

pohled na historický vývoj posledního čtvrtstoletí vychází nejen ze studia pramenů a literatury, ale i z osobních setkání s řadou politických protagonistů a přinejmenším do počátku nového století z možnosti sledovat jej prostřednictvím řady přátel, bývalých disidentů a nyní protagonistů českého, slovenského i polského veřejného života. Ti mu umožnili nahlédnout také do nemedializované roviny politického a kulturního dění. Jeho přístup je koncepční a jedinečný.

Čtvrt století střední Evropy je výrazně autorsky profilované dílo, tedy v žádném případě „pouhá“ faktografická synoptická příručka (ani těch nemá evropská historiografie pro dobu po roce 1989 právě mnoho a již vůbec ne pro Křenem tematizovanou oblast). Křenův pohled na dějiny, osobnosti, problémy i ideové postoje a šablony je osobitý. Zcela jistě najde kritiky, stojící od autora historicko-politicky napravo či nalevo. Lze ale snad dokonce doufat, že kniha vyvolá potřebnou a zatím absentující koncepční diskuzi o „českých“, širě (středoevropských) nejnovějších dějinách. Vzhledem k tomu, že autor své někdy i vyhraněné soudy soustavně argumentuje, nelze však jeho názory bez dalšího odmítat nebo nepřijímat, je nutno hledat argumenty přinejmenším obdobně silné. A to byl zcela evidentně i záměr autora, jedné z nejvýraznějších osobností českého a středoevropského dějepisectví posledního půlstoletí.

Knihy Jana Křena o dramatickém a pro občany této části Evropy mnohdy nelehkém „porevolučním“ čtvrtstoletí střední Evropy, je originální, cenné, na několika úrovních (pro historickou obec, pro studenty, pro širokou – přemýšlivou – čtenářskou veřejnost) potřebné a podnětné dílo.

Nina Lohmann

Nina.Lohmann@praha.eu

Phil Buchanan: *Giving Done Right, Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count*

PublicAffairs, New York 2019, 234 s.

Dá se říci, že v posledních dvou desetiletích se také v České republice etablovala vrstva relativně stabilních, profesionálně fungujících, a v některých případech i veřejně známých dobročinných organizací, které více méně pokrývají celé spektrum činností a služeb, jež neziskovým organizacím v demokratické zemi tradičně náleží – od sociálních služeb a ochrany lidských práv, přes ekologii a volný čas dětí, až po kulturu a vzdělání, a samozřejmě zahraniční a rozvojovou pomoc. Kdo chce a je ochoten se na dobročinnosti podílet – ať dobrovolnou prací nebo darem – může si vybrat téma, které mu leží na srdci, a najít si ve zvolené tematické oblasti slušně fungující dobročinnou organizaci, kterou podpoří. Stejně tak je možné doložit, že se darování na dobročinné účely, čili „filantropie“, stává rok od roku běžnější součástí občanského života u nás a že dlouhodobě roste počet dárců i objem dobročinných darů. A navíc se v posledních pěti letech zřetelně formuje okruh nových mecenášů, tedy dárců, kteří průměrný dar v řádech jednotek tisíc korun za rok vysoko překračují a darují v řádech milionů. Jakkoliv se ale darování na dobročinné účely týká většiny z nás, protože jsme alespoň čas od času vystaveni rozhodování, zda nějaký dobročinný záměr či projekt podpoříme, nebo ne, téměř se o tomto mnohotvárném společenském fenoménu u nás nepíše. Pokud tedy hledáme solidní, odbornou, komplexněji pojatou – a současnou – práci

na téma darování na dobročinné účely, musíme se vydat za hranice.

Autor recenzované knihy má sice MBA z Harvardu, ale podstatnou část profesního života zasvětil budování think tanku CEP (Center for Effective Philanthropy – podobnost zkratky s Centrem pro ekonomiku a politiku Václava Klause staršího je čistě náhodná), který založil a téměř dvacet let ho vede. Kniha je zdařilou syntézou nashromážděných zkušeností, opřených o výsledky tematicky zaměřené výzkumě práce, které se všechny čtyři pobočky CEP ve Spojených státech dlouhodobě a systematicky věnují. Autor sám o textu mluví jako o knize pro dárcy, pro všechny, kteří si kladou otázku, jestli je jejich dobročinné darování tvou správnou volbou a jestli by nebylo prospěšnější, kdyby podporovali nějakou jinou organizaci, jiné téma, případně ho podpořili jiným způsobem nebo s jiným cílem.

