, že přesvědčivá hodnotící kritéria by pomohla zapojit do věci více jeho movitých kolegů a přátel. Vzhledem k tomu, že si uvědomoval, kolik práce navíc by přetížení pracovníci HouseWarmingu měli se zpracováním dalších výkazů,

dohod, se s jedním postgraduálním studentem ze své domovské univerzity, že s tím organizaci pomůže jako dobrovolník. Následně také pozval ještě ředitelku organizace, jejího zástupce a dva další členy rady na víkend na svou chatu na pláži, aby tam spolu v příjemném prostředí a v klidu mohli všichni pracovat na vytvoření nového modelu vykazování.

Během dvou dnů se jim podařilo vypracovat návrh měřítek, která se měla stát součástí jejich každodenní práce. Zaměřili se na tři hlavní oblasti: *finanční měřítko*, které mělo prokázat, že dary jsou využívány efektivně, *měřítko sociálního dopadu*, které mělo kvantifikovat pozitivní změny v životě klientů a *měřítko pro identifikaci hlavních příčin*, které mělo pomoci správně nasměřovat lobing HouseWarmingu ve prospěch lidí bez domova.

Určili také, jaké konkrétní údaje budou pro hodnocení používat. Vybrali ty, které šlo snadno získávat z každodenního provozu organizace a které mohly být na čtvrtletní bázi shrnuty a vyhodnoceny. Alex požádal ředitele pro komunikace ze své společnosti, aby vytvořil šablonu výkazů, které by vedle statistických údajů také dokázaly zachytit a prezentovat vyprávění lidí, kterým HouseWarming pomohl změnit jejich život k lepšímu. Alex také poskytnul dodatečné finance na to, aby se tyto výkazy daly vytisknout a zasílat poštou. Ačkoliv celá snaha vyvinout konkrétní měřítko pro hodnocení činnosti zabrala mnohem více času, než kdokoli na začátku očekával, výsledek HouseWarming vyzdvihl daleko nad úroveň jiných organizací.

Jsme  
na  
jedné  
lodi



12

## Angažovaná filantropie: vyvážená perspektiva

*„I když neziskový sektor může mnoha zůsoby profitovat z aplikace podnikatelských postupů, světy neziskových organizací a tržních podniků jsou natolik odlišné, že vyžadují velmi rozdílné přístupy k využívání zdrojů. Síla trhu se nemusí vždy projevit jako sociálně prospěšná a naopak, sociální prospěch nelze vždy převést i na úspěch na trhu.“*

– Bruce Sievers, „Non-profits in Ventureland“  
*Alliance Magazine* (Londýn, červen 2002)

V článku nazvaném „Jsou to chytré peníze - neziskové organizace zpochybňují hodnotu rizikové filantropie“ („*But Is It Smart Money?: Nonprofits Question the Value of Venture Philanthropy*“) uvádí autor Neil Carlson, že „riziková filantropie stále zůstává tak trochu Rorschachovým testem. Podle toho, koho se zeptáte, se dozvíte, že je budoucností filantropie, pomíjivým jevem, dobrým způsobem poskytování grantů nebo pomýlenou arogancí.“

Oblast angažované filantropie umožnila mezi dárci, praktiky z neziskového sektoru a akademiky vyvolat velmi podnětnou debatu. Ačkoliv totiž angažovaná filantropie může být vhodným nástrojem pro některé dárci a pro investování do grantů na určité typy projektů, každý filantrop musí sám získat vyváženou perspektivu jejich očekávaných přínosů a nákladů v konkrétních případech.

Pokud uvažujete o angažovaném přístupu k filantropii, zřejmě se dříve či později budete zabývat následujícími důležitými otázkami:

### 1. Je na angažované filantropii opravdu něco nového?

Myšlenka angažované filantropie nová není. Ve skutečnosti se jednotliví dárci i filantropické nadace touto problematikou zabývají již několik desetiletí. V poslední době se ale angažované filantropii podařilo vymanit z teorie a vstoupit do praxe. Dárci začali zkoušet její metody a podařilo se jim získat viditelné výsledky a měřitelný úspěch.

### 2. Měla by angažovaná filantropie nahradit filantropii klasickou?

Třebaže někteří angažovaní filantropové pohlíží na tradiční poskytování grantů velmi skepticky, málokdo z nich by zpochybňoval jeho zásadní přínos neziskovému sektoru. Angažovaná filantropie si klade za cíl doplňovat klasickou filantropii, nikoli ji nahrazovat. Její přínos spočívá v tom, že může oslovit i novou skupinu dárců, kteří slyší na více investičně orientovaný přístup, a přivést tak do neziskového sektoru další finanční i nefinanční



13

Jsme  
na  
jedné  
lodi

zdroje. Prostřednictvím nových nefinančních nástrojů a dovedností angažovaná filantropie nejen přímo prospívá konkrétním organizacím, ale také rozšiřuje znalosti celého dobročinného sektoru.

