

**Prieskum inštitucionálnej vyspelosti neziskových
organizácií s dôrazom na záujem a pripravenosť pre
prijímanie pro bono služieb**

Správa z prieskumu

Obsah

Úvod.....	3
1 Metodológia prieskumu.....	4
2 Skúsenosti s pro bono profesionálnymi službami.....	5
3 Priority a potreby neziskových organizácií.....	11
4 Riadenie, líderstvo a ľudské zdroje	18
5 Programy a manažment.....	21
6 Marketing a komunikácia.....	27
7 Fundraising.....	31
8 Financie	34
9 Reflexia na vlastnú organizáciu.....	38
Záver	40

Úvod

V súčasnom svete, ktorý sa mení v nebývalom tempe, je hľadanie riešení na spoločenské problémy komplexnou úlohou. Nikto, či už je to vláda, neziskový sektor alebo firmy, nedokáže vyriešiť tieto úlohy bezo zvyšku sám. Spájanie jednotlivých aktérov, nositeľov pozitívnej zmeny a rozvíjanie inovatívnych foriem spolupráce, je novou výzvou v hľadaní odpovedí na otázky budúcnosti našej krajiny.

Nadácia Pontis sa už viac rokov venuje sprostredkovaniu dobrovoľníckej pomoci založenej na zručnostiach a pro bono službách pre neziskové organizácie. Pro bono je skratka latinského výrazu *pro bono publico*, pre verejné dobro, ktorým označujeme profesionálne služby poskytnuté bezplatne v prospech organizácií, ktoré slúžia spoločnosti. Je to na jednej strane forma podpory neziskových organizácií, ako i čoraz častejšia súčasť profesijnej etiky rôznych povolání.

Veríme, že má zmysel umožňovať neziskovým organizáciám získať lepší prístup k bezplatným službám v oblasti marketingu, technológií, manažmentu, ľudských zdrojov, práva či strategického plánovania, ktoré si často nemôžu dovoliť. Každá dobrá organizácia potrebuje kvalitných ľudí, presvedčivý hlas a relevantné dáta, aby sa mohla neustále zlepšovať. Inštitucionálne zdroje na rozvoj podporuje čoraz menej donorov, pritom riadenie neziskovej organizácie je čoraz komplexnejšou úlohou. Pro bono umožňuje neziskovým organizáciám získať prístup k potrebným zdrojom, aby si vybudovali či udržali tieto schopnosti. Máme sen, že jedného dňa budú pro bono služby dostupné všetkým organizáciám, ktoré ponúkajú sľubné riešenia na problémy našej spoločnosti.

Ak chceme pomôcť vyzbrojiť neziskové organizácie, aby sa vedeli vyrovnáť s dnešnou komplexnosťou, potrebujeme umožniť pro bono službám, aby sa stali spoľahlivou a integrovanou súčasťou ich stratégie. Rozvíjať pro bono ako unikátny nástroj na posilňovanie ich kapacít je novou výzvou v spolupráci súkromného a neziskového sektora.

Sme však len na začiatku. Ak chceme posunúť pro bono v našej krajine na novú úroveň, potrebujeme lepšie porozumieť, ako fungujú neziskové organizácie, s akými problémami sa stretávajú, aké majú skúsenosti s takýmto typom dobrovoľníctva a čo považujú za priority v oblasti rozvoja vlastnej organizácie.

Preto sme oslovili vybrané neziskové organizácie, aby sa zúčastnili Prieskumu inštitucionálnej vyspelosti mimovládnych neziskových organizácií s dôrazom na záujem a pripravenosť pre prijímanie pro bono služieb. Chceli by sme sa poďakovať všetkým, ktorí si našli čas a vyplnili obsažný dotazník. Informácie, ktoré nám o sebe poskytli, sú dôležitým barometrom pri hľadaní odpovedí, ako pomáhať neziskovkám posilňovať potrebnú infraštruktúru, aby mohli dlhodobo a udržateľne dosahovať pozitívne zmeny v našej krajine. Dúfame, že výsledky budú tiež inšpiráciou pri uvažovaní o otázkach ďalšieho rozvoja neziskových organizácií.

1 Metodológia prieskumu

Naším zámerom bolo ukázať fungovanie neziskových organizácií a ich podporných riadiacich funkcií, teda všetkej infraštruktúre, ktorá umožňuje neziskovke naplňať svoje poslanie a víziu. Chceli sme odhaliť problémové oblasti inštitucionálneho rozvoja a poukázať na konkrétne potreby neziskových organizácií. Špecificky sme sa zamerali na oblasť záujmu a pripravenosti pre prijímanie pro bono služieb, ktoré pomáhajú neziskovkám budovať potrebné inštitucionálne zázemie. Voľne nadväzujeme na prieskum Nadácie Pontis o inštitucionálnej vyspelosti neziskového sektora z roku 2006, ktorého sa zúčastnilo 47 organizácií.

Najskôr sme identifikovali oblasti, ktoré považujeme za najdôležitejšie pre správne fungovanie neziskových organizácií. Konkrétne sme sa zamerali na nasledovné témy: riadenie, líderstvo a ľudské zdroje; programy a manažment; marketing a komunikácia; fundraising; financie. Tieto oblasti sme obohatili o špecifické otázky zamerané na skúsenosti s pro bono službami a priority rozvoja organizácie.

Hoci formálne na Slovensku existujú tisíce mimovládnych neziskových organizácií v rôznych právnych formách, chceli sme sa zamerať na tie, ktoré sú aktívne a o ktorých sa dá predpokladať, že už zaviedli určité štandardizované postupy do svojho fungovania. Keďže Nadácia Pontis dlhodobo pôsobí v oblasti finančnej a nefinančnej podpory neziskových organizácií na Slovensku, vychádzali sme z vlastnej databázy, z ktorej sme vybrali 131 organizácií, ktoré sme oslovili s prosbou o účasť na prieskume. Do výberu sme zaradili organizácie, ktoré sú etablované a dosahujú výsledky vo svojej oblasti, ktoré majú skúsenosti s dobrovoľníctvom ako takým, ale zároveň i viaceré novšie organizácie a iniciatívy, ktoré sú síce menej štruktúrované či formalizované, majú však veľký potenciál.

Zvolili sme metódu elektronického dotazníka, ktorá umožňuje získať a porovnať kvantitatívne i kvalitatívne dáta od väčšieho počtu organizácií. Údaja sme zbierali v období od 14. októbra 2013 do 4. novembra 2013, prieskumu sa zúčastnilo 59 organizácií. Návratnosť dotazníka je 45 %, čo možno považovať za nadštandardné, berúc do úvahy jeho náročnosť (80 otázok).

Prevažnú časť organizácií, ktoré sa prieskumu zúčastnili, majú sídlo v Bratislavskom kraji. Určité, i keď rádoovo oveľa menšie zastúpenie, predstavujú organizácie zo žilinského, košického, banskobystrického, trenčianskeho a prešovského kraja.

Z hľadiska zamerania, vzorka obsahuje organizácie venujúce sa problematike predovšetkým vzdelávania, sociálnych služieb, ľudských práv, komunitného rozvoja, kultúry, životného prostredia, zdravia, demokracii a dobrému spravovaniu vecí verejných, rozvojovej spolupráci, či výskumu.

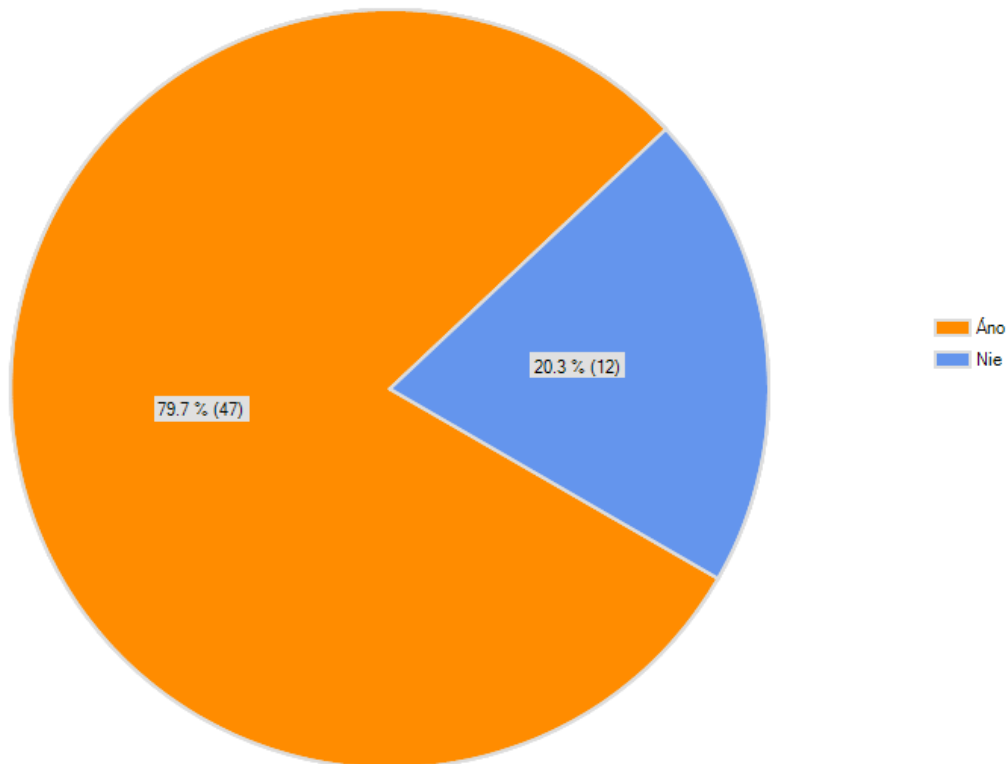
Zúčastnené organizácie reprezentujú všetky typy veľkostí organizácie, od občianskych iniciatív fungujúcich výhradne na dobrovoľníckom princípe, až po organizácie s 15 a viac platenými pracovníkmi.

Vzhľadom na metódu, nemáme ambíciu vydávať výsledky prieskumu za reprezentatívne, či všeobecne platné. Aj napriek nedostatkom je však vzorka dostatočne rozmanitá a obsahuje širokú škálu organizácií. Pestrosť zúčastnených organizácií predstavuje sondu do ich každodenného fungovania a nádejame sa, že uveriteľným spôsobom naznačuje trendy vývoja v oblasti ich inštitucionálneho rozvoja.

2 Skúsenosti s pro bono profesionálnymi službami

Takmer 80 % opýtaných organizácií má skúsenosť s pro bono službami, či dobrovoľníctvom, pri ktorom dobrovoľníci využili svoje znalosti a zručnosti. Percento je pomerne vysoké a potvrdzuje trend, že v posledných rokoch zažívame nárast dobrovoľníctva, a to tak kvantitatívne, ako i na kvalitatívnej úrovni.

Využili ste už niekedy pro bono služby, či profesionálne zručnosti dobrovoľníkov za účelom posilnenia vašej organizácie?



Organizácie, ktoré nemajú skúsenosť s pro bono

Organizácie, ktoré nemajú skúsenosť s pro bono službami, uvádzajú ako hlavné dôvody, že tieto služby nepoznajú (33,3 %), nepotrebujú (25 %), prípadne reflektujú na nedostatok vlastných ľudských a iných zdrojov, aby sa tým zaoberali, keďže to nie je ich priorita (16,7 %). Menšinovo sa objavili i tvrdenia, že si nie sú istí, či je ich organizácia na to pripravená, resp. nevedia, ako sa k takýmto službám dostať. Vnímame to ako dôsledok zatiaľ iba začínajúcej osvetly o tomto type angažovania dobrovoľníkov či firiem pre komunitu.

Ak nie, prečo?	Percento	Počet
Nevieme, ako sa k takýmto službám dostať	8,3 %	1
Nepoznáme pro bono služby	33,3 %	4
Nechceli/nepotrebovali sme tieto služby	25,0 %	3
Nevieme, aký typ podpory by naša organizácia potrebovala	8,3 %	1
Nemáme vnútorné zdroje potrebné na to, aby sme sa mohli realizovať pro bono projekt (čas a zručnosti zamestnancov)	16,7 %	2
Nie sme si istí, či je naša organizácia na to pripravená	16,7 %	2

Hľadali sme pro bono podporu, ale nenašli sme vhodného dobrovoľníka/dobrovoľníkov	8,3 %	1
Využitie pro bono podpory vyžaduje viac investícií na našej strane, než výsledku, ktorý nám prinesie	8,3 %	1
Iné (prosím uveďte)*	25,0 %	3

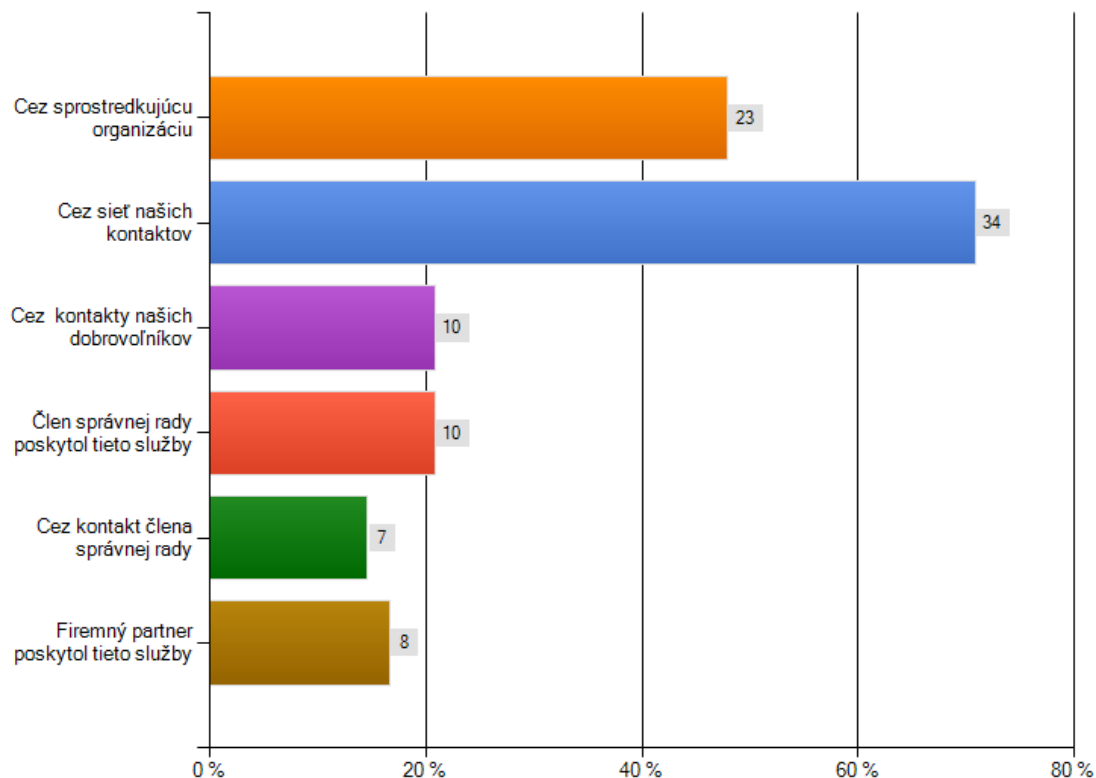
* Nemáme dostatočné informácie o spôsobe podpory, ktorú môžu pro bono služby priniesť; Zatiaľ sme nemali časové kapacity sa o takúto ponuku zaujímať, ale v budúcnosti sa chystáme tieto služby využiť; Zvažujeme túto možnosť už dlhšie, ale vždy sa objavili iné priority, ktorým sa bolo treba venovať.

Organizácie, ktoré majú skúsenosť s pro bono

Organizácie, ktoré už majú skúsenosti s pro bono službami, uvádzajú, že ich primárnou motiváciou bol nedostatok zručností (77,1 %). Zaujímavým faktom je zistenie, že až u 50 % organizácií išlo o ponuku, ktorá im bola predstretá zo strany poskytovateľa pro bono služby. Hoci je to druhá najčastejšia možnosť, môže to znamenať potvrdenie trendu, že rastie záujem dobrovoľníkov a firiem o poskytnutie vlastnej expertízy pre organizácie venujúce sa verejnoprospešnej činnosti. Najmenej, 37,5 % opýtaných organizácií, službu využilo, aby vyvážili nedostatok času vlastných pracovníkov na danú aktivitu.

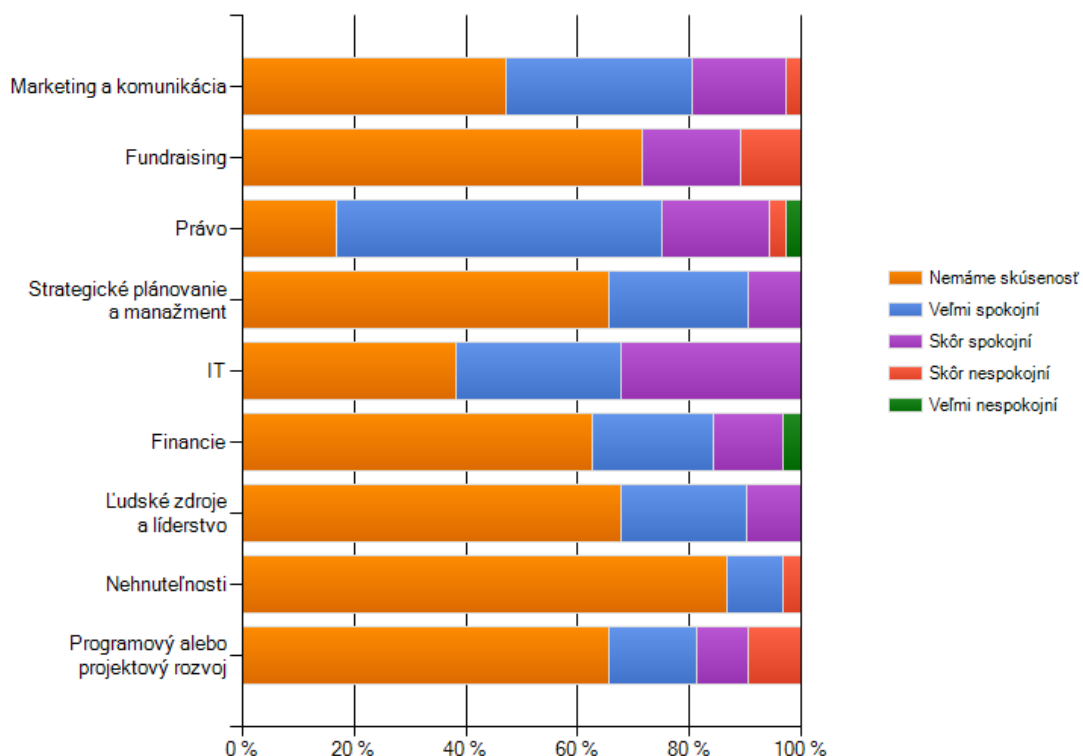
Organizácie získali prístup k pro bono službe v takmer polovici prípadov cez sprostredkujúcu organizáciu. Pri 16,7 % išlo o firemného partnera, čo je na jednej strane je to už zaujímavé číslo, na druhej strane to poukazuje na pomerne veľký potenciál ďalšieho prehľbovania vzťahov medzi neziskovými organizáciami a ich firemnými partnermi. Členovia správnej rady, či kontakty členov správnej rady boli na pro bono služby spolu využité u vyše tretiny organizácií (35,4 %).