Po úvodním slovu Prezidenta Fordovy nadace Darrena Walkera autor otvírá shrnutím svého pohledu na smysl a roli dobročinných neboli neziskových organizací. Ten vyznívá poněkud nekriticky, místy téměř oslavně, když dobročinné organizace přirovnává k „hrdinům, o kterých se nezpívají písně“. Když si ale vydělíme míru jeho nadšení koeficientem kritické skepse, který je přiměřený českému kulturnímu prostředí, zjistíme, že věcně je jeho argumentace v pořádku a že východiska má zdravá: dobročinné organizace jednoznačně vnímá jako formalizovanou část občanské společnosti, která je pro něj nutným předpokladem dobře fungující, kvalitní a vzkvétající demokracie, která to myslí vážně s tím, že svou legitimitu čerpá od občanů. Ve vztahu k systému správy státu pak dobročinné organizace zastávají pestrou škálu funkcí,

jež Buchanan přehledně strukturuje od inovační funkce v sociálních a zdravotních službách, přes zdroj témat a tolik potřebné oživení veřejné diskuze, až po advokační, kontrolní a *watchdog* roli ve vztahu ke kvalitě výkonu funkce jednotlivých institutů a institucí státní správy a samosprávy. Občanská společnost a dobročinné organizace jako její formalizovaná součást v jeho pojetí živě a mnohotvárně doplňují funkce státu, jeho rigidní mocenská struktura by bez nich byla buď technokratickou zvlášť bez opory v reálném životě, nebo bezbřezě bobtnající byrokracií, zahleděnou v první radě do sebe. To samo o sobě není nic nového. Jako východisko pro uvažování o darování na dobročinné účely je to nicméně východisko zásadní a je na místě, že nám ho autor připomíná: organizace občanské společnosti nejsou pouze jedním z mnoha subjektů soukromého práva, jednou ze zaměnitelných variant, ale svébytným typem subjektů.

Tím zároveň otvírá jeho velké, možná hlavní, téma, které se vrací v průběhu celé práce: dobročinné organizace mají svoje specifika – v rolích, funkcích, struktuře vedení a řízení, ve vazbě na účel a poslání, je to tak v pořádku a není na tom nic špatného. Buchanan si dobře všímá, že mediální obraz neziskových organizací na veřejnosti se v mnoha zemích světa, včetně Spojených států, o České republice ani nemluvě, zhoršuje, a že i když vynecháme bulvárizující zneužívání neziskových organizací při vytváření společného nepřítel, do kterého se snadno kopne, protože vlastně není jasné, kdo by se měl ozvat na obranu, sklízí v posledních letech spoustu kritiky i od serióznějších autorů. Na základě výzkumů CEP konstatuje, že současná kritika na adresu dobročinných organizací

je nejčastěji vedena z pozice srovnávání s komerčními subjekty a obviňuje neziskové organizace z neefektivity, z pomalosti, nedostatku podnikavosti a tahu na branku. To Buchanan odmítá. Samozřejmě netvrdí, že není co zlepšovat, argumentuje ovšem tím, že to samé se dá říct také o srovnatelném procentu korporací a firem, a především trvá na tom, že to porovnání je od začátku nepřesné a zavádějící. Jednak je vedení a řízení dobročinných organizací specifickou disciplínou, která se v některých parametrech sice managementu komerčních subjektů velmi blíží, a jistě je možné se u firem inspirovat, ale v podstatných parametrech se liší, typicky ve vícezdrojovém financování, v jiných vstupech pro dlouhodobější plánování, v příležitostech snadno měřit výsledky a úspěch, v celkově kooperativně nastaveném prostředí, ve kterém je nutné hledat vzhledem k provázané, komplexní povaze řešených témat (pro představu třeba sociálního znevýhodnění) společné postupy, doplňující se strategie a synergie, a především pak v tom, že se pokoušejí hledat řešení velmi komplikovaných společenských problémů, které dlouhodobě vzdorují pokusům o řešení ze strany státu i komerčních subjektů.

Autor dokládá, jak slovník a kategorizace managementu komerčních firem včetně marketingu proniká nejen do – podle Buchanana – velmi povrchní kritiky dobročinných subjektů, ale také do myšlení, do slovníků a do očekávání dárců. Dárci očekávají návratnost svých „investic“, chtějí znát provozní náklady podpořených organizací a přesný poměr cena–výkon. O darování na dobročinné účely se začíná častěji hovořit jazykem investičních poradců než jazykem sociální práce. A čím dál častěji se o něm dočteme

na stránkách časopisů o financích a ekonomice než na stránkách publikací o sociálních inovacích. Očekávání dárců tak často bývají buď naivní, nebo nereálná, často dokonce tak, že pro příjemce podpory představují zbytečnou zátěž a místo pomoci jsou organizacím na obtíž.