3. *Slouží angažovaní filantropové současnému neziskovému sektoru nebo vytvářejí zcela nový trh ?*  
Kritici angažované filantropii vyčítají především její „investorskou“ strategii, která od neziskových organizací údajně požaduje, aby napodobovaly tržní podniky, a tím se snadno vzdálily svým jedinečným potřebám, hodnotám a kultuře. Na jedné straně je skutečně pravda, že někteří angažovaní filantropové mají nerealistická očekávání o tom, nakolik lze přenést tržní modely do neziskového sektoru. Na druhé straně zde ale existuje rozsáhlý a nedostatečně uspokojený trh sociálních podnikatelů, kteří mohou jednoznačně profitovat z poskytnuté finanční a technické podpory, kterou jim angažovaní filantropové mohou vhodným způsobem poskytnout.

4. *Je angažovaná filantropie pouze pomíjivým jevem?*

Koncept raného rizikového filantropického kapitálu značně posílil v období rozmachu podnikání v oblasti nových technologií v závěru devadesátých let 20. století. Některé fondy filantropického kapitálu také závisí na bohatství a preferencích investorů jednotlivců. Na druhé straně se ale principy a praxe angažované filantropie

stávají součástí širší oblasti dobročinnosti a tento přístup je stále více uznáván jako jeden z několika finančních instrumentů neziskového kapitálového trhu.

5. *Je angažovaná filantropie nadměrně rizikový a náročný model?*  
Angažovaná filantropie skutečně vyžaduje několik úrovní finančních zdrojů a kvalifikace. Neziskový sektor však v historii vždy trpěl chronickým nedostatkem investic do infrastruktury. Tato slabina je ještě zvýrazněná tím, že organizace musí pracně dávat dohromady malé příspěvky od mnoha dárců. Angažovaní filantropové oproti tomu zaujali pragmatický pohled na to, co je potřeba k dlouhodobému posílení a růstu organizací. Filantropičtí „investoři“ jsou si vědomi, že inovace v neziskovém sektoru stejně jako v soukromém sektoru vyžadují vysokou úroveň zdrojů a zahrnují vysoká rizika. To vše je ale vyváжено odpovídajícím potenciálem návratnosti ve formě většího společenského dopadu.



## Filantropické vedení: umocnění účinku sociálního kapitálu

Jako průkopnice v oboru technologií dosáhla **Joelle E.** všech svých profesních cílů – založila tři úspěšné firmy, vynikla ve vedení korporace a jako manažerka, pracovala v pěti různých zemích a shromáždila značné finanční bohatství. Když se Joelle rozhodla ještě v mladém věku odejít na penzi a věnovat se filantropii, předpokládala, že bude díky svým rozsáhlým zkušenostem velice žádaná jako členka správní rady v nějaké neziskové organizaci. Těšila se, že svého podnikatelského ducha a schopnosti zaměří na svá nejoblíbenější témata, udržitelné zemědělství a životní prostředí.

Joelle brzy zjistila, že její podnikatelský ostrovtip je pro neziskový sektor přitažlivý jen do určité míry. Přišla na to, že vedoucí organizací, s nimiž se setkala, už mají dostatečně podnikavého ducha a disponují dobrými řídicími schopnostmi. Zdálo se, že jim chybí pouze kontakty na jednotlivce a instituce, které by jim mohly dopomoci k růstu. Joelle věděla, že i ve své vlastní kariéře velmi těžila ze vztahů a strategických aliancí v podnikatelských kruzích. Napadlo ji, že se srovnatelnou sítí „andělů“ a partnerů budou neziskové organizace lépe vybaveny k tomu, aby své skvělé nápady převáděly do reality.

Díky těmto postřehům Joelle zaujala nový postoj, který se opíral o dva základní principy: jednak, že rady téměř nic nestojí, a dále, že její dobročinné dary by měly fungovat jako chytré peníze.

Kromě finančních darů se měla v úmyslu jako členka správní rady navíc podělit i o svoji odbornost a otevřít organizacím, v nichž se by angažovala, dveře do strategických sítí bohatých a vlivných lidí.

Zpočátku si Joelle zvolila dvě organizace, s nimiž uzavřela dohodu, která pojednávala o jejich očekáváních i o tom, co organizace očekává od ní, jakožto od významné dávkyně a členky správní rady. Sestavování této dohody pomohlo přeměnit obvyklou dynamiku, kdy dárce působil z pozice síly a autority, ve vzájemně obohacující partnerství. Joelle se s výkonným ředitelem dohodla na zachování důvěrnosti za všech okolností, na čestném a otevřeném přístupu ke všem problémům a na vzájemném poskytování zpětné vazby ohledně povahy a užitečnosti jejich vztahu.