Ako ste k nim získali prístup?



Najviac neziskových organizácií má skúsenosti s pro bono pomocou v právnej oblasti. Je to pomerne očakávaný výsledok, keďže práve z právnickej profesie vzišlo pro bono hnutie a postupne sa rozšírilo i na iné profesie. Nasledujú oblasti IT a marketingu. Väčšina oslovených neziskoviek udáva, že so službami boli veľmi spokojní, alebo skôr spokojní, pričom najnižšia miera spokojnosti je v oblasti fundraisingu. Je to do istej miery vysvetliteľné tým, že fundraising je špecifický pre neziskový sektor, a prepojenie zručností je oveľa náročnejšie a menej priamočiare, než napríklad pri právnych službách, či IT.

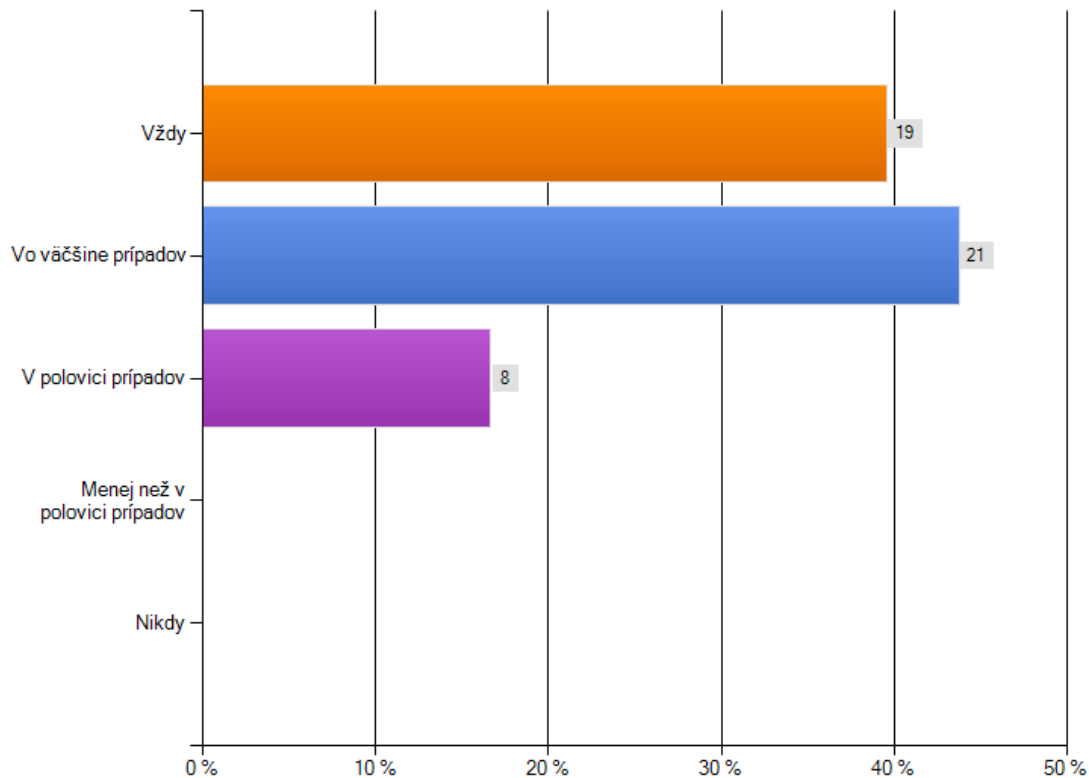
V akých oblastiach ste dosiaľ pro bono využili a ako ste boli spokojní?



Ďalšie oblasti, v ktorých oslovené neziskové organizácie využili pro bono: výskum a metodológia výskumu, administratívna pomoc, projektové práce (architektúra, energetika), podujatia, preklady, separácia odpadu a odpadové hospodárstvo, fotografovanie.

Pokiaľ ide o častosť spokojnosti s poskytnutými službami, neziskové organizácie uvádzajú, že pro bono služby boli užitočné vo všetkých prípadoch, vo väčšine prípadov, či v polovici prípadov, pričom prevažná časť (vyše 80 %) si myslí, že tieto služby boli užitočné buď vždy alebo väčšinou. Viaceré organizácie (16,7 %) však priznávajú, že až polovica takto poskytnutých služieb nebola užitočná. Reálne číslo pritom môže byť i vyššie, keďže je sociálne žiaduce byť vďačný a menej kriticky posudzovať služby, ktoré sú poskytnuté bezplatne, respektíve s dobrým úmyslom pomôcť.

V celkovom meradle, koľkokrát bola pro bono práca užitočná?



Napriek všeobecne deklarovanej tendencii k spokojnosti, zaujímal nás bližší pohľad na príčiny priznanej nespokojnosti s poskytnutými službami. Medzi dôvodmi vedie tvrdenie, že dobrovoľníci nemali dostatok vedomostí o organizácii či sektore (22,0 %). Na jednej strane to môže poukazovať na to, že pre neziskové organizácie nie je vždy na začiatku zrejmé, že aj z ich strany je nutný dostatočný vklad (17,1 % uvádza, že bolo potrebné investovať príliš veľa času pracovníkov). Na druhej strane, problémy, ktorými sa zaoberajú ľudia v súkromnom sektore, sa veľakrát odlišujú od problémov v neziskovom sektore, a preto je na mieste otázka, ako môžeme lepšie pripraviť dobrovoľníkov na skúsenosť s pro bono v neziskovom svete, aby bola ich expertíza použiteľná a dobre zúčnená. Ďalších 17,1 % opýtaných uvádza, že dobrovoľníci nemali vhodné zručnosti. Čím komplexnejší a sofistikovanejší projekt, tým je dôležitejšie kritérium správneho prepojenia potrieb neziskovky so zručnosťami dobrovoľníka. Celkový pohľad na tieto dáta ponúka úvahu, že otázka kvality pro bono služieb bude v nasledujúcom období čoraz aktuálnejšia.

Ak máte skúsenosť, že jeden alebo viac projektov nedopadol úspešne, ktoré sú hlavné dôvody, prečo sa neskončili uspokojuivo?	Percento	Počet
Výsledok nás sklamal	9,8 %	4
Dobrovoľníci nemali dostatok vedomostí o našej organizácii či sektore	22,0 %	9
Bolo potrebné investovať príliš veľa času pracovníkov organizácie, ktorí sa venovali dobrovoľníkom	17,1 %	7
Projekt trval príliš dlho a nestretol sa s našimi časovými očakávaniami resp. termínmi	7,3 %	3
Dobrovoľníci nemali vhodné zručnosti	17,1 %	7
Podcenili sme objem práce potrebnej na úspešnú realizáciu projektu	14,6 %	6
Nemali sme dostatočné zručnosti a možnosti, aby sme realizovali výsledok projektu udržateľným spôsobom	4,9 %	2

Rozhodnutia, ktoré si projekt vyžadoval, nám trvali dlho	4,9 %	2
Nemali sme dostatočnú internú podporu projektu	9,8 %	4
Všetky naše pro bono projekty boli úspešné	43,9 %	18

Vlastnými slovami

Zúčastnených organizácií sme sa opýtali dve otvorené otázky, kde mali možnosť zdôvodniť, aké pozitíva im pro bono prináša, ale i vyjadriť, čo by radi zmenili. Získané odpovede sme zoskupili tematicky, pričom každú skupinu ilustrujeme konkrétnymi výroky.

Čo považujete za najviac hodnotné, pokiaľ ide o využívanie pro bono služieb?

- **ušetrený čas i peniaze**

„Odborníci, ktorí nám venujú svoj čas a ktorých by sme si len ťažko mohli dovoliť zaplatiť.“

- **príležitosť naučiť sa niečo nové**

„Sú prospešné pre obe strany, obe strany sa navzájom z toho učia. Tí, ktorí poskytujú svoje služby pro bono prichádzajú so záujmom pomôcť a byť užitočný.“

„Skvelé nápady a forma vedenia skupiny, ktorá sa realizovala. Spoznanie perfektných ľudí, ktorí nám odovzdávali skúsenosti a nové zručnosti. A hlavne, to že odvtedy už fungujeme inak, zbližilo nás to.“

- **dobrý pomer vstupov a výstupov**

„V dobrovoľníckej práci je pridanou hodnotou spokojnosť klientov. V iných oblastiach získame s istými vstupmi také hodnoty, ktoré by sme za "hodnotu" vstupov nedokázali získať.“

- **flexibilita**

„Že dobrovoľníci/čky ponúkajú expertízu, ktorú my nemáme; že sú motivovaní nám pomôcť a keď na to nemajú vedomosti/čas, často sprostredkujú ďalší kontakt; že sú ochotní prispôbiť sa potrebám našej organizácie, príp. klientov a reagujú dosť flexibilne.“

- **kvalita**

„Otvorenosť voči potrebám organizácie, teda nie presadzovanie vopred utvorenej predstavy, a samostatnosť v práci - v zmysle kvality aj pracovnej disciplíny.“

„Ten kto ich poskytuje, si dá veľmi záležať na kvalite.“

„Za najväčší prínos pro bono služieb, ktoré sme zatiaľ využili, považujeme prístup našich klientiek ku kvalitným právnym službám, ktoré by boli pre ne z finančného hľadiska nedostupné.“

„Ak ľudia, ktorí nám ich poskytujú sú skutoční odborníci v oblasti a rozumejú tomu, čo robia.“

- **sieťovanie**

„Prepojenie tretieho sektora z ľuďmi z iných oblastí.“

- **zanietenosť dobrovoľníkov**

„Poskytovatelia pro bono služieb sú motivovaní, chcú to robiť, výsledok je teda výborný.“

- **problém definovania vlastných potrieb**

„Pro bono služby, ktoré by využívala naša organizácia na svoj vnútorný rozvoj sme zatiaľ nevyužili. Zrejme je to aj naša slabá stránka, že nevieme zatiaľ presne definovať, že ako a v čom by nám mohli pomôcť. Ako osloviť partnerov, ktorí pro bono služby ponúkajú.“

- **pohľad zvonku**

„Ochota pomáhať a prinášať nový pohľad na fungovanie organizácie.“

„Podnety a iný pohľad na našu problematiku.“

Z vašej skúsenosti, čo by ste si priali vylepšiť alebo zmeniť, čo by malo fungovať inak, pokiaľ ide o pro bono služby a ich využívanie?

- **informovanosť, prepájanie**

„Mať prístup k častejšiemu využívaniu týchto služieb...mali sme zatiaľ možnosť využiť len zopár ponúk.“

„Možno lepšie informovanie a prepájanie medzi tými, ktorí by radi pro bono služby poskytovali a organizáciami, ktoré by ich využívali.“

„Verejná databáza firiem, ktoré pro bono služby poskytujú.“

- **dlhodobé uvažovanie**

„Nastavenie na dlhodobejšie projekty.“

„Uvažovať koncepčnejšie, aby spolupráca bola dlhodobá, a tým pádom sa vyplatilo počiatkové investovanie času a energie.“

- **plánovanie**

„Neviem, či pro bono je úplne najvhodnejší koncept, nakoľko poskytovatelia to prirodzene musia robiť po svojej zárobkovej činnosti - t.j. vo voľnom čase a to je často ovplyvňované situáciami, ktoré ponúknutú pro bono službu ovplyvňujú - či už časovo, alebo hĺbkovo. Na pro bono služby by sa asi najviac oplátilo vytvoriť pravidelný časový rámec, aby obe strany mohli dlhodobo plánovať realizáciu pro bono služieb.“

- **pripravenosť dobrovoľníkov na prácu s neziskovkami**

„Uvítali by sme, keby poskytovatelia pro bono služieb mali základné informácie o fungovaní neziskového sektora. Je tiež výhodou, keď vopred vieme, aké sú očakávania zo strany sprostredkovateľov pro bono služieb, napríklad poskytnutie fotografií a pod. Niekedy je náročné zosúladiť tieto očakávania s etickými princípmi našej práce.“

„Väčšiu zladenosť z oboch strán.“

- **investované zdroje na strane neziskovej organizácie**

„Viac času na komunikáciu/informovanie dobrovoľníka/udržiavanie kontaktu z našej strany.“

„Viac sa venovať identifikácii problémov a osôb, ktoré by mohli s problémami pomôcť (myslím vo vnútri organizácie).“

„Z našej skúsenosti vyplýva, že pro bono služby môžu slúžiť nie len na "obslúženie" niektorej oblasti, na ktorú organizácia nemá finančnú alebo personálnu kapacitu, ale tiež že tieto služby nám pomáhajú rozvíjať svoje vlastné zručnosti a prispievajú k organizačnému rozvoju (napríklad ak sa týkajú programu alebo projektov). Preto chceme tieto služby využívať viac, pretože nám pomáhajú robiť našu prácu lepšie a profesionálnejšie.“

- **nesúlady ponuky a dopytu**

„Neviem, často sa ukazuje, že nie sme organizácia, ktorá by "zapadala" do bežných predstáv o takýchto službách. Vzhľadom na publikačnú a vzdelávaciu činnosť spravidla potrebujeme vlastne špecifické profesionálne zručnosti. Možno by nám pomohlo, keby sme ich mohli flexibilne používať podľa aktuálnej potreby.“

„Aby mohli pro bono služby poskytovať aj občianske združenia medzi sebou navzájom. Firemní dobrovoľníci sú totiž z iného sveta, kde sú možnosti na inej úrovni.“

- **nedostatok ponuky služieb**

„Väčšia zaangažovanosť poskytovateľov služieb, čo žiaľ, z logických dôvodov v dnešnej dobe je zrejme nerealizovateľné.“

„Možno ak by firmy viac o takejto možnosti vedeli a aby videli že aj im to môže priniesť zaujímavú skúsenosť, možno ak by aj verejnosť viac oceňovala tie firmy, ktoré takéto niečo robia.“

„Aby pro bono služby hlavne zo strany firiem neboli na chvoste priorit.“

- **nastavenie hraníc**

„Dôležité je, pri každom dobrovoľníkovi nastaviť si na začiatku hranice...z jednej aj druhej strany. Aby ho organizácia nevyužívala - alebo aby sa necítil preťažený (hoc na začiatku bol veľký zápal - keď zápal opadne, začnú sa riešiť hranice...).“

- **kvalita**

„Dodržiavanie termínov.“

„Účelnosť (na mieru) a jednoduchosť.“

„Možno len väčšia pokrytie špecializovaných žiadostí.“

„Mala by sa sledovať spätná väzba o vykonaných aktivitách.“

3 Priority a potreby neziskových organizácií

Ako najčastejšiu prioritu, potrebnú pre rozvoj organizácie, uvádzajú respondenti zvýšenie fundraisingových aktivít (42 organizácií uviedlo túto možnosť). Na to nadväzuje posilnenie internetovej komunikácie a marketingu (34 organizácií), tvorba nového modelu financovania (33 organizácií), zvyšovanie povedomia u verejnosti (31) a IT riešenia pre lepšie vykonávanie činnosti (31).

V druhom rade sa jedná o témy: zlepšenie značky a externej komunikácie (26), lepšie využitie dobrovoľníckych kapacít (24), rozvíjanie strategického plánu (23), rozšírenie programov (22), zlepšenie merania dopadu aktivít (22).

Nasledujúca tabuľka uvádza priority a potreby neziskových organizácií zoradené od najčastejšieho výskytu k najmenej častému.