V následujících kapitolách Buchanan tato základní východiska rozvíjí a navazuje na ně. Kdyby dárci dobročinným organizacím lépe rozuměli, chápali povahu jejich fungování, jednotlivých specifik a nenechali se svést lacinými manažerskými poučkami o efektivitě vynaložených investic, otevřela by se jim mnohem širší a pestřejší škála možností, jak dobročinné organizace podporovat. Jednotlivé možnosti, nástroje a jejich myšlenková východiska pak pečlivě prochází a prakticky rozebírá: od jednorázových příspěvků nebo pravidelných darů, přes komunitní nadace, až po dárcovské fondy zřizované u jiných nadací, svěrenské fondy (které bohužel zatím nezískaly pověst užitečného nástroje strukturování majetku, například v oblasti filantropie, ale prosluly velmi nechvalně), in memoriam fondů nebo vlastních filantropických institucí. Autor dokládá, že ani ve Spojených státech není legislativní úprava dárcovských fondů (*Donor Advised Fund* – DAF) bez problémů. Na dar do takového fondu se totiž vztahují daňová zvýhodnění, jako na dary pro registrované neziskové organizace, což je pro potenciální dánce velmi lákavé. Prostředky totiž zůstávají do značné míry pod kontrolou dánce, který rozhoduje o jejich využití, a přitom zákon nestanoví, do kdy je potřeba vložené prostředky vyčerpat. V dárcovských fondech tak podle odhadů v současné době ve Spojených státech bez užitku leží miliardy dolarů. V důsledku

toho sílí veřejná kritika a množí se návrhy požadující, aby zákon stanovil povinný časový limit vyčerpání financí z dárcovských fondů na dobročinné účely. Nejčastěji se mluví o deseti letech.

V diskuzi o základním rozhodování o podpoře nebo nepodpoře Buchanan principiálně nedoporučuje darování na dobročinné účely, které je čistě reaktivní, tedy darování bez rozmyslu, které je primárně motivováno skutečností, že jsme byli požádáni. Doporučuje, abychom se naučili žádosti o podporu odmítat a vytvořili si tím prostor každý, i drobný dar v klidu zvážít. Efektivita darování pro něj zůstává zásadním kritériem. Není to ale kupecká efektivita srovnání nákladů a výnosů nebo počtu zachráněných životů za dolar, které nám nabízejí efektivní altruisté, ale dobře informované posouzení možností, jak co nejlépe podpořit řešení zvoleného tématu, jak si co nejlépe vybrat formu a vhodného příjemce daru, abychom díky tomu všemu dokázali vybranou organizaci co nejučinnější podpořit. Efektivita v jeho pojetí vychází z vlastních, definovaných cílů dárců ve vztahu k doložitelným dopadům práce cíleně vybrané organizace. Také k tomu dostáváme řadu praktických doporučení. Výsledky vlastních výzkumů CEP dokládají, že většina dárců uvažuje o kategoriích, nikoliv o konkrétních cílech. Mnozí tedy dokáží říci, že podporují například vzdělávání nebo nemocné děti, ale specifický cíl svého dárcovství už formulovat nedokáží. Bez něj ale efektivitu našeho darování nemůžeme věrohodně vyhodnocovat.

V následující kapitole autor varuje, že nalézání přístupů, které dobře vyváží všechna podstatná hlediska na straně potenciálního dárců, není tak snadné, jak by se na první pohled mohlo zdát, a to ani

pro dárců, který dobře zformuloval vlastní cíle. Do hry vstupuje rozsah a šíře problému ve vztahu k možnostem dárců, zapojení ostatních dárců nebo dokonce spolupráce a koordinace s nimi. Také v tomto ohledu se Buchanan vymezuje proti ryze utilitárnímu myšlení, které se ve vyhodnocování dobročinného darování prosazují ze světa managementu komerčních subjektů. Články z *Harvard Business Review* a dalších renomovaných časopisů publikovaných v uplynulém desetiletí autor dokládá, jak často jsou dobročinné organizace vybízeny k tomu, aby objevovaly své „jedinečné postavení na trhu“ a nabídly dárcům „jedinečná řešení“. Jenže ani jedno ze zásadních témat, kterému se dobročinné organizace věnují, nevyřeší sólový hráč nebo jedna iniciativa. Posuny k lepšímu v řešení bezdomovectví, péče o křehké seniory nebo klimatických změn budou mozaikou mnoha dílčích kroků a úsilí celé plejády různých aktérů, takže schopnost spolupracovat, doplňovat se, koordinovat a přispívat ke společnému se ukazuje jako mnohem významnější než schopnost prezentovat vlastní jedinečnost a výjimečnost, která bývá klíčem k úspěchu u komerčních subjektů.