Kromě poskytování významné finanční podpory je Joelle v každé neziskové organizaci členkou správní rady. Pravidelně jim poskytuje své rady, ale hlavně se zaměřuje na nábor nových členů do řídicích a kontrolních orgánů, kteří mohou nabídnout další finance a strategické kontakty. Ve svém vlastním domě také každý druhý měsíc pořádá společenské akce, kde se místní podnikatelé setkávají s příjemci svých darů. Poté, co každý příjemce peněz přednese svoji prezentaci, se všichni společně snaží pro jednotlivé organizace identifikovat nové příležitosti a výzvy. Tím vytvářejí další kanál pro finanční podporu a odbornou pomoc.



15

Jsme  
na  
jedné  
lodi

## Je angažovaná filantropie pro mě?

*Angažovaná filantropie je vhodná jen pro některé dárce a je účinným nástrojem filantropického investování jen v některých případech. Vy sami můžete nejlépe posoudit, zda je pro vás angažovaná filantropie tím správným modelem dárcovství.*

Jsme  
na  
jedné  
lodi

16



**Zde uvádíme** některé společné zásady a názory angažovaných filantropů. Kolik z nich vyjadřuje vaši filozofii dárcovství?

- Mám rád(a), když mohu k filantropii přistupovat strategicky a věnovat jí něco z analytické důkladnosti, kterou aplikuji při svých podnikatelských investicích.
- Mám peníze i čas a rád(a) se aktivně podílím na činnosti neziskových organizací, které finančně podporuji.
- Věřím, že moje kvalifikace a zkušenosti jsou pro neziskové organizace stejně hodnotné jako moje finanční dary, nebo dokonce ještě hodnotnější.
- Vidím, že neziskovým organizacím chybí kapacita a infrastruktura. Pokud mají být efektivnější a mít větší dopad, potřebují dlouhodobější všeobecnou podporu (nikoli pouze financování jednotlivých projektů).
- Neziskové organizace, které se rozhodnu podporovat, velice pečlivě vybírám a požaduji od nich pravidelné doklady o jejich situaci a pokroku.
- Na pomoc neziskovým organizacím, které podporuji, rád(a) zapojuji také síť svých osobních a profesních kontaktů.
- Vidím, že vedoucí představitelé neziskových organizací jsou často talentovaní umělci, ochránci životního prostředí nebo sociální pracovníci, kteří by mohli svou organizaci vést ještě efektivněji, kdyby získali intenzivnější podporu v oblasti vedení a zvyšování svých manažerských schopností.
- Věřím, že členství ve správní radě je hodnotným doplněním finančních zdrojů, které poskytují.
- Kladu důraz na měřítka a kritéria, pomocí nichž lze podat konkrétní důkazy o výkonech a výsledcích neziskových organizací, které podporuji.
- Uvědomuji si, že pokud má mít moje filantropie trvalý dopad, musím neziskové organizace podporovat dlouhodobě.

## Jak se mohu zapojit do angažované filantropie?

Ne každý dárcce je připraven nebo ochoten vytvořit fond angažované filantropie. K tomu, jak můžete integrovat principy a praktiky angažované filantropie do svých dárcovských aktivit, existuje mnoho způsobů, které se liší mírou intenzity angažovanosti:

### 1. Zjistěte o angažované filantropii více:

Nahlédněte do kapitoly Zdroje informací, kde najdete další články a odkazy na webové stránky, které se zabývají touto problematikou a představují některé organizace angažované filantropie.

Nízká míra zapojení

### 2. Zapojte se do sítě nebo navštivte nějakou akci:

V kapitole Zdroje informací je uvedeno několik různých akcí pro angažované filantropie. V Evropě a Severní Americe také vznikají sítě a členská sdružení angažovaných filantropů.

### 3. Přispějte do nějakého již vzniklého fondu angažované filantropie:

Pokud nejste připraveni stát se samostatnými angažovanými filantropii, můžete se začít učit tím, že přispějete již existujícímu fondu. Některé fondy angažované filantropie nabízejí své služby a podporu také příjemcům jiných dárců.

### 4. Posilněte svoji účast v neziskové organizaci, kterou již podporujete:

Práce s neziskovou organizací, které již důvěřujete, vám umožní experimentovat s aktivnějším zapojením tak, že například nabídnete svůj čas, kvalifikaci a přístup ke své síti kontaktů. Mnozí vedoucí neziskových organizací ocení vaši ochotu více se zapojit.

### 5. Vytvořte okruh filantropických investorů:

Model „okruhu dárců“ spojuje stejně smýšlející filantropie, kteří pak sdílejí své nápady a také odpovědnost za dárcovství. Neziskovým organizacím také nabízí přístup k rozsáhlejší síti užitečných kontaktů, odborné pomoci a financování. Začněte tím, že pozvete své kolegy a přátele na neformální setkání, kde stručně představíte neziskové organizace, jejichž činnost je blízká vašemu srdci. Vaše nadšení bude ostatní motivovat k tomu, aby také hovořili o věcech, které považují za smysluplné. Tím vytvoříte prostředí, které bude vstřícné pro společné dávání a vzájemné učení.