Ktorých 3 až 5 tém považujete v súčasnej dobe za kľúčových pre rozvoj vašej organizácie? Akými zdrojmi ich plánujete zabezpečiť?	Interné zdroje	Externé zdroje	Pro bono zdroje	Celkový počet
Zvýšenie fundraisingových aktivít	66.67 % (28)	38.10 % (16)	30.95 % (13)	42
Posilnenie internetovej komunikácie a marketingu	50 % (17)	38.24 % (13)	58.82 % (20)	34
Tvorba nového modelu financovania	66.67 % (22)	27.27 % (9)	42.42 % (14)	33
Zviditeľňovanie/ zvyšovanie povedomia u verejnosti	70.97 % (22)	32.26 % (10)	41.94 % (13)	31
IT riešenia pre lepšie vykonávanie našej činnosti (aktivity, fundraising)	38.71 % (12)	48.39 % (15)	58.06 % (18)	31
Zlepšenie značky a externej komunikácie	57.69 % (15)	23.08 % (6)	57.69 % (15)	26
Rozvíjanie strategického plánu	73.91 % (17)	17.39 % (4)	30.43 % (7)	23
Lepšie využitie dobrovoľníckych kapacít	58.33 % (14)	16.67 % (4)	37.50 % (9)	24
Rozšírenie programov	81.82 % (18)	22.73 % (5)	22.73 % (5)	22
Zlepšenie merania dopadu našich aktivít	59.09 % (13)	27.27 % (6)	18.18 % (4)	22
Zlepšenie finančného manažmentu	70.59 % (12)	17.65 % (3)	47.06 % (8)	17
Zvýšenie efektivity zamestnancov a ich udržanie	64.71 % (11)	35.29 % (6)	29.41 % (5)	17
Obnovenie priestorov kancelárie a/alebo nájdenie nových priestorov	56.25 % (9)	37.50 % (6)	37.50 % (6)	16
Definícia misie, vízie a hodnôt organizácie, príp. redefinícia	93.33 % (14)	0 % (0)	13.33 % (2)	15

Suverénna dominancia tém súvisiacich s fundraisingom, ale relatívne súvisiacou celkovou komunikáciou a marketingom, je očakávaná. Veľkým prekvapením je však umiestnenie priority lepšieho využitia dobrovoľníckych kapacít, ktoré skórovalo vyššie, než rozšírenie programov, meranie dopadu či zlepšenie finančného manažmentu. Nemôžeme vylúčiť motív „potešiť odpoveďou“ zhotoviteľa prieskumu, no i

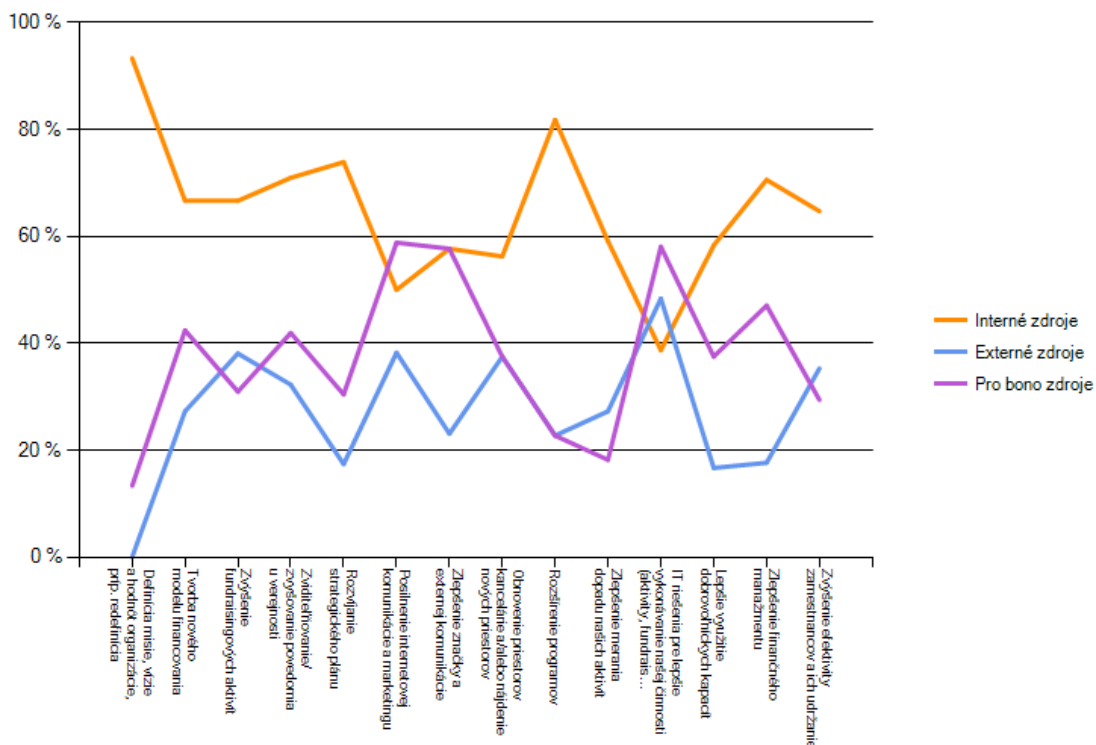
napriek tomu je častot' uvedenia tejto možnosti ako priority dôvodom k úvahe o narastajúcom význame dobrovoľníctva a o narastajúcej potrebe know-how v tejto oblasti pre neziskové organizácie.

Pri bližšom pohľade na tieto dáta si môžeme všimnúť isté rozdelenie, akými zdrojmi plánujú neziskové organizácie zabezpečiť rozvoj v nimi vybraných prioritných oblastiach. Celkovo prevládajú interné zdroje, čo je najbližší a logický zdroj. Pro bono zdroje preferujú využiť najmä v posilnení internetovej komunikácie a marketingu (58,8 % organizácií označilo túto možnosť), IT riešeniach pre lepšie vykonávanie činnosti (58,1 %), zlepšení značky a externej komunikácie (57,7 %). Najčastejšiu prioritu organizácií, fundraising, však plánuje zabezpečiť pro bono zdrojmi ani nie tretina organizácií (30,95 %).

V krátkosti možno skonštatovať, že pro bono si organizácie spájajú najmä s IT a marketingom. Za zmienku stojí i pomerne veľký rozpor medzi oblasťami, ktoré považujú za prioritné, no preferujú ich zabezpečiť primárne internými zdrojmi. Dominantné je to v otázkach rozšírenia programov, pričom 81,8 % organizácií to plánuje zabezpečiť internými zdrojmi a len 22,7 % pro bono zdrojmi. Najradikálnejšie sa to prejavuje pri otázke definície misie, vízie a hodnôt organizácie (resp.) redefinície, ktoré internými zdrojmi plánuje zabezpečiť 93 % organizácií, ktoré si určili toto ako prioritnú oblasť a len 13,3 % pro bono zdrojmi.

Celkovo možno zhodnotiť, že neziskové organizácie hľadajú využitie pro bono služieb v tých oblastiach, ktoré sú priamo a jednoznačne spojené s firmami a podnikaním, teda hlavne IT a marketing. Oblasti, ktoré sa týkajú prevažne neziskového sveta (misia, rozvoj programov, fundraising), preferujú riešiť interne. To do istej miery limituje možnosti poskytovania i prijímania pro bono služieb, a zároveň vytvára otázku, či a ako je možné tento potenciál rozšíriť.

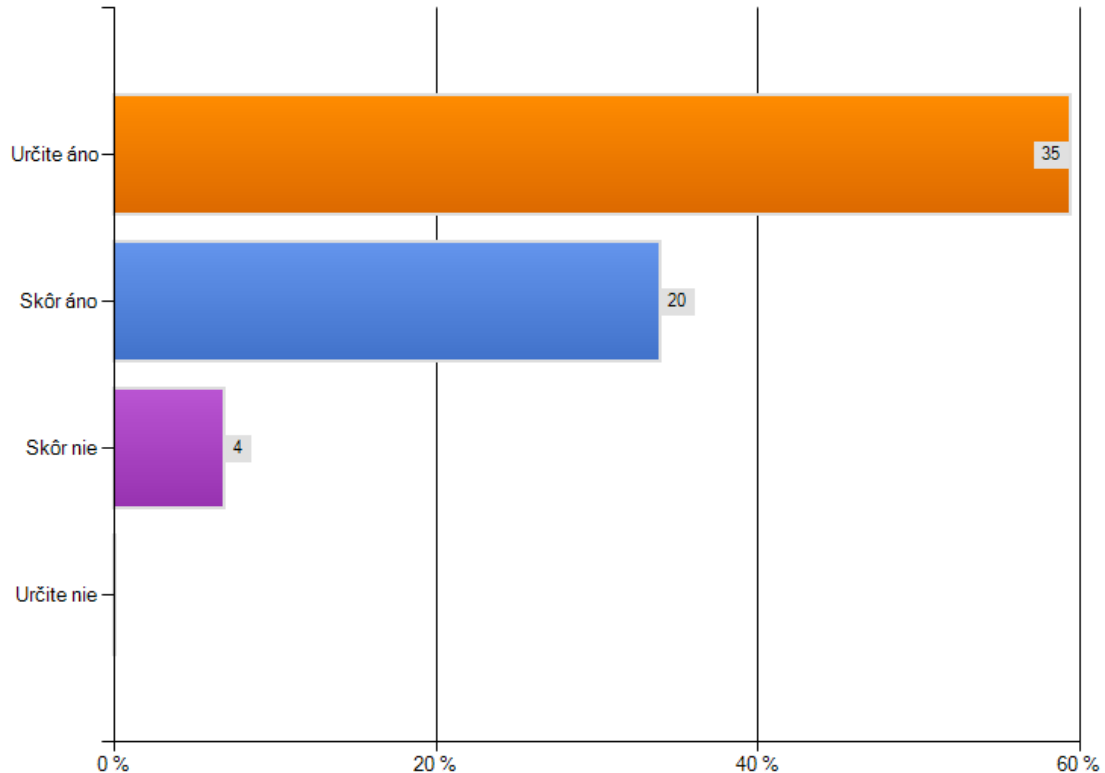
Ktorých 3 až 5 tém považujete v súčasnej dobe za kľúčových pre rozvoj vašej organizácie? Akými zdrojmi ich plánujete zabezpečiť?



Oslovené organizácie vnímajú pro bono podporu ako „skôr dôležitú“ pre rozvoj organizácie. 32,8 % ju považuje za „dôležitú“, 37,7 % za „skôr dôležitú“, 25,9 % za „skôr nedôležitú“ a 1,7 % za „nedôležitú“.

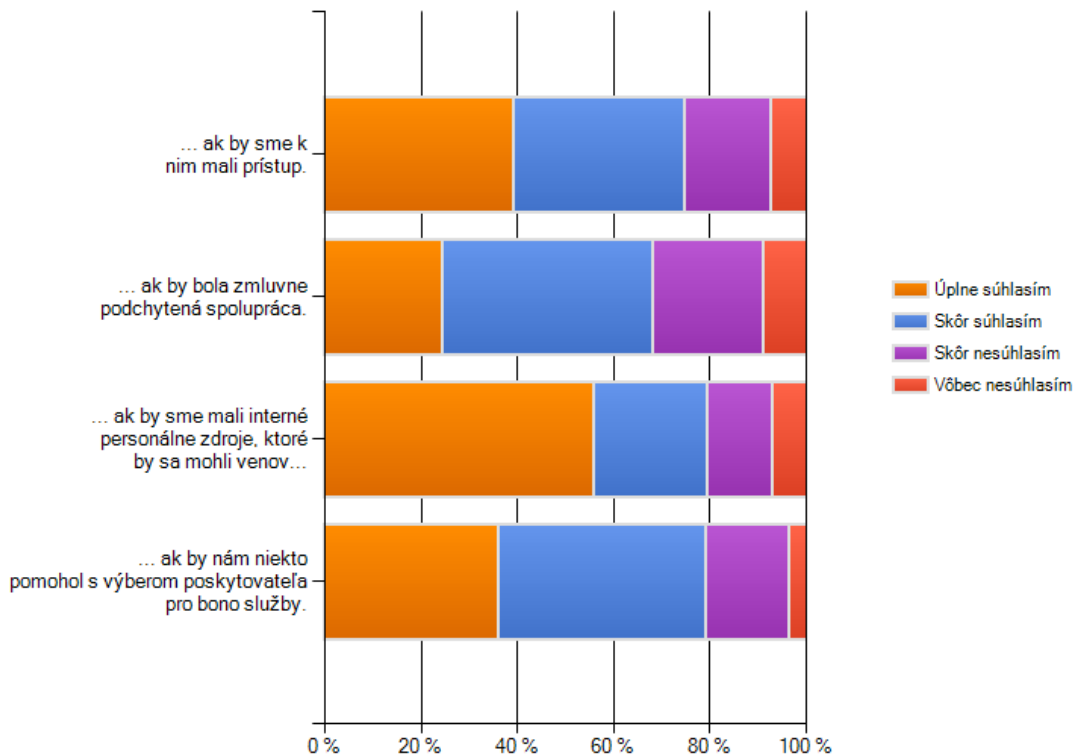
Tieto vyjadrenia popisujú súčasný stav. Nasledujúca otázka sa týkala ich želaní do budúcnosti, kde sa pomerne jednoznačne vyjadrili, že by pro bono podporu chceli využívať viac.

Chceli by ste viac využívať pro bono podporu?



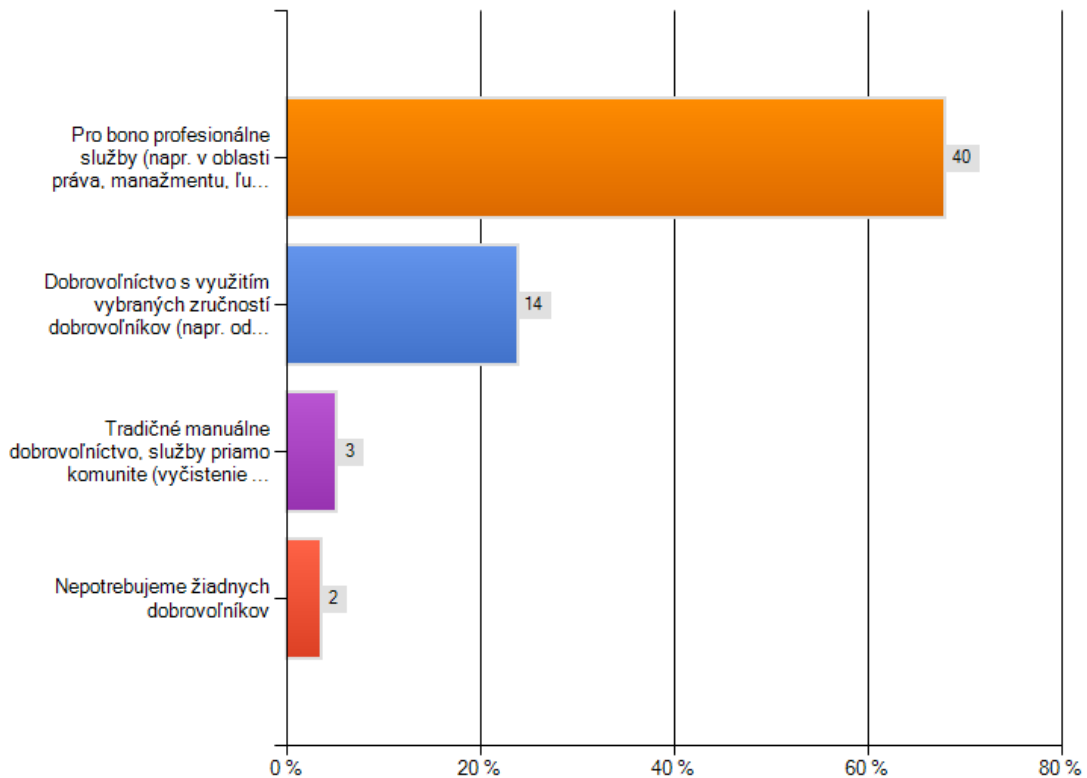
Oslovené organizácie sme požiadali, aby vyjadrili mieru súhlasu s výroky týkajúcimi sa prístupu k pro bono službám. Výrazne sa zhodujú na tom, že nedostatok vnútorných kapacít je pre nich prekážkou k využívaniu pro bono služieb. Najviac sa zhodli, že by využili pro bono projekty, ak by mali interné personálne zdroje, ktoré by sa mohli venovať dobrovoľníkovi a projektu. Ďalej prevažne súhlasili, že prístup k týmto službám a úloha sprostredkovateľa sú pre nich dôležité. Zmluvné zarámčovanie vzťahu považujú za menej dôležité.

Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výrokmi? Využili by sme pro bono projekty pre našu organizáciu, ...



Z nasledujúceho grafu možno pomerne jednoznačne usúdiť, že pro bono služby (napr. v oblasti práva, manažmentu, ľudských zdrojoch, marketingu a pod.) sú najžiadanejším typom dobrovoľníctva, preferujú ich vyše dve tretiny neziskových organizácií (67,8 %). S výrazným poklesom nasleduje dobrovoľníctvo s využitím vybraných zručností dobrovoľníkov (napr. odovzdanie služby priamo komunite, doučovanie angličtiny pre klientov, tréning v MS Office a pod.), ktoré preferuje 23,7% organizácií. 5,1 % organizácií preferuje tradičné manuálne dobrovoľníctvo, služby priamo komunite (vyčistenie parku, servírovanie obeda, maľovanie a pod.) a 3,4 % organizácií nepotrebuje žiadnych dobrovoľníkov. Tieto údaje je potrebné interpretovať kontexte formulovanej otázky, ktorá smerovala výberu jedného najpreferovanejšieho typu dobrovoľníckej podpory. Nízke skóre tradičného dobrovoľníctva teda nemusí znamenať, že je pre organizácie okrajové (v praxi je stále najrozšírenejšou formou), ale skôr, že neziskové organizácie vidia najvyššiu pridanú hodnotu v sofistikovanejších formách pomoci, čo môže naznačovať trend rozvoja spolupráce sektorov do budúcnosti.

Aký typ dobrovoľníckej podpory potrebuje vaša organizácia najviac?



Ďalšia otázka smerovala k zhodnoteniu vnímania vnútorných možností a vonkajších príležitostí pre pro bono spoluprácu. Z nasledujúcej tabuľky vyplýva, že neziskové organizácie vnímajú pro bono služby ako jasný prínos. Uvádzajú, že tieto odborné služby by boli pre nich inak nedostupné. Pozitívne je tiež, že väčšina opýtaných skôr súhlasí, že majú čas a kapacity využiť potenciál pro bono dobrovoľníkov. Toto tvrdenie je v určitom rozpore, prípadne do istej miery zjemňuje rôzne prekážky, ktoré uviedli neziskovky v iných častiach prieskumu (nedostatok zdrojov, kapacít, čas zamestnancov). Domnievame sa, že ich postoj sa odvíja od posúdenia konkrétnych skúseností s pro bono, pri porovnaní vlastných investícií a ziskov.

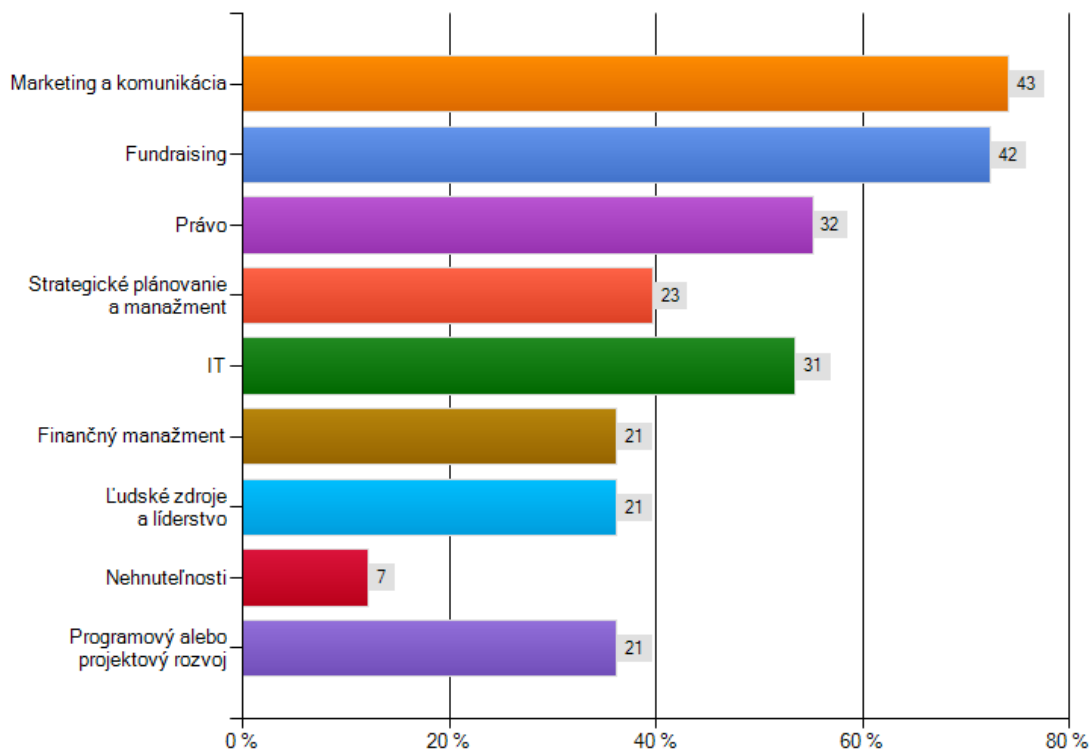
Zaujímavé je tiež ich vnímanie toho, kde vidia najperspektívnejší zdroj pro bono dobrovoľníkov. Z výsledkov vyplýva, že voči žiadostiam o pro bono pomoc vidia ako otvorenejších jednotlivcov, než firmy.