Podobné je to s dlouhodobostí podpory, která je dalším rozebíraným ohledem pro rozhodování dárců. V napětí vůči okamžitým nebo rychle dosažitelným výsledkům, se kterými pracuje svět podnikání, je dárců postaven před problémy, na které žádná jednoduchá řešení nejsou, a místo nablýskaných, zázračně fungujících receptů, tipů a triků bude potřeba trpělivě a dlouhodobě pracovat a krok za krokem poctivě hledat, kudy dál. I to je pro dárců důležité vědět a mít to na paměti při rozhodování, zda u podpory konkrétního tématu

a organizace vydrží, nebo zda se vrhnou na podporu něčeho nového, co je právě zaujalo. Tím se Buchanan propracovává až k tématu formování dárcovských strategií, pro které nabídne čtenáři přehlednou kategorizaci a opět je zřetelně odliší od strategií v podnikání. Zásadním výsledkem jeho zkoumání je, že úspěšné dárcovské strategie jsou především interaktivní, tedy neustále reflektované a revidované ve vztahu k cílům i ve vztahu k rolím v rámci kolektivního úsilí.

V následující kapitole nám Buchanan přináší podrobnější návod, jak posoudit a vyhodnotit kvalitu příjemce, tedy konkrétní dobročinné organizace. Představená strukturace zahrnuje sedm oblastí od kvality správní rady a týmu přes kvalitně rozvržené programy a strategie až po formulované hodnoty a nezávislé externí hodnocení, do kterého spadá také finanční audit. Polemizuje přitom opět s celou řadou jednoduchých manažerských návodů, jak kvalitu práce dobročinných organizací změřit. Výzkum desítek tisíc dobročinných organizací, které byly příjemci podpory od dárců, shrnuje do deseti základních pravidel smysluplné spolupráce mezi dárcem a obdarovaným. Pouští se také na tenký led vztahů mezi dárcem a obdarovaným a analyzuje jeho specifika, především v tom, že dárci musí počítat s tím, že je pro příjemce daru často z pochopitelných důvodů obtížné nabídnout dárci otevřenou zpětnou vazbu. V závěru kapitoly vybízí k podpoře nad rámec finančního daru a nabízí konkrétní možnosti, jak by taková podpora mohla a měla vypadat, aby byla skutečně přínosná a efektivní – tedy přispívala co nejvíce k naplňování zvoleného cíle. Závěrečná kapitola přináší rekapitulaci hlavních argumentů, včetně shrnutí

do podoby jednoduché tabulky zásadních otázek, které by dárci měl mít na paměti.

V záplavě manažersky laděných publikací o dobročinném darování, které nám dokola nabízejí recepty, „jak na to“, a jednoduché návody, jak poměřovat efektivitu fungování dobročinných organizací, je Buchananova kniha velkým osvěžením. Nenabízí žádná snadná řešení, ani prvoplánové odpovědi. Darování na dobročinné účely se ukazuje být velmi komplexní disciplínou, stejně složitou jako problémy, které se dobročinné organizace snaží řešit. O to důležitější ale je, abychom jako dárci – tváří v tvář této komplexitě – nerezignovali na svou odpovědnost za to, že jsme součástí složitějšího hledání těchto řešení a že naše odpovědnost zdaleka nekončí úlevným pocitem, který následuje po tom, co vhodíme minci do sbírkové kasičky. Autor je zkušený praktik, dobře pracuje s výsledky vlastního zkoumání, kvalitně strukturuje argumentaci a dobře shrnuje. Díky tomu je mu český čtenář ochoten odpustit příležitostnou přemíru pozitivního naladění a publikaci s chutí dočte až do konce.

Jan Kroupa
j@fundraising.com

Markéta Levínská a kol.: *Dohled a okraj: rozhodovací procesy*

Fakulta humanitních studií UK,
Praha 2017, 244 s.

Monografie *Dohled a okraj* je již třetí prací z dílny trojice autorů Bittnerová, Doubek a Levínská z Pražské skupiny školní etnografie; navazuje na předchozí texty *Funkce kulturních modelů ve vzdělávání* (Bittnerová