### 6. Vytvořte fond angažované filantropie:

Pokud se ztotožňujete s filozofií angažované filantropie, uvažujte o vytvoření svého vlastního fondu nebo o aplikaci zásad angažované filantropie na své již probíhající dárcovské aktivity. Mnohé fondy angažované filantropie uvedené v kapitole Zdroje dokládají, že pro ně práce na vytvoření tohoto modelu byla velmi poučná. Své poznatky z rozvoje tohoto modelu mnohdy zdokumentovaly a tyto dokumenty vám mohou sloužit jako cenný nástroj při vytváření vašeho vlastního přístupu.

Vysoká míra zapojení



17

Jsme na jedné lodi

## Filantropické podniky: Proměna dárce v angažovaného filantropa

**Daniel A.** je úspěšný investor rizikového kapitálu, který spravoval mnohamilionový fond a investoval do několika začínajících podniků v Kalifornii. Velmi jej při tom bavilo poskytovat vedení těchto začínajících podniků manažerské i strategické poradenství a otevírat jim dveře i k dalším investorům. V oblasti filantropie se však Daniel cítil nenaplněn. Se svým partnerem Brendanem věnovali většinu prostředků organizacím podporujícím zdraví dětí na památku své nejmladší dcerky, která jim zemřela na nevyлéčitelnou chorobu. Daniel ani Brendan však neměli čas ani prostředky na to, aby mohli hodnotit efektivitu neziskových organizací, které podporovali. Také se jim zdálo těžké získávat skutečné informace o jejich výsledcích; tyto organizace příliš často poskytovaly jen obecné řeči o svém poslání, místo aby prezentovaly konkrétní statistiky a analýzy svého působení v praxi.

Prezentace fondu Momentum Group (jméno není skutečné) je přesvědčila o tom, že zásady a aktivity tohoto fondu angažované filantropie se ve své důkladnosti a důslednosti shodují s jejich vlastními zásadami v oblasti finančních investic. Momentum Group jim nabídl předem připravený seznam prověřených neziskových organizací v oblasti zdraví dětí a informoval je o jejich výsledcích a dopadu. Z tohoto seznamu si Daniel a Brendan vybrali Child

Health International – CHI (jméno není skutečné). Momentum Group spojuje dary Daniela a Brendana s financemi od dalších dárců a kromě toho poskytuje CHI permanentní manažerskou podporu pro její organizační růst, vytváření interních systémů a fundraising.

Momentum informuje Daniela a Brendana o pokrocích CHI prostřednictvím čtvrtletních zpráv a nabídl oběma také možnosti dobrovolně se zapojit do její činnosti. Daniel tak například pomohl CHI vyvinout marketingovou strategii a Brendan, kvalifikovaný účetní, zapojil ostatní partnery ze své firmy, aby zdarma pomohli zlepšit systémy finančního řízení CHI. Po třech letech spolupráce s Momentum Group mají Daniel i Brendan pocit většího zapojení do své filantropické činnosti a předpokládají dlouhodobé partnerství s CHI, organizací, která vykazuje potenciál stát se přední organizací v péči o zdraví dětí.



## Závěrečné úvahy: sdílená rizika a výsledky

*Angažovaná filantropie může transformovat tradiční rozložení sil mezi dárci a příjemci tím, že vytváří partnerství posilující sociální dopad.*

**Angažovaná filantropie** představuje zajímavý přístup k dárcovství, jenž spojuje osvědčené investorské postupy s nejvyššími hodnotami neziskového sektoru, aby se dosáhlo co největšího sociálního dopadu. Pokud jako dárci spojíte svůj finanční, duševní a sociální kapitál, můžete se intenzivněji zapojit do oblastí a organizací, na nichž vám záleží, a stát se informovaným filantropickým investorem. Angažovaným přístupem k filantropii se toho mnoho naučíte, protože se díky němu dozvíte více o příležitostech a překážkách, s nimiž se vůdci neziskových organizací každodenně setkávají a vyrovnávají.

Angažovaná filantropie může být velkým zdrojem inspirace, jež vám pomůže k dárcovství přistupovat odvážněji a novátorsky. Není ale vhodná pro všechny dárci a všechny typy dobročinných investic. Vždy je třeba objektivně zhodnotit

její silné a slabé stránky. Tento druh filantropie představuje určité riziko i pro dárci, protože vedle finanční podpory do hry dáváte i svůj čas, své schopnosti, svou pověst a síť kontaktů. V konečném součtu ale angažovaná filantropie vede k uspokojivému vztahu mezi dárcem a příjemcem, založenému na vzájemném respektu, a představuje významný potenciál pro efektivní řešení současných kritických problémů.