Do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výrokmí?	Úplne súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
Pre bono podpora môže našej organizácii zabezpečiť prístup k odborným zručnostiam (IT, ľudské zdroje, marketing, poradenstvo), ktoré sú pre nás inak nedostupné.	61.0 % (36)	28.8 % (17)	8.5 % (5)	1.7 % (1)
Naša organizácia má kapacity a možnosti (priestor, čas) využiť potenciál pro bono dobrovoľníkov.	20.7 % (12)	60.3 % (35)	15.5 % (9)	3.4 % (2)
Firmy sú otvorené žiadostiam neziskových organizácií o pro bono pomoc.	7.4 % (4)	44.4 % (24)	48.1 % (26)	0.0 % (0)
Jednotlivci sú otvorení žiadostiam neziskových organizácií o pro bono pomoc.	12.7 % (7)	63.6 % (35)	21.8 % (12)	1.8 % (1)

Pri pohľade na jednotlivé oblasti, v ktorých by neziskové organizácie radi využili pro bono služby, vidíme potvrdenie tendencie, že najväčší záujem je o marketing a komunikáciu (74,1 %) a fundraising (72,4 %). Ďalej nasleduje právo s 55,2 %, IT s 53,4 %, strategické plánovanie a manažment s 39,7 %. Rovnako po 36,2 % majú oblasti finančného manažmentu, ľudských zdrojov a líderstva, programového alebo projektového rozvoja. Najmenšiu skupinu predstavujú nehnuteľnosti s 12,1 %, pričom je zaujímavé, že i táto oblasť má svoj potenciál.

Toto rozdelenie zároveň približne kopíruje priority organizácií uvedené v inej časti prieskumu. Možno tiež skonštatovať, že pro bono naberá na relevancii, keďže príležitosti pro bono pomoci sa javia omnoho rozsiahlejšie, čo do percentuálneho vyjadrenia potrieb v jednotlivých oblastiach.

V akých oblastiach by ste využili pro bono služby, ak by vám boli sprostredkované a dostatočne pripravené?

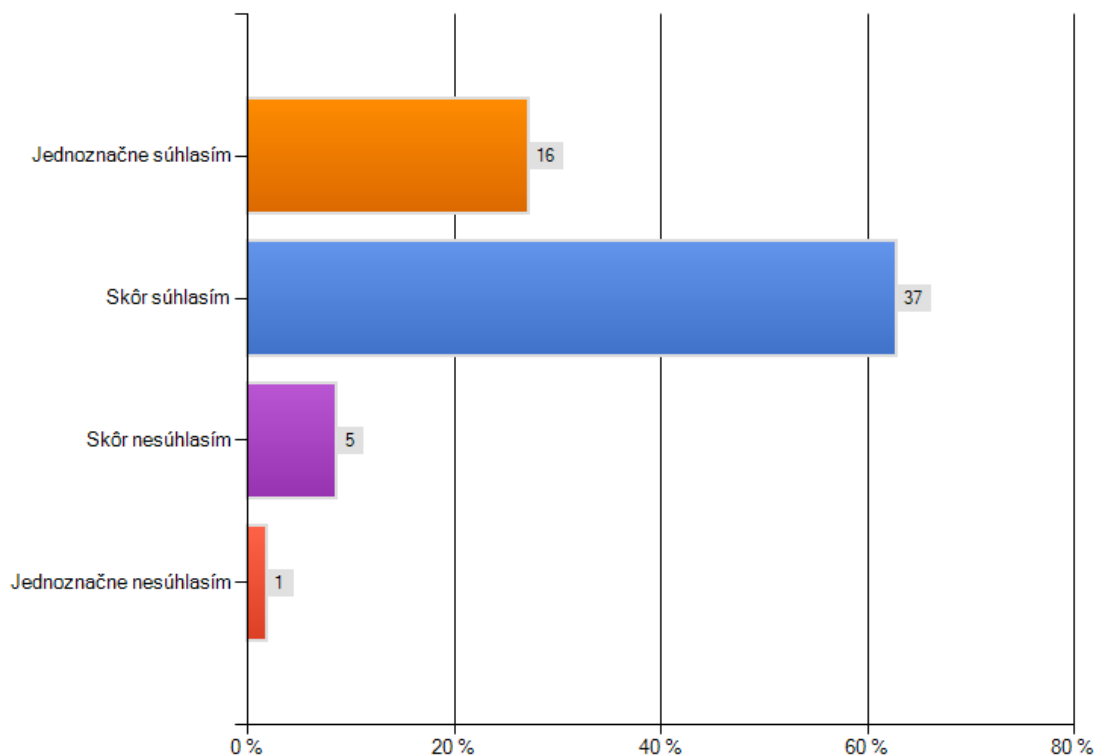


Neziskových organizácií sme sa pýtali i na preferovanú dĺžku pro bono projektov. 25,4 % organizácií preferuje jednorazové projekty, rovnako 25,4 % preferuje krátkodobé projekty (do 4 týždňov), 23,7 % preferuje strednodobé projekty (do 3 mesiacov), 30,5 % dlhodobé projekty (3-6 mesiacov) a 42,4 % dlhodobú spoluprácu. 30,5 % organizácií nezáleží na dĺžke projektu. Mierne prevažujú dlhodobejšie formy spolupráce, významnej časti však na dĺžke projektov nezáleží. Z výsledkov možno konštatovať záver, že kľúčovým je pre neziskové organizácie najmä obsah, od ktorého sa následne odvinie najviac vhodná forma a konkrétna dĺžka pro bono projektu.

Neziskové organizácie zároveň poukazujú na potrebu pomoci v konkrétnom definovaní ich potrieb. Takmer trištvrte organizácií (74,6 %) súhlasí s tvrdením, že by mali väčší záujem o pro bono podporu, ak by vedeli lepšie pomenovať potreby vlastnej organizácie a preložiť ich do konkrétnych návrhov pro bono projektov.

Väčšina organizácií tiež pozitívne vníma celkový dopad pro bono na rozvoj organizácie, s ohľadom na zefektívnenie činnosti a zväčšenie spoločenského dopadu. Hoci súhlas je prevažne mierny, výsledky potvrdzujú, že väčšina organizácií (89,8 %) sa prikláňa k súhlasnému koncu škály.

Do akej miery súhlasíte s tvrdením, že môžete zvýšiť efektivnosť vašej činnosti a zväčšiť váš spoločenský dopad, ak by ste mali prístup k pro bono konzultačným službám?

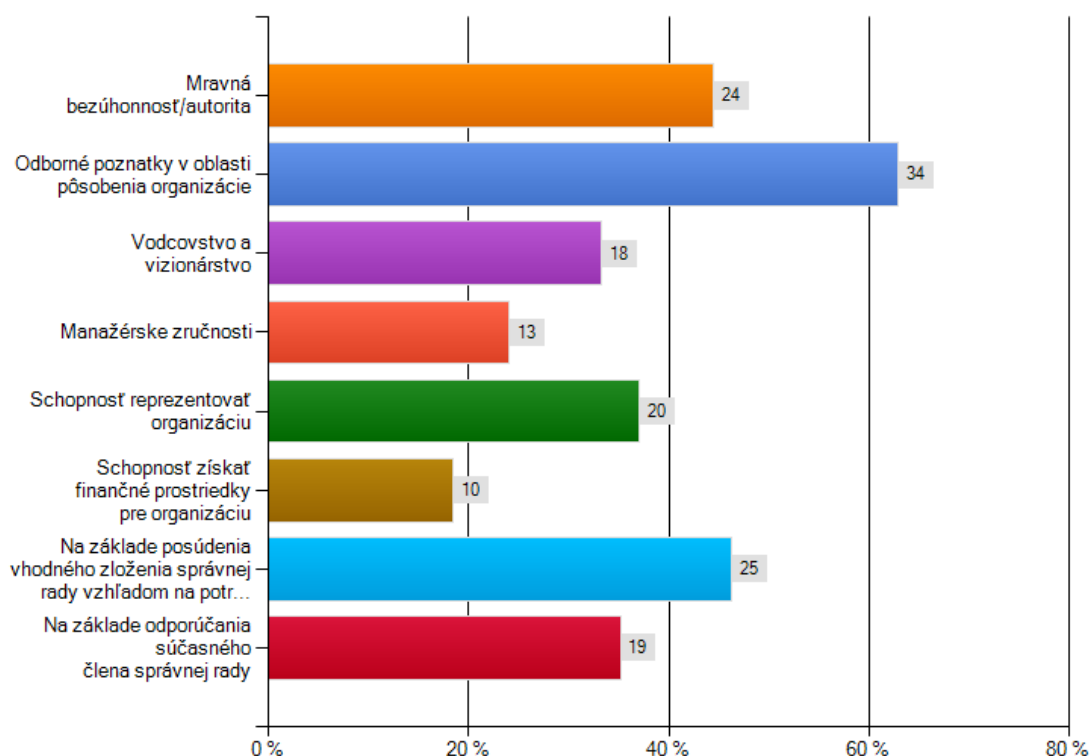


4 Riadenie, líderstvo a ľudské zdroje

Neziskové organizácie si môžu zvoliť správnu radu, či iný volený riadiaci orgán, ktorý pomáha viesť a riadiť organizáciu, či formulovať jej strategickú víziu.

Zaujímalo nás preto, aké kritériá sú dôležité pri výbere nových členov správnej rady. Za najdôležitejšie kritérium považujú neziskové organizácie odborné poznatky (63 % organizácií), nasleduje posúdenie vhodného zloženia správnej rady vzhľadom na potreby organizácie (46,3 %) a na treťom mieste je mravná bezúhonnosť či autorita (44,4 %). Na poslednom mieste sa objavuje schopnosť získať finančné prostriedky pre organizáciu (18,5 %).

Na základe akých kritérií sa vo vašej organizácii nominujú noví členovia správnej rady (resp. voleného riadiaceho orgánu)?



V správnych radách prevládajú členovia zamestnaní v súkromnom sektore, ako ukazuje nasledujúca tabuľka, čo považujeme za pozitívny trend.

Koľko členov vašej správnej rady je zamestnaných:	Priemerný počet
V neziskovom sektore	1,80
Vo verejnom sektore	1,68
V súkromnom sektore	2,41

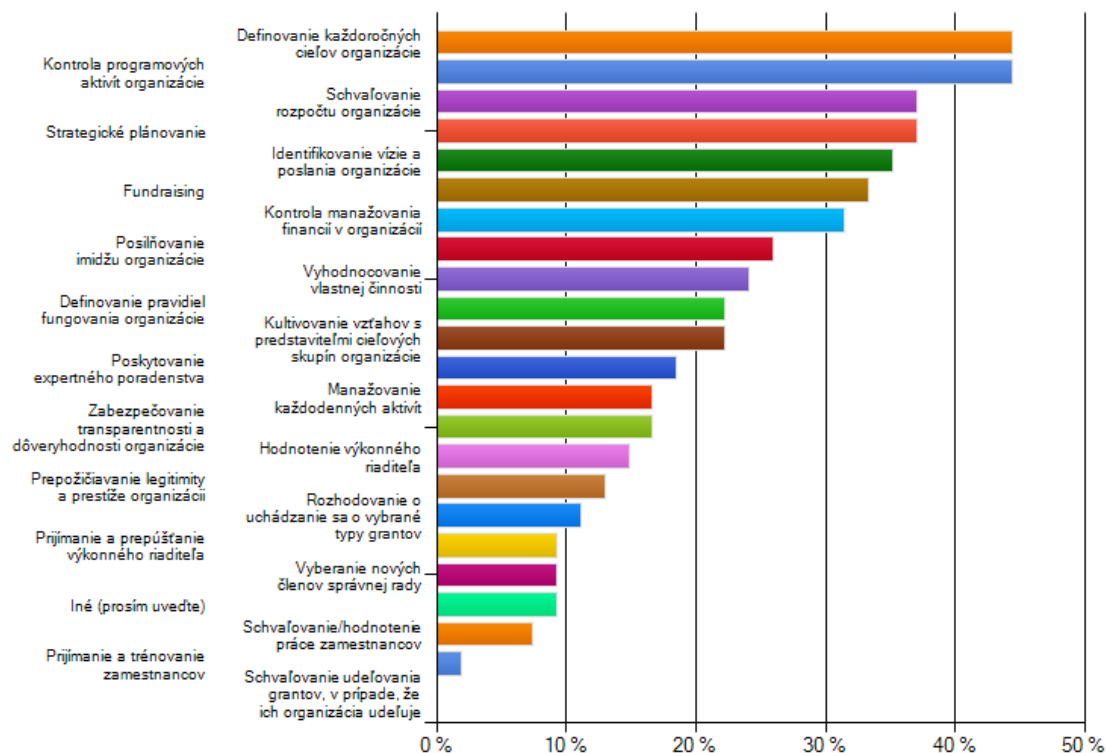
Správna rada sa stretáva v rôznych frekvenciách. U 18,2 % organizácií je to raz do roka, 23,6 % dvakrát za rok, rovnako 23,6 % tri až štyrikrát za rok, 7,3 % každé dva mesiace a tiež 7,3 % každý mesiac. Pozoruhodný je fakt, že až 20% organizácií uviedlo, že nespádajú do žiadnej z uvedených kategórií, teda správnu radu považujú buď za formálny orgán, alebo sa stretávajú nepravidelne, podľa potreby, či v prípade nutnosti.

Agendu stretnutia pripravuje najčastejšie výkonný riaditeľ či niektorý zo zamestnancov organizácie (43,6 %), nasleduje predseda správnej rady (16,4 %), predseda správnej rady v spolupráci s výkonným riaditeľom (16,4 %). U 9,1 % agendu pripravuje celá správna rada, ostatných 14,5 % uvádza inú alternatívu.

89,1 % organizácií robí záznam zo stretnutia správnej rady a 20 % organizácií meria a analyzuje jej efektívnosť. 58,2 % organizácií pripravuje pre správnu radu výkaz, v ktorom premieta strategické plány do konkrétnych ukazovateľov, ktoré pokrývajú finančnú, administratívnu, programovú a riadiacu výkonnosť organizácie. 31,5 % organizácií má definované popisy rol a zodpovedností jednotlivých členov správnej rady. 37 % organizácií vyvíja kroky smerujúce k vzdelávaniu členov správnej rady.

Pri bližšom pohľade na úlohy členov správnej rady si môžeme všimnúť, že popredné miesta dôležitosti patria definovaniu každoročných cieľov organizácie, kontrole programových aktivít organizácie, schvaľovaniu rozpočtu, strategickému plánovaniu a identifikovaniu vízie a poslania. V nasledujúcom grafe uvádzame podrobný prehľad. Medzi komentármi v možnosti „iné“ sa objavuje nesúlad medzi požadovaným stavom a skutočnosťou, ale i tvrdenie, že hoci majú taký orgán, je skôr teoretický a fungujú v iných štruktúrach, či využívajú správnu radu na konzultácie pri dôležitých rozhodnutiach a spätnej väzbe na výsledky.

Spomedzi zoznamu vyberte maximálne 5 aktivít členov správnej rady vašej organizácie, ktoré považujete za najdôležitejšie pre chod organizácie.



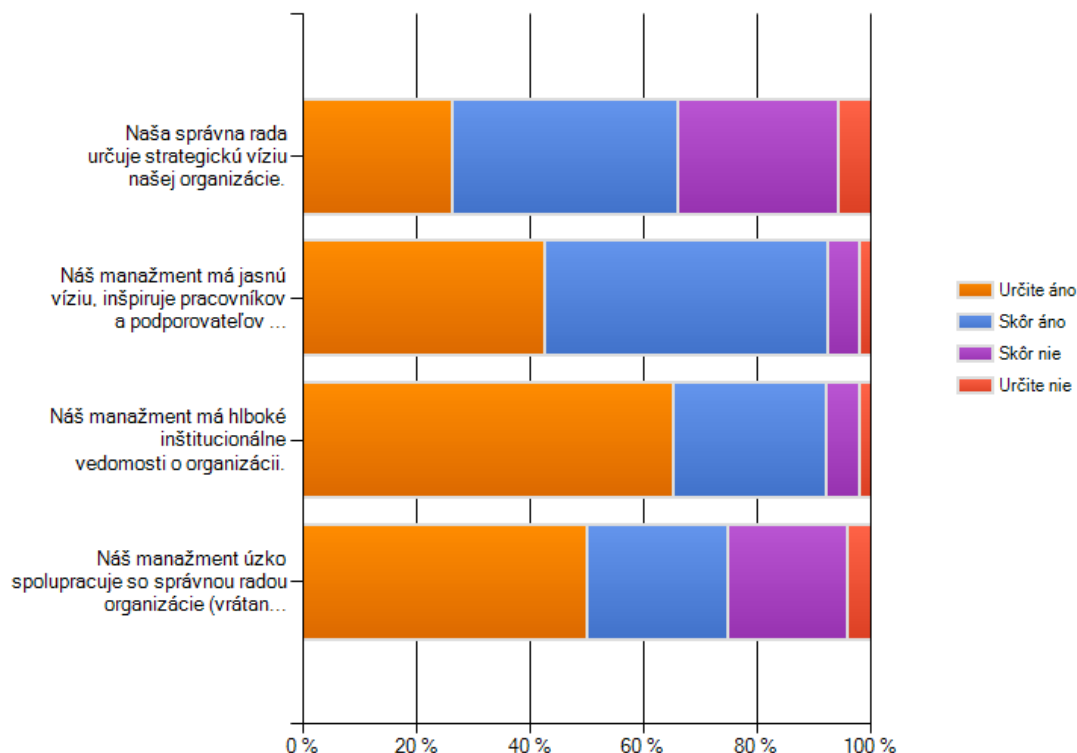
Organizačná štruktúra, ktorá objasňuje roly a zodpovednosti zamestnancov ako i rozhodovacie právomoci, je u oslovených organizácií definovaná jasne v písomnej podobe u 43,4 % organizácií, jasne v ústnej podobe pri 39,6 % organizácií a 17 % ju má definovanú len veľmi nejasne.

Detailné popisy pracovných pozícií sú písomne jasne definovaných 51,9 % organizácií, ústne u 31,5 % a len nejasne u 16,7 %.

Výkonnosť zamestnancov a stanovovanie osobných cieľov je presne zadefinovaná s konkrétnymi ukazovateľmi u 22,2 % organizácií, čiastočne a intuitívne u 53,7 % a vôbec u 24,1 %.

Pri možnosti vlastného posúdenia riadenia organizácie sme si všimli, že organizácie sú súhlasné pri tvrdeniach týkajúcich sa jasnej vízie manažmentu, či vedomostiach manažmentu o organizácii. Menší súhlas je pri otázke spolupráce manažmentu so správnu radou a spomedzi daných tvrdení je najnižší pri otázke, či správna rada určuje strategickú víziu organizácie, čo sme paradoxne pri tvorbe dotazníka považovali za kontrolnú otázku. Nasledujúci graf podrobne ilustruje dané výsledky.

Uveďte, do akej miery charakterizujú nasledujúce výroky vašu organizáciu:



Z výsledkov prieskumu v oblasti riadenia, líderstva a ľudských zdrojov neziskových organizácií vyplýva, že hoci riadenie je pre organizácie veľmi dôležité, správna rada je ešte stále mnohými považovaná za formálny orgán, ktorého potenciál v strategickom angažovaní do formovania organizácie, jej vzťahov a prepájania, ostáva do veľkej miery neodhalený. Z pozitívnych trendov možno skonštatovať pomerne veľké zastúpenie ľudí zo súkromného sektora v správnych radách, i pomerne jasne zadefinované organizačné štruktúry či popisy rol zamestnancov.

5 Programy a manažment

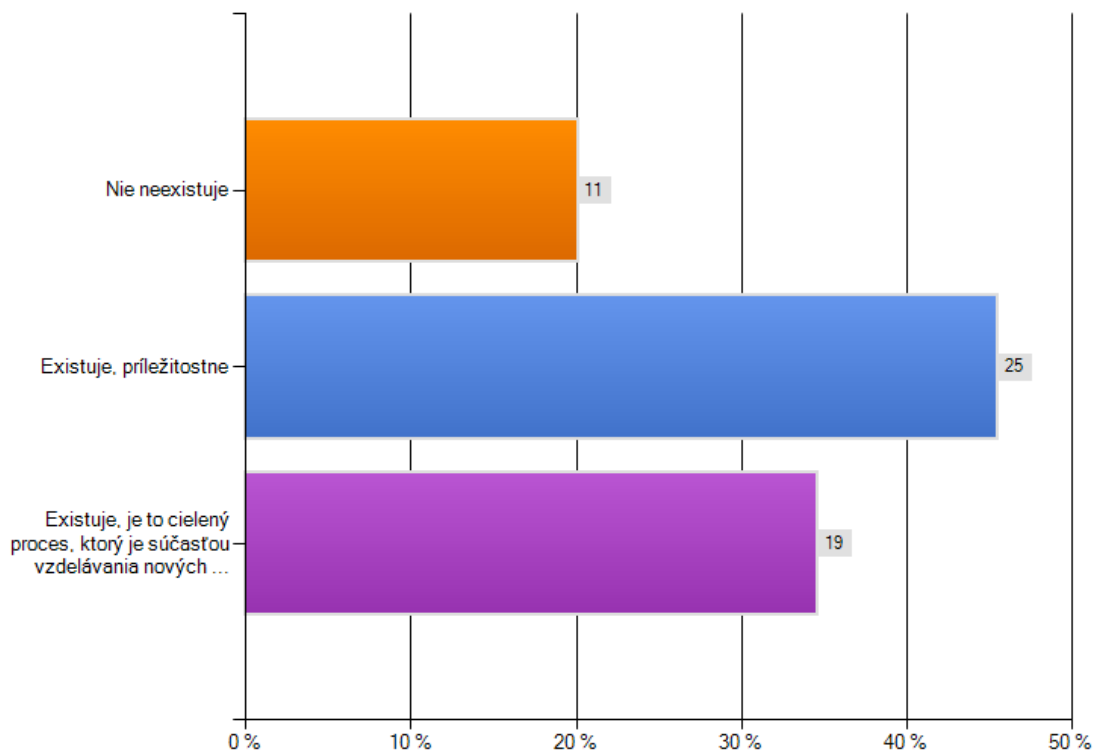
Misia a vízia

Definovanie zamerania, poslania, vízie ako i konkrétne plánovanie a vyhodnocovanie programov, je základným nástrojom na riadenie organizácie a jej dopadu.

Z výsledkov možno skonštatovať, že definovaná misia a vízia je samozrejmosťou u všetkých organizácií, pričom 78,2 % ju má definovanú jasne v písomnej podobe a zvyšných 21,8 % zatiaľ v ústnej forme.

Oveľa menšia jednoznačnosť je pri konkrétnych spôsoboch prenášania tejto misie a vízie na nových členov tímu. Len u tretiny organizácií (34,5 %) je to cieľový proces, ktorý je súčasťou vzdelávania, skôr príležitostne tieto informácie zdieľa 45,5 % organizácií a 20 % organizácií uvádza, že nemajú žiadny mechanizmus prenosu vízie a misie.

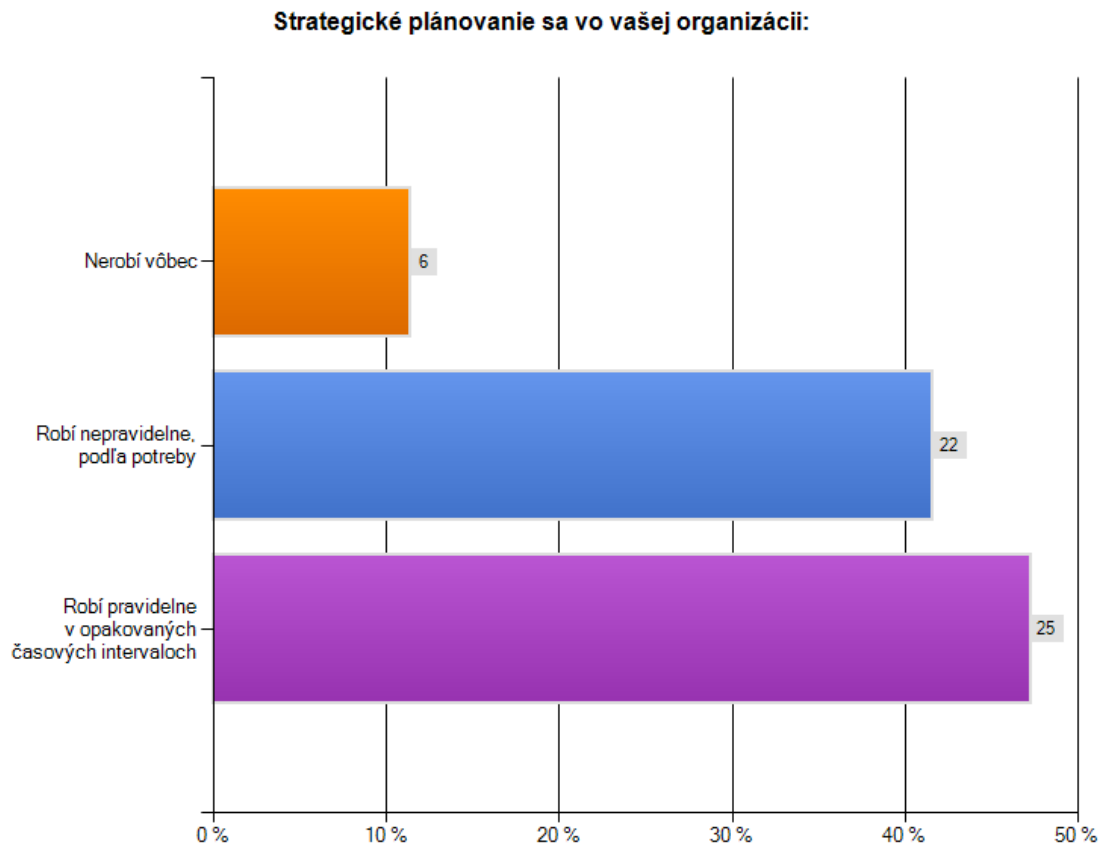
Existuje vo vašej organizácii mechanizmus, akým sa vízia a misia prenášajú na nových ľuďoch v tíme?



73,6 % organizácií súhlasí, že s víziou a misiou sa stotožňuje manažment a väčšina zamestnancov, 13,2 % uvádza, že je to manažment a menšina zamestnancov. Rovnako, 13,2 % organizácií uvádza, že s misiou a víziou sa stotožňuje, ovláda ju a denne sa ňou riadi len manažment organizácie.

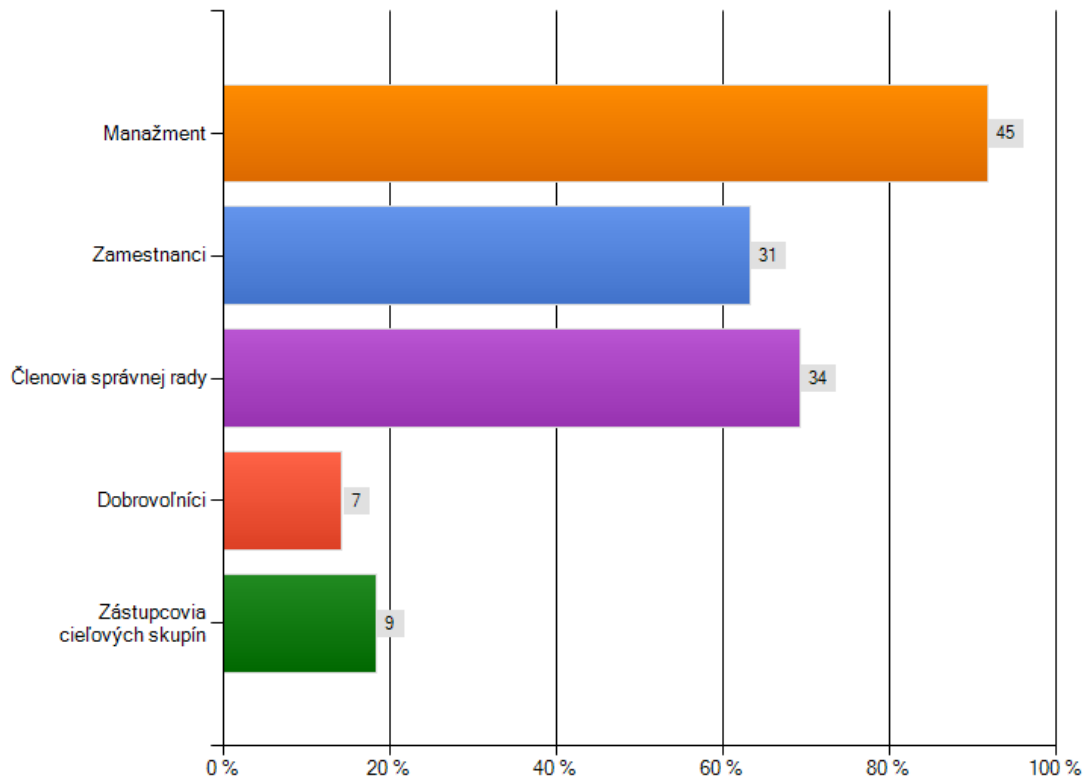
Strategické plánovanie

Strategické plánovanie robí pravidelne a v opakovaných časových intervaloch takmer polovica organizácií (47,2 %). Nepravidelne, podľa potreby ho robí 41,5 % a 11,3 % organizácií nerobí strategické plánovanie vôbec.



Najčastejšie sa strategické plánovanie robí raz za rok (51,4 %), 18,9 % ho robí raz za tri roky, 8,1 % organizácií raz za päť rokov a zvyšných 21,6 % organizácií inak. Strategického plánovania sa zúčastňujú hlavne manažéri, do veľkej miery i zamestnanci či členovia správnej rady. 14,3 % organizácií zapája do strategického plánovania i dobrovoľníkov a 18,4 % i zástupcov členov cieľových skupín.

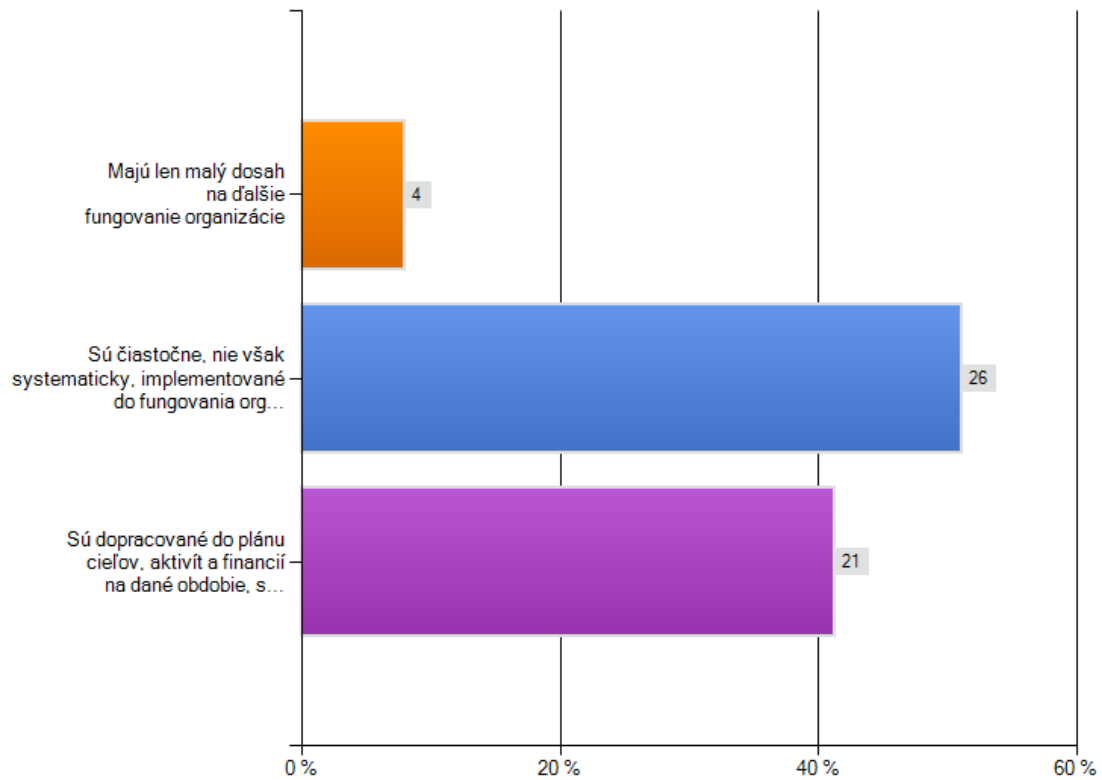
Strategického plánovania sa zúčastňujú:



Jasne definovanú stratégiu na nasledujúce obdobie (aspoň 1 rok) má v písomnej podobe definovanú 56,9 % organizácií, ústne 33,3 % organizácií a nejasne 9,8 % organizácií.

Výsledky strategického plánovania sú dopracované do plánu cieľov, aktivít a financií na dané obdobie, implementované a priebežne monitorované u 41,2 % organizácií. Čiastočne, nie však systematicky sú implementované a priebežne vyhodnocované u 51 % organizácií a 7,8 % organizácií uvádza, že majú len malý dosah na ďalšie fungovanie.

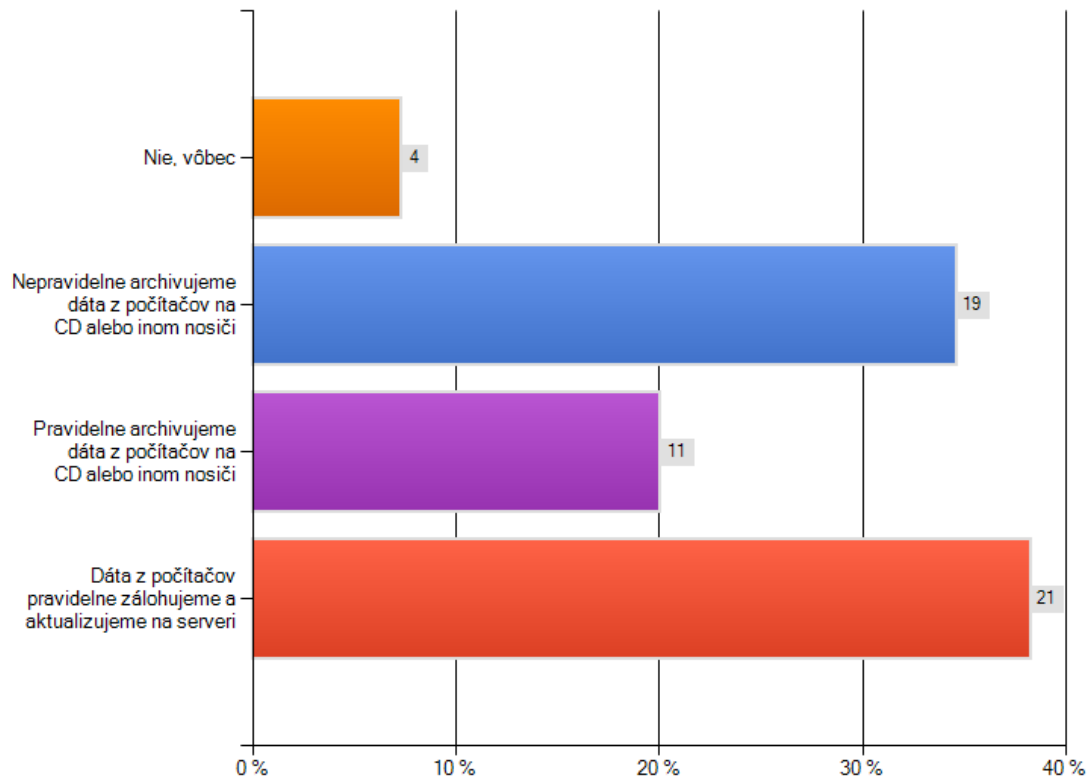
Výsledky strategického plánovania podľa vás:



Zálohovanie dát

Dáta pravidelne zálohuje vyše polovica organizácií, pričom 38,2 % ich zálohuje a pravidelne aktualizuje na serveri, 20 % na CD alebo inom nosiči. Nepravidelne archivuje dáta 34,5 % organizácií a 7,3 % organizácií dáta nezálohuje vôbec.