19

Jsme  
na  
jedné  
lodi

## Angažovaná filantropie: zdroje informací

### 1. Organizace angažované filantropie

*Tento seznam není vyčerpávající, jedná se však o příklady toho, jak může být angažovaná filantropie aplikována na celou škálu sociálních cílů.*

*Acumen Fund (New York, NY, USA)*  
[www.acumenfund.org](http://www.acumenfund.org)

Jedná se celosvětový neziskový kapitálový fond, jehož cílem je řešit problémy celosvětové chudoby budováním finančně udržitelných a transparentních organizací, které pomáhají zajišťovat dodávky vody, zdravotní péči a bydlení chudým v Jižní Asii a v Africe. Filantropická angažovanost v přístupu fondu k investování se opírá o využívání obchodních dovedností, flexibilního filantropického kapitálu a tržní disciplínu. Acumen nabízí finanční podporu v podobě půjček, kapitálu a příležitostných grantů a poskytuje svému portfoliu organizací také rozsáhlou manažerskou a technickou pomoc. Cílem je pomoci jim dosáhnout udržitelnosti a přiměřenosti.

*Ashoka (Arlington, VA, USA)*  
[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

Jedná se o celosvětovou organizaci, která hledá sociální podnikatele – mimořádné jedince s ojedinělými nápady na změny ve svých vlastních komunitách. Ashoka tyto sociální podnikatele podporuje prostřednictvím stipendií a odborných služeb, jež jim pomáhají plně se soustředit na realizaci svých nápadů a zlepšovat situaci

v oblastech vzdělávání a rozvoje mládeže, zdravotní péče, ochrany životního prostředí, lidských práv, hospodářského rozvoje atd.

*Center for Venture Philanthropy (CVP) (Menlo Park, CA, USA)*  
[www.pcf.org/venture\\_philanthropy](http://www.pcf.org/venture_philanthropy)

CVP vzniklo z iniciativy nadace Peninsula Community Foundation.

Její investoři se inspirovali modelem rizikového kapitálu.

Poskytování financování pro sociální podniky řídí kvalitou předložených podnikatelských plánů a podle toho, jaké jsou jejich kvalifikované odhadované dopady. Investoři přímo spolupracují s pracovníky CVP a vedoucími pracovníky neziskových organizací, aby lépe porozuměli celé problematice a mohli lépe strukturovat své investice. První sociální rizikový fond, který CVP vytvořila, nazvaný „Assets for All Alliance“, se zaměřuje na problematiku odstraňování chudoby. Fond nazvaný „Raising A Reader“ zase dodává dětské knihy na podporu gramotnosti dětí.

*Common Good Ventures (Waterville, ME, USA)*

[www.commongoodventures.org](http://www.commongoodventures.org)

Jedná se o filantropickou organizaci, která uzavírá partnerství s dalšími neziskovými organizacemi za účelem zlepšení jejich celkového výkonu. K dosažení dlouhodobé úspěšnosti do nich Common Good investuje kapitál, ale také jejich manažerům poskytuje poradenství v oblasti taktického a strategického řízení,



využívá své rozsáhlé sítě kontaktů a snaží se propojit své partnery s podnikatelskou komunitou ve státě Maine, najímá na spolupráci v organizacích studenty MBA a podporuje vzájemné učení mezi svými partnerskými organizacemi. Významné úsilí také věnuje pomoci partnerům vyvinout smysluplné a efektivní způsoby sledování plnění sociálních cílů.

*Draper Richards Foundation (San Francisco, CA, USA)*  
[www.draperrichards.org](http://www.draperrichards.org)

Jedná se o nadaci, která vybraným sociálním podnikatelům poskytuje financování po dobu tří let. Tyto prostředky jsou určeny zvláště pro podnikatele, kteří chtějí založit takové neziskové organizace, které slibují zaujmout zvláště inovativní přístupy k řešení sociálních problémů v oblasti veřejných služeb v národním či globálním měřítku. Nadace uděluje každoročně jen několik málo stipendií, aby se mohla naplno věnovat celému svému portfoliu příjemců. Na základě rizikového kapitálového financování jim nadace nabízí finanční podporu i strategickou a organizační pomoc.

*Impetus Trust (Londýn, Británie)*  
[www.impetus.org.uk](http://www.impetus.org.uk)

Jedná se o britský fond rizikové filantropie, který se snaží pomáhat dobročinným organizacím zlepšovat jejich výkon. Tím, že se jim podaří zlepšit kvalitu a efektivitu svých služeb, mohou vykazat větší dopad na životy potřebných lidí a pomoci více takovým lidem. Trust zajišťuje dlouhodobé finanční investiční prostředky a dary těm charitativním organizacím, jejichž vize, podnikatelský záměr a vedoucí tým splňují jeho vysoké nároky. Jeho přístup je založen na principu dlouhodobého partnerství a spolupráce na budování kapacity těchto organizací.

*New Profit, Inc. (Boston, MA, USA)*  
[www.newprofit.com](http://www.newprofit.com)

Jedná se o rizikový filantropický fond, který poskytuje potřebné zdroje sociálním podnikatelům k naplnění jejich vizí. New Profit poskytuje víceletou finanční a strategickou podporu portfoliu organizací zabývajících se celou škálou činností od gramotnosti dětí a přístupu ke vzdělání až po rozvoj pracovních sil a občanské zapojení. Spojením finančního a duševního kapitálu jednotlivých investorů se zdroji Monitor Group samotné a jejich partnerů dostávají sociální podnikatelé významnou pomoc, aby svou činnost rozvinuli do té míry, kdy již bude vykazovat významný a rozsáhlý sociální dopad.