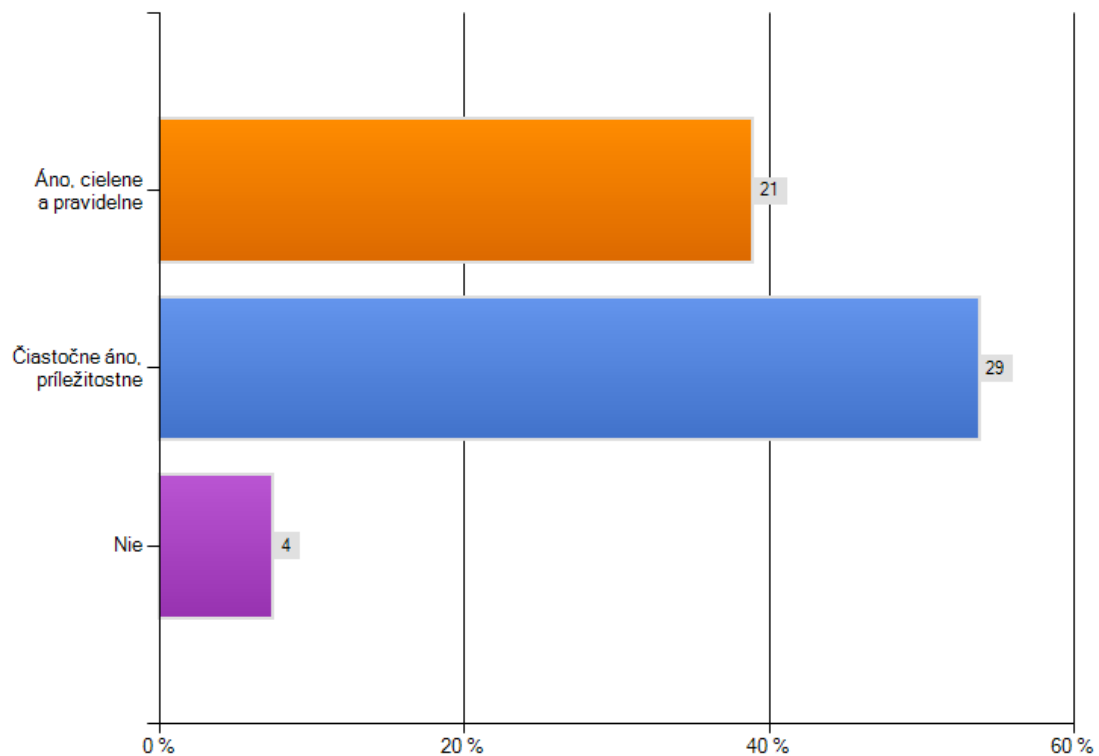
Zálohujete dáta vo vašej organizácii?



Vyhodnocovanie dopadu

Organizácie vyhodnocujú dopad svojej činnosti prevažne čiastočne a príležitostne (53,7 %), 38,9 % organizácií to robí cielene a pravidelne a 7,4 % organizácií dopad programov nemeria a nevyhodnocuje.

Vyhodnocujete jednotlivé programy, či dosahujú požadované výstupy a dopad v želanej oblasti, prostredníctvom pravidelného merania?

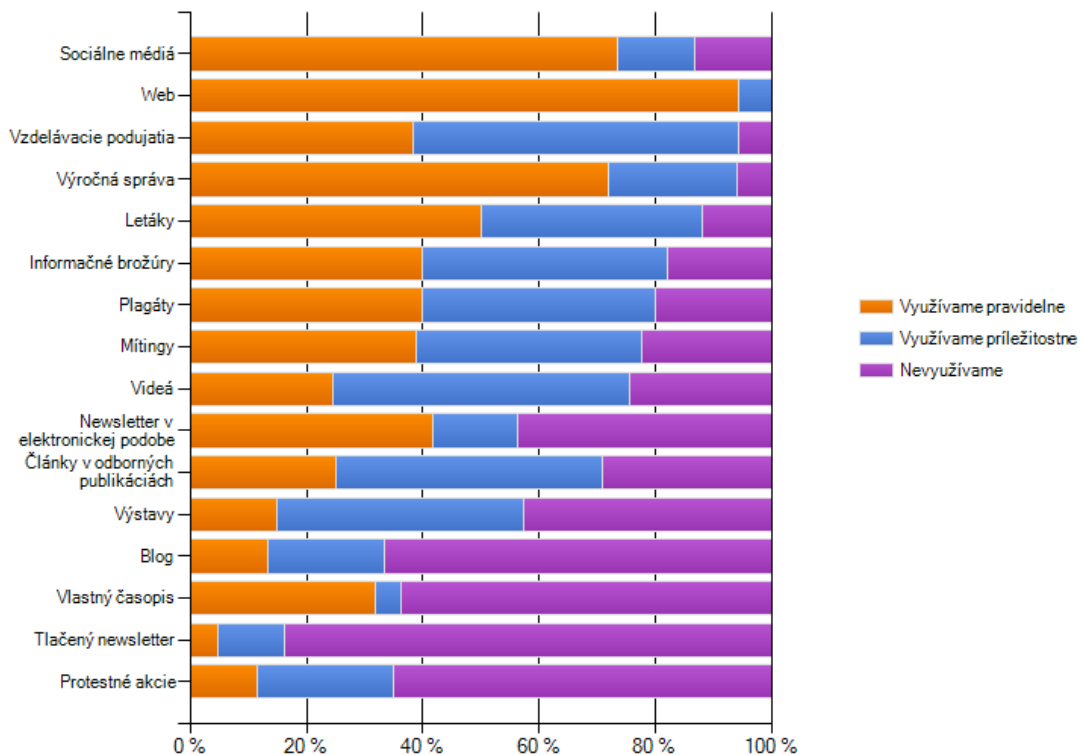


Z výsledkov v tejto oblasti vyplýva, že definovanie zamerania organizácie a jeho jasné formulovanie prostredníctvom konkrétnej misie a vízie sa už udomácnilo viac či menej u všetkých aktívnych organizácií. Čoraz viac organizácií považuje strategické plánovanie za dôležité a venuje mu potrebný čas a frekvenciu. Pomerne veľké rezervy však vidíme v implementácii a monitorovaní pôsobenia, ako i v meraní dopadu, ktoré je skôr príležitostné, hoci i tu môžeme identifikovať narastajúci trend potreby zaoberať sa týmito otázkami.

6 Marketing a komunikácia

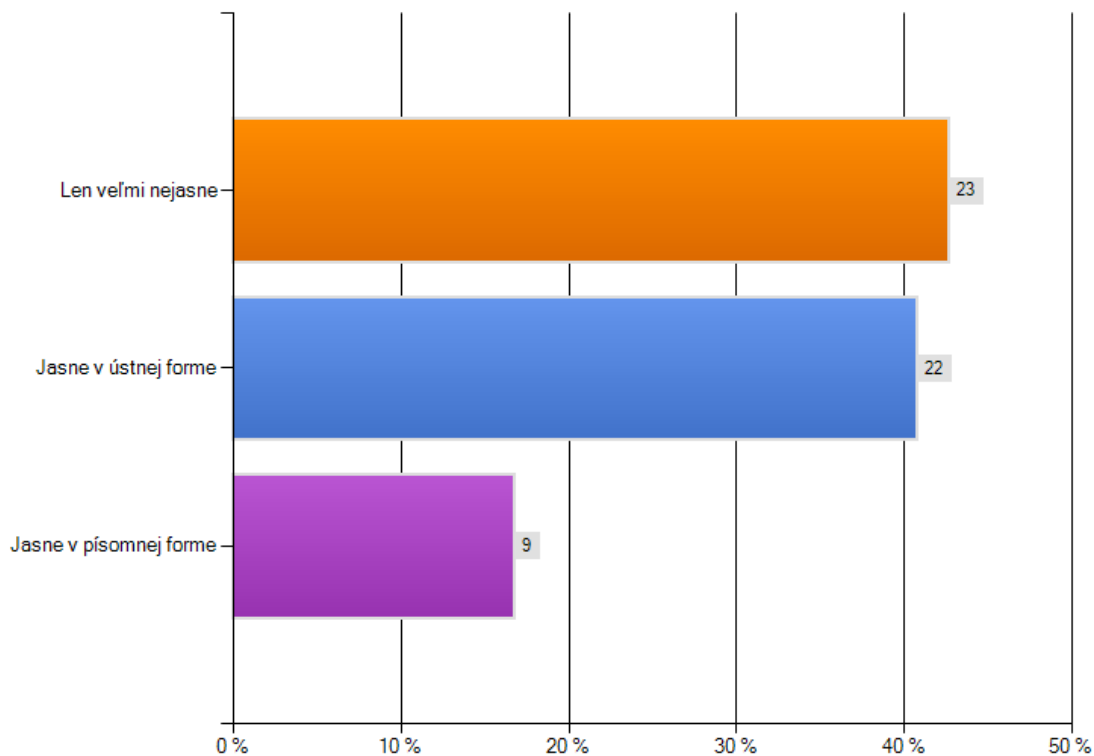
Neziskové organizácie využívajú na komunikáciu s cieľovými skupinami širokú paletu nástrojov. Webová stránka sa stala absolútnou samozrejmosťou, tento nástroj využívajú všetky oslovené organizácie, pričom 94,2 % ho využíva pravidelne. V pravidelnom využívaní ďalej nasledujú sociálne médiá a výročná správa. Detailný prehľad komunikačných nástrojov a intenzity ich využívania ilustruje nasledovný graf.

Aké nástroje využíva vaša organizácia na komunikáciu s cieľovými skupinami a podporovateľmi? Do akej miery?



Len 16,5 % organizácií má komunikačnú stratégiu definovanú písomne, 40,7 % ju má definovanú ústne a zvyšná necelá polovica, 42,6 % ju má definovanú len veľmi nejasne.

Máte vo vašej organizácii pripravenú marketingovú / komunikačnú stratégiu, ktorá definuje vaše komunikačné ciele a spôsob ich dosiahnutia?



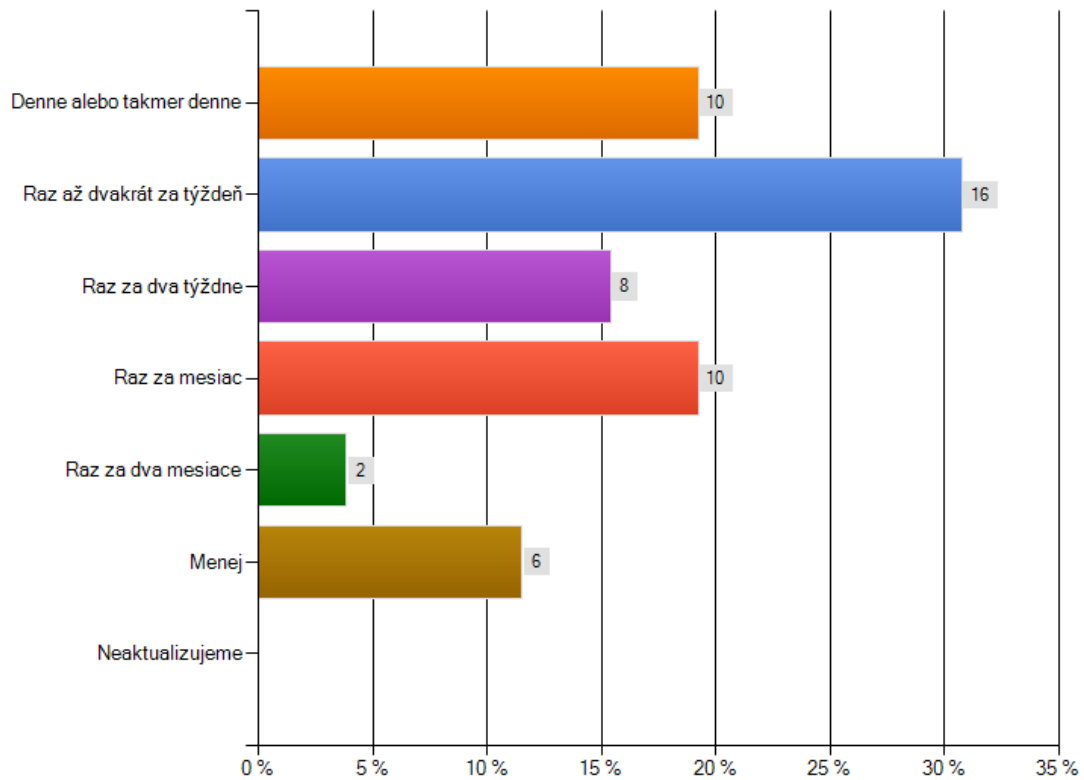
Na druhej strane, až 63 % organizácií má človeka, ktorý je zodpovedný za prípravu marketingovej/komunikačnej stratégie. Nadpolovičná väčšina (56,6 %) organizácií má zároveň pravidelne aktualizovaný adresár novinárov, ktorí sa zaujímajú o ich problematiku. Zástupca organizácie je v kontakte s týmito novinármi najčastejšie vo frekvencii raz za dva mesiace (23,9 %), u 19,6 % je to raz za pol roka, 17,4 % je to raz za mesiac, rovnako 17,4 % menej ako raz za pol roka, raz do týždňa a častejšie u 13 % a dvakrát za mesiac u 8,7 % organizácií.

Pravidelný monitoring médií pripravuje vo vlastnej réžii 25,9 % organizácií, 14,8 % ho dodáva agentúra a 59,3 % organizácií monitoring nerobí.

V priebehu uplynulého roka využilo služby profesionálnej reklamnej alebo PR agentúry 35,2 % organizácií. Polovica organizácií (52,8 %) používa dizajn manuál, ktorý upravuje ich vizuálnu identitu, logo či štýl písma.

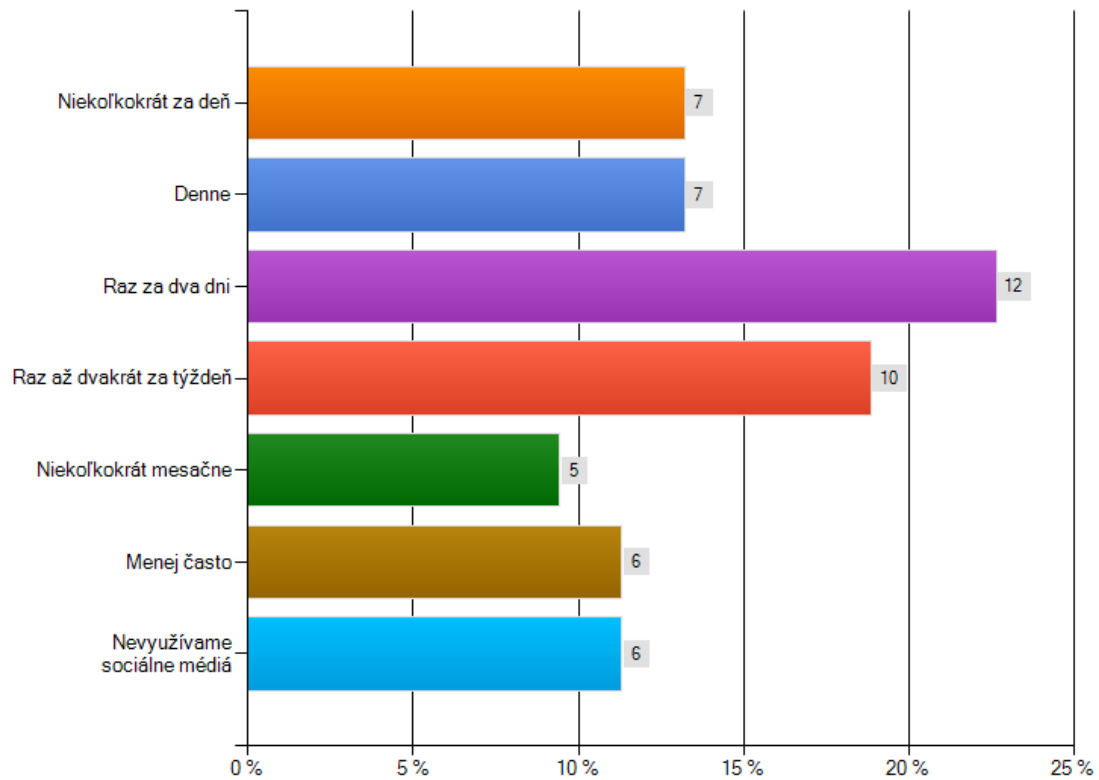
Na vlastnej webstránke, ktorú používajú všetky organizácie, aktualizuje informácie 30,8 % organizácií s frekvenciou raz až dvakrát za týždeň. Denne alebo takmer denne informácie aktualizuje 19,2 % organizácií. 11,5 % organizácií aktualizuje informácie menej než raz za mesiac. Podrobný prehľad uvádzame v grafe.

Ako často aktualizujete informácie na vašej webstránke?



Nový obsah na sociálne médiá pridávajú organizácie o niečo častejšie, než na webovú stránku. Najčastejšie je to vo frekvencii raz za dva dni (22,6 %), či raz až dvakrát za týždeň (18,9 %).

Ako často pridávate nový obsah na sociálne médiá?