*New Schools Venture Fund (San Francisco, CA & Boston, MA, USA)*  
[www.newschools.org](http://www.newschools.org)

Jedná se o rizikovou filantropickou firmu pracující na transformaci veřejného školství v USA. New Schools získává finanční prostředky od institucí a jednotlivých dárců a investuje je do začínajících slibných vzdělávacích podniků, které navrhuji účinné alternativní systémy výuky nebo zlepšení kapacit stávajících škol. New Schools pak tyto podniky podporuje prostřednictvím působení ve správních radách a aktivní podporou vedení v důležitých oblastech, jako je strategické a podnikatelské plánování, plánování růstu, finanční modelování, budování týmu, fundraising a strategické partnerství.

*NESsT Venture Fund (Budapešť, Mad'arsko & Santiago, Chile)*  
[www.nesst.org](http://www.nesst.org)

NESsT Venture Fund podporuje vybrané portfolio neziskových organizací provozujících sociální podniky v zemích střední a východní Evropy a Latinské Ameriky. Úkolem

těchto sociálních podniků je vytvářet příjmy, diversifikovat finanční základnu a posilovat sociální dopad mateřských organizací. NESsT nabízí svému portfoliu víceletou individuální konzultační podporu a pomáhá organizacím zvyšovat jejich kvalifikaci a znalosti v oblasti plánování a vedení podniku. Na zahájení a nastartování růstu podniku pak poskytuje také víceleté financování. Síť významných vůdčích osobností z podnikatelské sféry a dalších dárců, kterou NESsT vytvořil, organizacím umožňuje získat další konzultační a finanční podporu.

*REDF (San Francisco, CA, USA)*  
[www.redf.org](http://www.redf.org)

REDF pracuje na potlačování chudoby prostřednictvím přímé podpory neziskových sociálních podniků v oblasti Sanfranciského zálivu, které zaměstnávají osoby potýkající se s chronickou chudobou a bezdomovectvím. Přímá pomoc organizacím je má celkově posílit a vedle strategické finanční podpory zahrnuje také podporu při vypracování hodnotícího systému pro měření jejich výkonnosti. Znalosti a zkušenosti, které prostřednictvím těchto svých činností REDF získává, pak dále využívá ve snaze zlepšovat praxi neziskového sektoru a filantropie v celosvětovém měřítku.

*Robin Hood Foundation (New York, NY, USA)* [www.robinhood.org](http://www.robinhood.org)

Robin Hood se zaměřuje na řešení chudoby v New York City. Aplikuje osvědčené investorské zásady na oblast filantropie a podporuje zvláště ty neziskové projekty, které se zabývají prevencí chudoby prostřednictvím programů pro malé děti a mládež, programů z oblasti vzdělávání, pracovních příležitostí a sociálních jistot. Robin Hood chrání a posiluje svoje charitativní investice kvalitním vedením a technickou podporou. Jeho

odborníci na management se podílejí na strategickém a finančním plánování a pomáhají s právními otázkami, organizací a uspokojováním kapitálových potřeb.

*Silicon Valley Social Venture Fund – (SV2) (San Jose, CA, USA)*  
[www.sv2.org](http://www.sv2.org)

SV2 je síť, jejíž členové se snaží prostřednictvím svého kolektivního duševního a finančního kapitálu a vůdčího potenciálu dosáhnout pozitivních změn v oblasti Silicon Valley. Činí tak především oslovováním a získáváním nových dárců, a tím vytvářením nových vůdčích filantropů. Grantový program SV2 podporuje aktivity, jež mění a posilují způsob, jakým podnikají veřejně prospěšné podniky, aby se upevnily jejich organizační schopnosti a efektivita. SV2 Partners slouží jako poradní a konzultační orgán pro příjemce a pomáhá jim zlepšovat jejich organizační kapacitu.

*Three Guineas Fund (San Francisco, CA, USA)* [www.3gf.org](http://www.3gf.org)

Tento fond zavádí sociální změny tím, že investuje do vytváření ekonomických příležitostí pro ženy a dívky. Strategie, kritéria a filantropický program fondu jsou nastaveny tak, aby směřovaly k dosažení sociální spravedlnosti. Ženám a dívkám chtějí umožnit zajistit si nezávislé příjmy, plně se zapojit do ekonomiky a přispívat k blahu své komunity. Fond udržuje malé portfolio grantových partnerů a snaží se v oblasti filantropie prosazovat model založený na partnerství a budování vztahu.

*Venture Philanthropy Partners (Washington, DC, USA)*  
[www.vpppartners.org](http://www.vpppartners.org)

Jedná se o filantropickou investiční organizaci pracující na zlepšení života dětí žijících v komunitách

s nízkými příjmy. VPP pomáhá posilovat neziskové organizace tím, že jim nabízí financování, manažerské kapacity a další finanční zdroje, které jinak mají neziskové organizace jen málokdy k dispozici. VPP také spojuje síly s jinými filantropy a vůdčími představiteli z podnikové, neziskové a politické sféry, aby pomohli zvýšit efektivitu a příliv kapitálu, talentu a dalších zdrojů do neziskových organizací, a tak zlepšit naplňování hlavních potřeb dětí.

*Venturesome (Londýn, Británie)*  
[www.venturesome.org](http://www.venturesome.org)

Venturesome poskytuje rizikový kapitál a finanční poradenství malým a středně velkým charitativním organizacím a dalším sociálním podnikům. Fond využívá investiční mechanismy, jako je upisování, nezajištěné úvěry či kapitálové nástroje a snaží se svoje finance recyklovat. Pracovníci Venturesome úzce spolupracují se svými partnerskými organizacemi na zajištění takového typu financování, který je pro ně nejvhodnější. Podpora se obvykle poskytuje pro tři typy potřeb: překlenovacího kapitálu, rozvojového kapitálu a pro vytváření příjmů vlastní činností.

## 2. Síť angažované filantropie

*European Venture Philanthropy Association (EVPA) [www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)*  
EVPA byla založena v roce 2004 a jedná se o sdružení, které se soustřeďuje na prosazování angažované filantropie v praxi v Evropě a nabízí svým členům řadu služeb. EVPA představuje fórum pro vytváření sítí, výměnu zkušeností a debaty o osvědčených postupech.

S cílem zvýšit povědomí o rizikové filantropii v dobročinném sektoru informuje případné dárce a další zájemce o jejich výhodách. Současně zajišťuje a podporuje nové iniciativy na poli rizikové filantropie a snaží se zvyšovat její efektivitu.

*Social Venture Partners International (Seattle, WA, USA) [www.svpi.org](http://www.svpi.org)*  
SVP je síť partnerů v USA a Kanadě, kteří chtějí působit jako katalyzátor dlouhodobých pozitivních sociálních změn v komunitě. Prostředkem je vzdělávání jednotlivců, aby se z nich stali dobře informovaní, výkonní a angažovaní filantropové. Partneři SVP investují čas, odbornost a peníze do spolupráce na posilování inovačních neziskových organizací v oblasti ochrany životního prostředí, rozvoje mládeže, vzdělávání apod.

## 3. Události na poli angažované filantropie

Konference European Venture Philanthropy Association (EVPA)  
[www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)

International Social Enterprise Exchange (ISEE) [www.nesst.org](http://www.nesst.org)

International Venture Philanthropy Forum <http://forum.nesst.org>

Skoll World Forum on Social Entrepreneurship  
[www.skollfoundation.org](http://www.skollfoundation.org)

Venture Philanthropy Summit  
[www.svpi.org](http://www.svpi.org)



#### 4. Literatura k angažované filantropii

Kingston, John: *New Approaches to Funding Not-for-Profit Organisations* (Londýn, Venturesome, leden 2004)

Kristin Burns, REDF: *Ready, Set, Engage?*, na stránkách [www.socialedge.org](http://www.socialedge.org) (San Francisco, říjen 2004)

Lee Davis & Nicole Etchart: *Venture philanthropy: Future of Philanthropy or Misguided Hubris?*, Vybrané otázky rizikové filantropie, časopis *Alliance* (Londýn, 7. vydání č. 2, červen 2002), strana 21 – 40.

Kristi Essick: *Venture Philanthropy Brings Social Returns*, (Paříž, *The Wall Street Journal*, evropské vydání, 28. prosinec 2001).

Christine W. Letts, William Ryan, Allen Grossman: *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*, (Cambridge, *Harvard Business Review*, 1. března 1997).

Jonathan Peizer: *Venture Philanthropy in the Digital Age: Prioritizing the Criteria for Success*, (New York, Open Society Institute, 15. prosince 2000).

REDF: *How Best to Support and Strengthen Ongoing Social Enterprise Ventures*, autorka Melinda Tuan (květen 2003).

REDF: *Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, (San Francisco, REDF, 1999).

Edward Skloot: *The Promise of Venture Philanthropy*, (New York, Surdna Foundation, duben 2000).

*Venture Philanthropy Partners a Community Wealth Ventures: High-Engagement Philanthropy*, (Washington, DC, červen 2004).

David Yanovich: *The Best of Both Worlds: The concept of venture philanthropy is proving to be one of the most efficient means of financing non-profit organizations*, *Revista PODER* (Miami, říjen 2002), strana 46 – 48.

*Některé alternativní pohledy na angažovanou filantropii:*

Neil Carlson: *But is it Smart Money?: Nonprofits Question the Value of Venture Philanthropy*, zveřejněno v *Responsive Philanthropy* (jaro 2000).

Dorothy Ridings, Council of Foundations: *Venture Philanthropy, new? Hogwash*, zveřejněno ve *Foundations News & Commentary* (září/říjen 2000).