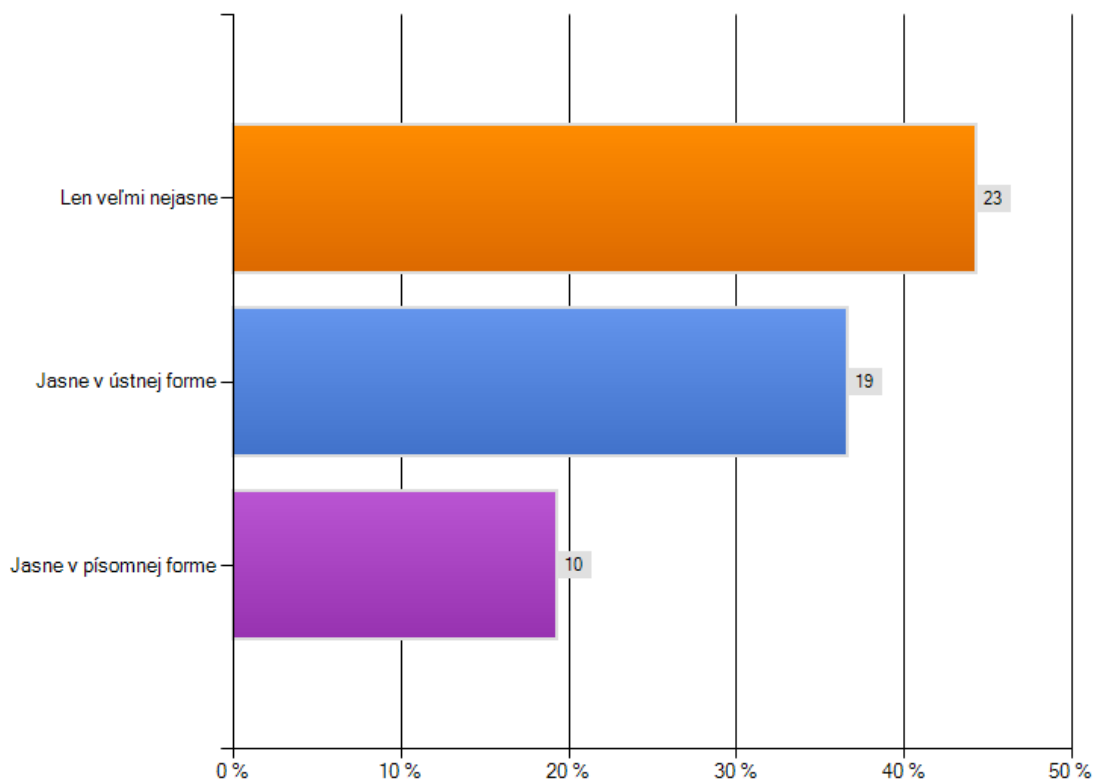
Oblasť marketingu a komunikácie je pre väčšinu neziskových organizácií prioritnou oblasťou, čomu zodpovedá i množstvo času a zdrojov, ktoré venujú rozličným aktivitám v tejto oblasti. To však kontrastuje s veľkými nedostatkami v koncepčnom poňatí komunikácie, ktorá by jednotlivé snahy synchronizovala a dávala im strategické smerovanie.

7 Fundraising

Fundraising je téma, ktorá je dlhodobo na špičke priorít pre takmer všetky neziskové organizácie. Aj v tomto prieskume potvrdili, že patrí medzi hlavné oblasti rozvoja vlastnej organizácie. V prieskume nás preto zaujímalo, ako prakticky je táto otázka v neziskových organizáciách uchopená.

Z výsledkov nám vyplýva, že len polovica zúčastnených organizácií má fundraisingový plán, pričom len u 19,2 % je uchopený v písomnej podobe a u 36,5% len v ústnej forme. Zvyšných 44,2 % organizácií tvrdí, že fundraisingový plán majú konkretizovaný len veľmi nejasne.

Máte vo vašej organizácii vypracovaný plán fundraisingu?



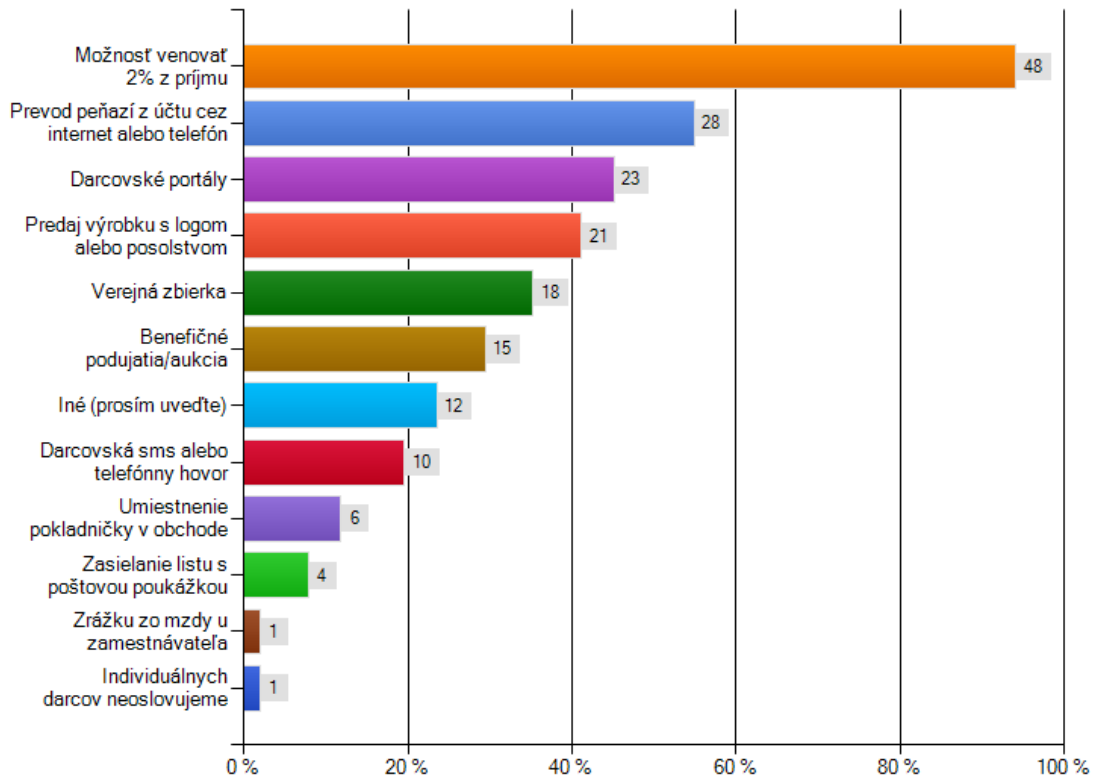
Tiež nás zaujímalo, či je aktivitám fundraisingu pridelený konkrétny vlastník, teda, či majú v organizácii človeka, ktorého hlavnou alebo čiastočnou náplňou práce je fundraising. 67,3 % organizácií potvrdilo, že takého človeka majú. Toto zistenie kontrastuje s odpoveďou na predchádzajúcu otázku, a ponúka tak plastickejší obraz na každodennú realitu uchopenia fundraisingu v neziskových organizáciách.

Ďalšou oblasťou, ktorou sme chceli operacionalizovať stav fundraisingu v neziskových organizáciách, boli dáta, s akými neziskové organizácie pracujú. V tomto prípade sa jedná o databázy kontaktov na individuálnych a firemných darcov. 44,2 % organizácií má databázu aj firemných aj individuálnych darcov, 5,8 % len individuálnych darcov a 13,5 % len firemných darcov. Vyše tretina organizácií (36,5 %) nemá žiadnu databázu darcov.

Zaujímavý je i pohľad na konkrétne formy oslovovania individuálnych darcov. Z nasledujúcej tabuľky, kde sme zoradili jednotlivé formy od najčastejšej, vyplýva, že mechanizmus asignácie dane je s výrazným nárastom najrozšírenejším spôsobom fundraisingu (94,1 %). S 54,9 % nasleduje prevod peňazí z účtu cez

internet a telefón, 45,1 % organizácií využíva darcovské portály a 41,2 % využíva predaj vlastných výrobkov. Medzi možnosťou „Iné“ organizácie uviedli aj možnosti využitia osobných kontaktov, ale i pasívny prístup „keď niekto chce darovať, daruje priamo“.

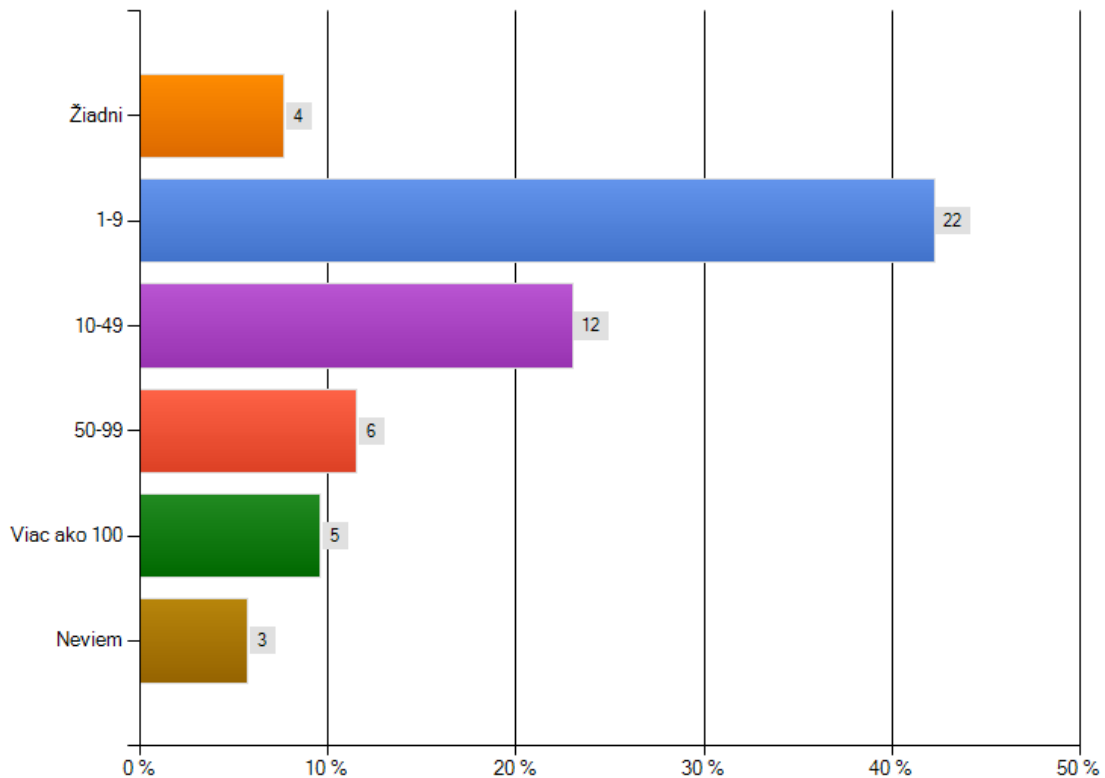
Aké formy fundraisingu medzi individuálnymi prispievateľmi využívate?



Individuálnych darcov organizácie informujú najmä prostredníctvom vlastnej webovej stránky (66,7 %), tiež prostredníctvom výročnej správy (64,6 %) a až polovica organizácií (50,0 %) zasiela darcom adresne výročnú správu, či osobný list. Ak si to porovnáme s údajmi o databázach, zistíme, že je to približne rovnaký počet, ako počet organizácií, ktoré tvrdia, že majú databázu individuálnych darcov. Ponúka to myšlienku, že organizácie, ktoré majú k dispozícii dáta (databázu), majú lepšie možnosti pre kultiváciu vzťahov so svojimi podporovateľmi, ktorú môžu adresne a osobne využiť.

Pohľad na fundraising organizácií uzatvára graf, ktorý ukazuje počty pravidelných individuálnych darcov.

Uved'te prosím počet pravidelných individuálnych podporovateľov



Celkovo môžeme skonštatovať, že fundraising je síce prioritnou témou, ale zároveň je to oblasť, kde chýba strategický prístup, ktorý môže neziskovým organizáciám pomôcť prispieť k hľadaniu dlhodobých a udržateľnejších spôsobov budovania skupiny podporovateľov. Využívanie darcovských portálov sa už udomácnilo u takmer polovice opýtaných organizácií, čo i s inými využívanými formami potvrdzuje otvorenosť neziskových organizácií voči novým prístupom k fundraisingu. Pre ďalšie skúmanie by bolo zaujímavé bližšie sa pozrieť na konkrétny spôsob, ako aktívne, či pasívne využívajú organizácie jednotlivé formy fundraisingu, a aké priame, či nepriame benefity im to prináša.

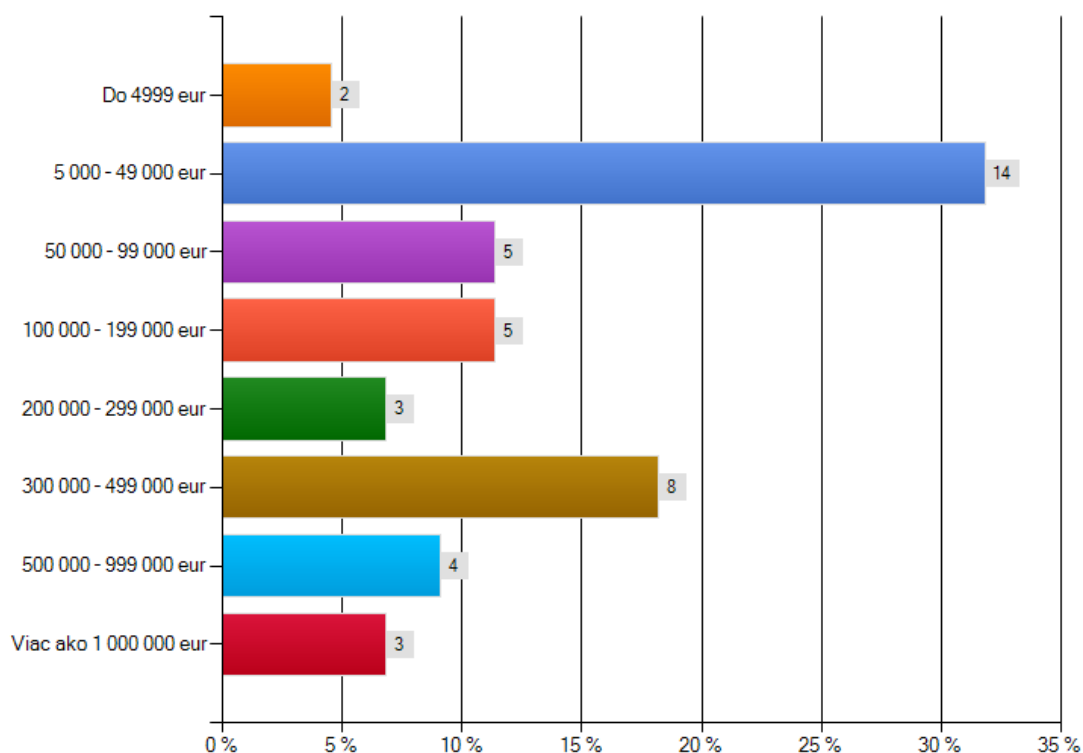
8 Financie

Finančný manažment je pre organizáciu jedným z kľúčových nástrojov jej dlhodobej udržateľnosti.

Rozpočet

Neziskové organizácie disponujú s rozpočtami rôznej veľkosti. Najpočetnejšiu skupinu (31,8%) tvoria organizácie disponujúce rozpočtom v rozmedzí 5 000 až 49 000 Eur.

Uveďte výšku rozpočtu vašej organizácie (prevádzkové aj projektové náklady) v roku 2012:



Pri pohľade na zloženie rozpočtu si môžeme všimnúť, že približne polovica rozpočtu priemernej organizácie ide na réžiu a mzdy, a druhá polovica priamo na projektové aktivity. Medzi rozpočtami účastníkov prieskumu však môžeme nájsť veľké rozdiely. Prevádzkové náklady boli uvádzané od 0 % až do výšky 33 %. Mzdové náklady v rozmedzí 0 – 89 %. Tieto extrémne hodnoty môžeme vysvetliť rozdielmi v zameraní a aktivitách organizácií, keďže prieskumu sa zúčastnili organizácie od výsostne dobrovoľníckych až po organizácie, ktorých produktom je duševná práca (napr. think-tanky, organizácie poskytujúce sociálne služby a pod.), ktorých aktivity majú prevažne mzdové náklady.

Uveďte v percentách, aká časť vášho rozpočtu bola určená na:	Priemerná hodnota
Prevádzkové náklady (prenájom priestorov, komunikačné náklady)	12,42 %
Mzdové náklady	37,40 %
Programové aktivity (náklady na realizáciu programových aktivít bez miezd programových koordinátorov)	49,20 %

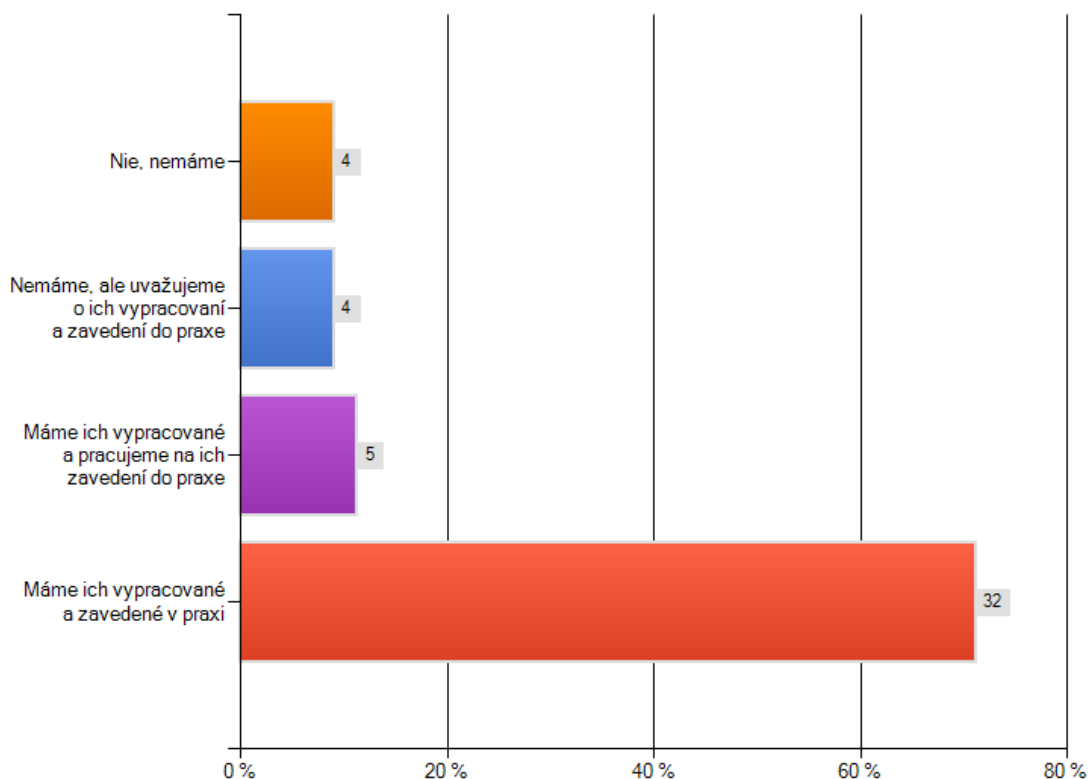
Čo sa týka zdrojov príjmu, nasledujúca tabuľka ukazuje ich jednotlivé rozloženie. Granty zo Slovenska tvoria dominantnú časť financovania (40,64 %), objem grantov zo zahraničia klesá, stále však tvoria druhú najväčšiu skupinu s 24,3 %. Zaujímavosťou je, že príjem za vlastné produkty alebo služby je približne rovnaký než príjem z 2 % dane, v objeme okolo 10%, v niektorých prípadoch tvorí až 50-60 %.