Bruce Sievers: *If Pigs Had Wings*, zveřejněno ve *Foundations News & Commentary* (listopad/prosinec 1997).

Publikace označené hvězdičkou a další zdroje informací o angažované filantropii naleznete na internetové stránce organizace NESsT na adrese [www.nesst.org/press\\_inthe\\_press.asp](http://www.nesst.org/press_inthe_press.asp)

## O organizaci NESsT

NESsT je mezinárodní nezisková organizace pomáhající hledat trvalá řešení systemické chudoby a sociální nespravedlnosti prostřednictvím rozvoje sociálních podniků – firem zaměřených na plnění poslání, které zvyšují finanční udržitelnost a sociální dopady organizační občanské společnosti.

NESsT dosahuje naplnění svého poslání prostřednictvím čtyř iniciativ, které spojují nástroje a strategie podnikání s posláními a hodnotami neziskového podnikání:

– *NESsT Fond Rozvojeho Kapitálu:* filantropický investiční fond poskytující kapitálovou a kapacitní podporu portfoliu sociálních podniků v zemích s rozvíjejícími se tržními systémy ve střední a východní Evropě a v Latinské Americe;

– *NESsT Univerzita:* podporuje odpovědnost, inovace, vedení a profesionální přístup v oblasti sociálního podnikání;

– *NESsT Poradenství:* poskytuje odborné školení a konzultační služby v oblasti rozvoje sociálního podnikání klientům ve více než 40 zemích na celém světě;

– *NESsT Tržiště:* celosvětový nákupní portál on-line, který umožňuje sociálním podnikům oslovit se svými produkty a službami širší spotřebitelský trh. Organizace NESsT byla založena v roce 1997 a stala se průkopníkem v oblasti angažované filantropie, zejména ve vynořujících se demokraciích a tržních ekonomikách..

V roce 2004 získal NESsT cenu nadace Skoll za sociální podnikání.

[www.nesst.org](http://www.nesst.org)

## O Citi

**Citi**, nejpřednější globálně působící společnost zabývající se finančními službami vykazuje přes 200 milionů klientských účtů a operující ve více než 100 zemích světa, poskytuje soukromým spotřebitelům, korporacím, vládám a institucím širokou nabídku finančních produktů a služeb zahrnujících retailové bankovníctví a půjčky, korporátní a investiční bankovní služby, makléřské služby v oblasti cenných papírů či řízení aktiv. Významné firemní značky sdružené pod symbolem červeného oblouku představujícího ochrannou známku Citi zahrnují Citibank, CitiFinancial, Primerica, Citi Smith Barney a Banamex. Další informace lze nalézt na [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com) nebo [www.citi.com](http://www.citi.com).

## O nadaci Citigroup Foundation

Nadace Citigroup Foundation podporuje organizace, které po celém světě pomáhají lidem zlepšovat své životy a rozvíjet podnikání a společenskou prosperitu. Nadace Citigroup zaměřuje svou podporu především na tři oblasti: finanční vzdělávání, vzdělávání další generace a rozvoj komunit a podnikání. Další informace najdete na

[www.citigroupfoundation.com](http://www.citigroupfoundation.com)



Jsme na jedné lodi  
Úvod do  
angažované  
filantropie

*Rostoucí počet „angažovaných filantropů“ vnáší do svých charitativních aktivit zásady a nástroje rizikových kapitálových investic. Úzce se tak zapojují do omezeného „portfolia“ dobročinných organizací, kterým poskytují cennou kombinaci finančního, duševního a sociálního kapitálu.*

**Mnozí filantropové** jsou lidé úspěšní ve své profesi, investoři nebo podnikatelé. Kromě svých finančních zdrojů podporovaným organizacím nabízí také svou odbornost, kvalifikaci a kontakty na své spolupracovníky, což pro ně může být obrovskou výhodou. Počet filantropů, kteří se snaží poskytnutím svého finančního, duševního a sociálního kapitálu intenzivněji zapojit do omezeného „portfolia“ dobročinných organizací, stále roste. Tito takzvaní „angažovaní filantropové“ obohacují svoji dárcovskou činnost o zásady a nástroje z oblasti investic rozvojového a rizikového kapitálu a s danými organizacemi pak udržují partnerství po delší časové období.

Proč se tento způsob filantropie na celém světě tak rozšiřuje? Jak se liší od tradiční filantropie? Jaké jsou případné výhody a nevýhody tohoto investičně orientovaného přístupu? Co se můžeme naučit z práce již fungujících angažovaných filantropických organizací? Tato úvodní publikace se pokouší najít odpověď na některé z těchto otázek, a posloužit tak dárcům, kteří uvažují o tom, že své dárcovství uzpůsobí zásadám angažované filantropie. Zároveň se ale také snaží oslovit již existující angažované filantropy a posloužit jim jako zdroj nových poznatků.

[www.nesst.org](http://www.nesst.org)