Aká časť celkových príjmov vašej organizácie v roku 2012 bola z nasledujúcich zdrojov? Vyjadrite odhadom v percentách	Priemerná hodnota
Príjmy z 2% dane	9,25 %
Dary od firiem	5,78 %
Dary od jednotlivcov	7,32 %
Granty zo Slovenska (štát, samospráva, fondy, nadácie)	40,64 %
Granty zo zahraničia	24,3 %
Príjmy za vlastné produkty alebo služby	10,25 %
Iné	2,47 %

Účtovníctvo a finančný manažment

Interné postupy účtovania sú do veľkej miery vypracované a zavedené v praxi (71,1 % organizácií). Zvyšných takmer 30 % však takéto postupy nemá vypracované, alebo uvažuje o ich vypracovaní či zavedení do praxe.

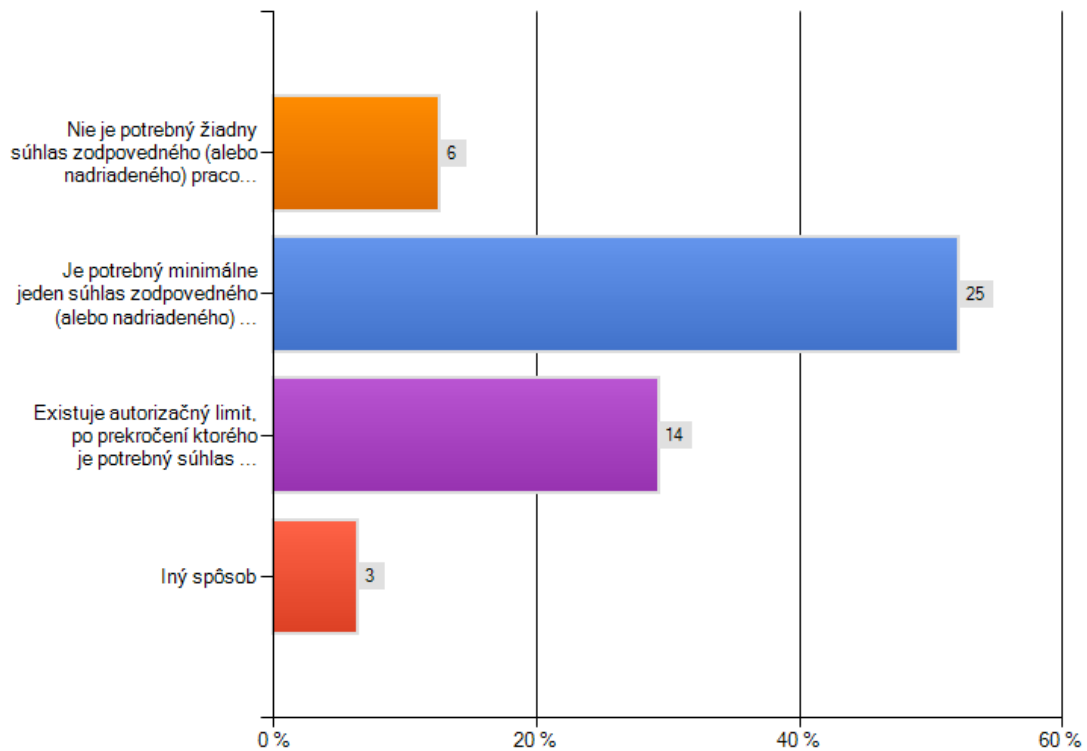
Máte vo vašej organizácii vypracované interné postupy účtovania?



Priama kontrola výdavkov pri objednávaní tovarov či služieb je obvykle zabezpečovaná súhlasom minimálne jedného zodpovedného pracovníka (52,1 %), u ďalších 29,2 % existuje autorizačný limit, po

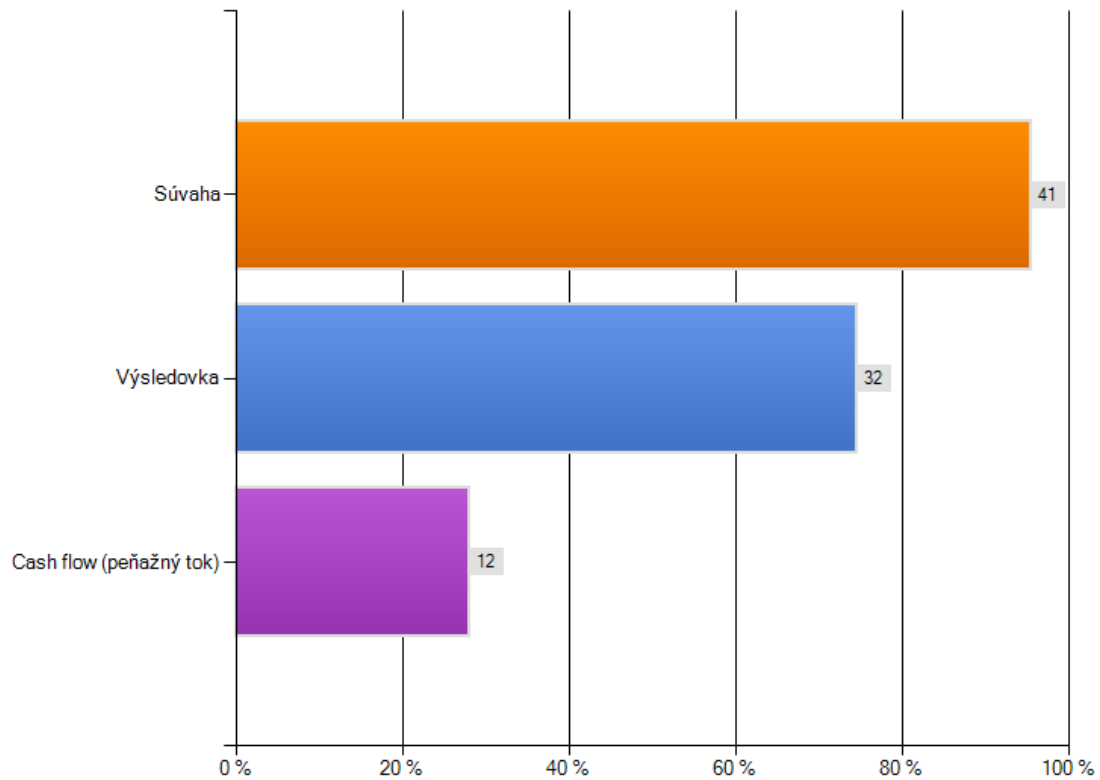
prekročení ktorého je potrebný súhlas nadriadeného pracovníka. 12,5 % organizácií uviedlo, že nie je potrebný žiadny súhlas a 6,3 % organizácií má iný spôsob kontroly výdavkov.

Akým spôsobom je vo vašej organizácii zabezpečená priama kontrola výdavkov pri objednávaní tovarov/služieb?



22,9 % organizácií používa jednoduché účtovníctvo a 77,1 % podvojné. Z rôznych druhov finančných výkazov je najrozšírenejším súvaha, ktorú vypracúvajú takmer všetky organizácie (95,3 %), výsledovku pripravuje 74,4 % a peňažný tok (cash flow) iba 27,9 % organizácií.

Ktoré z nasledujúcich druhov finančných výkazov pripravujete?



Prípravu a analýzu finančných výkazov má na starosti v 50 % organizácií účtovník, v 24 % finančný manažér a v 18 % to priamo vykonáva výkonný riaditeľ.

Takmer všetky organizácie informujú o svojich financiách vo výročnej správe (95,8 %) a približne polovica i na svojej webovej stránke (52,1 %).

9 Reflexia na vlastnú organizáciu

Respondentov prieskumu sme sa pýtali sériu otázok, v ktorých mali posúdiť rôzne aspekty vlastnej organizácie. Konkrétne, ako budujú kapacity vlastnej organizácie a ľudí v nej, ako angažujú dobrovoľníkov, ako hodnotia svoj potenciál vytvoriť želanú zmenu v spoločnosti, ako budujú partnerstvá a napokon, ako hodnotia stabilitu vlastnej organizácie. Nasledujúce tri tabuľky ukazujú sumár výsledkov všetkých opýtaných organizácií.

Organizácie sa vyjadrovali k zadaným výrokom, pričom mali učiť, do akej miery je daný výrok platný pre ich organizáciu. Odpovede na všetky otázky sa prikláňajú k pozitívnemu, resp. súhlasnému koncu škály, pričom sme zaznamenali určité rozdiely medzi mierou istoty, s ktorou sa opýtané organizácie vyjadrujú k nastoleným otázkam. Následne sme preto otázky usporiadali podľa miery súhlasu s daným výrokom a rozdelili ich do skupín pre oblasti vyššej istoty, nižšej istoty a zmiešané oblasti.

Oblasti vyššej istoty

Uveďte, do akej miery nasledujúce výroky charakterizujú vašu organizáciu:	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Náš manažment podporuje zamestnancov v tom, aby venovali čas svojmu rozvoju a budovaniu kapacít v rámci každodenných zodpovedností.	44,4 %	51,1 %	4,4 %	0,0 %
Naša organizácia má jasne zadefinované zameranie, ktoré nám umožňuje presadzovať pozitívne zmeny a/alebo udržateľne rásť.	57,4 %	36,2 %	6,4 %	0,0 %
Naše programy pomáhajú efektívne naplňať poslanie našej organizácie.	72,9 %	25,0 %	2,1 %	0,0 %
Naša organizácia zdokonaľuje programy za účelom zvyšovania efektivity a prispôsobovania sa meniacim sa potrebám.	53,2 %	44,7 %	2,1 %	0,0 %
Aktívne pristupujeme k rozvoju vzťahov, je to kľúčová stratégia našej organizácie.	48,9 %	48,9 %	2,1 %	0,0 %
Vieme vymenovať 2-3 vybudované partnerstvá v posledných 3 rokoch, ktoré zvýšili stabilitu či zdroje organizácie.	53,2 %	38,3 %	8,5 %	0,0 %
Zaujímá nás spätná väzba od organizácií, či jednotlivcov, s ktorými spolupracujeme a z tejto spätnej väzby sa snažíme poučiť.	57,4 %	38,3 %	4,3 %	0,0 %
Spolupracujeme s inými organizáciami (tretí sektor, firmy, vláda) aby sme vytvorili spoločný dopad v oblasti nášho zamerania.	66,0 %	21,3 %	12,8 %	0,0 %

Oblasti nižšej istoty

Uveďte, do akej miery nasledujúce výroky charakterizujú vašu organizáciu:	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Naše vedenie preukazuje vôľu vyčleniť zdroje na budovanie kapacít organizácie.	39,1 %	45,7 %	13,0 %	2,2 %
Naša organizácia má jasne definované právomoci pre rozličné typy rozhodnutí.	28,9 %	48,9 %	22,2 %	0,0 %
Máme stratégiu na zapájanie dobrovoľníkov.	27,1 %	39,6 %	22,9 %	10,4 %
Je nám jasné, aké úlohy a čas zamestnancov obnáša vedenie a starostlivosť o dobrovoľníkov.	36,2 %	44,7 %	10,6 %	8,5 %
Priebežne zisťujeme spätnú väzbu od dobrovoľníkov a snažíme sa poučiť sa z nej.	27,1 %	47,9 %	16,7 %	8,3 %
Všetci zamestnanci i správna rada majú rovnakú predstavu o tom, akú zmenu chceme dosiahnuť.	30,4 %	56,5 %	13,0 %	0,0 %
Naša organizácia si udržala 70-80% donorských partnerstiev alebo zdrojov príjmu v posledných troch rokoch.	37,8 %	48,9 %	13,3 %	0,0 %
Naša organizácia má dobrý interný finančný manažment a postupy (jasne definovaný rozpočet, manažovanie výdavkov a pod.)	36,2 %	44,7 %	19,1 %	0,0 %

Zmiešané oblasti

Uveďte, do akej miery nasledujúce výroky charakterizujú vašu organizáciu:	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Máme člena tímu, ktorý má prácu s dobrovoľníkmi ako jednu zo svojich zodpovedností.	35,4 %	27,1 %	20,8 %	16,7 %
Naša organizácia nemala výrazné prepúšťanie v posledných dvoch rokoch.	55,8 %	23,3 %	9,3 %	11,6 %
Naša organizácia má relatívne stabilný manažérsky tím (viac ako polovica manažérov ostali na líderských pozíciách v posledných troch rokoch).	51,1 %	35,6 %	11,1 %	2,2 %

Berúc do úvahy tieto výsledky, môžeme skonštatovať, že organizácie sú si pomerne isté v otázkach vlastného potenciálu k vytváraniu spoločenského dopadu v oblasti svojho pôsobenia. Rovnako i v otázkach budovania partnerstiev sú pomerne jednohlasne pozitívne a vnímajú to ako svoju silnú stránku.

Naopak, nižšiu istotu vyjadrujú v otázkach angažovania dobrovoľníkov ako i v otázkach týkajúcich sa stability organizácie.

Budovanie kapacít je témou, v ktorej sa mieša vyššia istota s nižšou. Domnievame sa, že to môže byť spôsobené aj rozporom medzi vôľou budovať kapacity zamestnancov a organizácie, a reálnymi možnosťami jej uplatnenia.

Záver

Väčšina lídrov neziskových organizácií sa učí princípom manažmentu za pochodu a v najbližších rokoch sa na tom pravdepodobne veľa nezmení. Lídri neziskových organizácií sa púšťajú do svojej úlohy obvykle preto, že sú presvedčení o zmysle poslania organizácie, nie preto, že chcú byť manažéri. Umenie viesť organizáciu nemusia ovládať dokonale. Platí však, že každého lídra, či už v súkromnom alebo neziskovom svete, ktorému chýbajú základné manažérske zručnosti, čaká (zbytočne) ťažká a bolestivá cesta. Skôr či neskôr, každá organizácia čelí výzve hľadania vlastných odpovedí či stratégií na otázky týkajúce sa organizačného rozvoja.

Viesť mimovládnu organizáciu nebolo nikdy jednoduché, no dnešné výzvy, ktorým čelia lídri neziskového sektora, sú mimoriadne. Riadenie neziskových organizácií balansuje medzi intuitívnym vizionárstvom a každodennou realitou manažérskych úloh, ktoré je potrebné vyriešiť. Donori a darcovia sa čoraz viac zaujímajú o to, ako efektívne investovať svoje prostriedky, pričom neziskové organizácie čoraz viac rozmyšľajú, ako môžu merať dopad svojej činnosti lepšie. Nástup moderných technológií a sociálnych sietí priniesol nové možnosti komunikácie, no i nutnosť fungovať nielen v reálnom svete, ale i v tom virtuálnom. Neziskové organizácie hľadajú spôsoby ako osloviť rastúci záujem ľudí podporiť dobré projekty. Popritom sa učia, ako môže dobre naplánované manažovanie financií pomôcť efektívne využiť prostriedky, či ako získať príjmy zo zárobkovej činnosti a získanými zdrojmi podporiť dosahovanie poslania. V súčasnej dobe sme zároveň svedkami fascinujúceho rozmachu nových iniciatív, často spočiatku neformálnych, ktoré sa snažia zmeniť konkrétne oblasti spoločenského či komunitného života.

Toto všetko sú výzvy súčasnosti, s ktorými sa neziskové organizácie a ich lídri dennodenne vysporadúvajú. Chceli sme porozumieť, akým spôsobom sa k nim stavajú, akú dôležitosť im kladú a kde vidia najväčší priestor a záujem o pomoc. Z množstva získaných informácií by sme radi upriamili pozornosť na nasledovné trendy:

- **Lídri neziskových organizácií by uvítali lepší prístup k pro bono službám.**
Spomedzi všetkých typov dobrovoľníctva, neziskové organizácie najviac potrebujú pro bono služby, preferuje ich vyše dve tretiny opýtaných. Neziskovky zároveň tvrdia, že pro bono služby im umožňujú prístup k zručnostiam a know-how, ktoré by bolo pre nich inak nedostupné.
- **Zmysluplné využitie dobrovoľníckej pomoci a kvalita pro bono služieb.**
Využitie ponúkaných dobrovoľníckych kapacít sa podľa výsledkov prieskumu stáva pre neziskové organizácie dôležitou témou. S rýchlym rozvojom dobrovoľníctva v posledných rokoch možno badať posun od postoja „akákoľvek pomoc je dobrá“ k „zmysluplnému využitiu pomoci“. Neziskové organizácie a ich lídri si uvedomujú, že manažovanie dobrovoľníkov stojí ich najvýznamnejší kapitál – čas zamestnancov, preto čoraz viac premýšľajú, ako zmysluplne využiť tieto zdroje. Na druhej strane, chýbajú im znalosti, či zručnosti, vďaka ktorým by získali v tejto oblasti potrebnú istotu.
- **Prioritou rozvoja je fundraising a komunikácia.**
Najväčšou prioritou a zároveň potrebou neziskových organizácií sú otázky komunikácie, marketingu a fundraisingu, ktoré často vzájomne úzko súvisia. Neziskovky vnímajú a využívajú pro bono pomoc v štandardných rovinách, konkrétne najmä v oblasti marketingu a IT.

Celkovo možno zhodnotiť, že neziskový sektor na Slovensku prechádza fascinujúcim rozvojom, ktorý je však do istej miery živelný. Strategickejšie poňatie rozvoja organizácií je limitované ich reálnymi kapacitami a možnosťami, kde častokrát ide o samotné prežitie organizácie. Rozvoj pro bono služieb, ak budú dostatočne komplexné, spoľahlivé a správne nastavené, môže byť významným nástrojom v hľadaní odpovedí na otázku, ako pomôcť neziskovým organizáciám v ich snahe riešiť dôležité spoločenské problémy. Výsledky prieskumu naznačujú smer ďalšieho prehlbovania spolupráce medzi sektormi.